

# UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA U HOTELIMA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

---

Petričević, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:313569>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-19**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO  
ZAPOSLENIKA U HOTELIMA SPLITSKO-  
DALMATINSKE ŽUPANIJE**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

**Student:**

**Nikolina Petričević**

**Split, rujan, 2018.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i problem istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi istraživanja .....	3
1.3. Istraživačke hipoteze .....	4
1.4. Metode istraživanja.....	6
1.5. Struktura rada.....	7
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE .....</b>	<b>9</b>
2.1. Pojam i važnost motivacije .....	9
2.2. Motivacija kao aktivnost u funkciji vođenja zaposlenika .....	10
2.2.1 Čimbenici koji utječu na motivaciju.....	11
2.3. Teorije motivacije.....	12
2.3.1. Sadržajne teorije motivacije .....	12
2.3.2. Procesne teorije motivacije.....	16
2.4. Strategije motiviranja .....	21
2.4.1. Strategije materijalnog nagrađivanja .....	23
2.4.2. Nematerijalne strategije motiviranja .....	24
2.5. Suvremene strategije motiviranja .....	28
2.6. Mjerenje motivacije .....	29
<b>3. TEORIJSKE ODREDNICE ZADOVOLJSTVA POSLOM.....</b>	<b>31</b>
3.1. Zadovoljstvo poslom.....	31
3.2. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom .....	32
3.3. Osobni faktori zadovoljstva poslom .....	33
3.4. Efekti zadovoljstva poslom.....	33
3.5. Kako povećati zadovoljstvo na poslu.....	34
3.6. Odnos motivacije i zadovoljstva .....	36
<b>4. TURIZAM I HOTELIJERSTVO U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI .....</b>	<b>38</b>
4.1. Pojam hotelijerstva.....	38
4.2. Analiza hotelijerstva u SDŽ .....	42
4.3. Količina i raznolikost radnih mjesta u turizmu .....	45
4.4. Kvaliteta radnih mjesta i zadovoljstvo na radnom mjestu u turističkoj privredi.....	46
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>47</b>

5.1. Metodologija istraživanja .....	47
5.2. Opći rezultati istraživanja .....	48
5.3. Utjecaj motivacijskih faktora na motivaciju zaposlenika .....	55
5.5. Dokazivanje hipoteze H1 .....	66
5.6. Dokazivanje hipoteze H2 .....	68
5.7. Dokazivanje hipoteze H3 .....	72
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>77</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>79</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>81</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>84</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>84</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i problem istraživanja

Prema Buntak et al. (2013) temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima nakon pronalaženja "pravih ljudi" jest učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno nose s problemima koji im se postavljaju, te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. U modernom svijetu u kojem se nalazimo i jednako modernom i naprednom načinu poslovanja, ljudske mogućnosti i znanja nisu upitna. Golemo znanje koje imaju današnji zaposlenici u hotelijerstvu, industriji, energetici, graditeljstvu, trgovini, prometu i ostalim gospodarskim granama imaju, nije upitno.

Međutim, ono što se prema autorima Kurtić i Kulović (2011) dovodi u pitanje je motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih znanja u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva i razvoja. Neprijeporno je da viši stupanj motivacije osigurava postizanje višeg stupnja osobnih i drugih ciljeva. I obrnuto. U tom kontekstu istraživanja brojnih autora usmjerena su na istraživanje čimbenika motivacije. Spoznaja čimbenika motivacije poglavito je bitna menadžerima jer *"Svatko može motivirati samog sebe, a menadžer bi trebao motivirati i druge."*

Kordić (2002) navodi da je zadaća menadžera poticati čimbenike koji pozitivno utječu na motivaciju pojedinaca i grupa, a umanjiti utjecaj negativnih čimbenika. Zbog prethodno navedenog problema zaključujemo kako su motivacija i management dva nerazdvojna pojma. Upravo način motiviranja zaposlenika, tip motivacijskog sustava i pristup samoj motivaciji određuje sam management i njegov interes u postizanju zadovoljstva zaposlenika i organizacijskih ciljeva.

Tipurić (1999) i Gutić (2012) zaključuju kako biti konkurentan danas nije pitanje uspjeha, nego pitanje opstanka. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje ključni zadatak u pokušaju ostvarivanja razvojnih ciljeva. Poduzeća moraju biti fleksibilna, inovativna i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje, Ipak i prije svega, moraju imati strategiju kojom mogu ostvariti bolju poziciju u odnosu na konkurenciju. Jedna od iznimno bitnih faktora i način kojim menadžeri na vodećim pozicijama pokušavaju što bolje ostvariti zadane ciljeve ali prije svega pozitivno utjecati na zadovoljstvo svojih zaposlenika je, upravo, motivacija

koja je predmet istraživanja ovoga rada. Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) i Beck (2003) motivacija odgovara na pitanje *zašto* se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Svakog od nas motiviraju različiti faktori i upravo ti faktori tjeraju nas da postignemo što bolje rezultate i ostvarimo zacrtano. Tudor (2010) navodi da su adekvatne kompenzacije (plaća, dodaci na plaću, bonusi itd.), mogućnost napredovanja, ugodna organizacijska klima i kultura, poštivanje i uključivanje zaposlenika, samo neke od materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja koje menadžerima stoje na raspolaganju kako bi osigurali da njihovi zaposlenici rade ono što se od njih očekuje i ne izbjivaju odnosno ne napuštaju organizaciju. Međutim, zaposlenici često puta nisu svjesni da njihovo neprikladno/devijantno ponašanje u radnoj sredini predstavlja uzrok mogućih problema. Tako oni (ne)namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, finansijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću. Pritom, uzrok takvog ponašanja može biti manjak vještina, loše vodstvo, nesposobnost ili jednostavno nezadovoljstvo koje je najčešće odgovor na kašnjenje ili neisplatu plaća, nepravedan sustav nagrađivanja, lošu radnu atmosferu i općenito neodgovarajuće radne uvjete. Prethodno navedeni sustav nagrađivanja u kojem bitnu ulogu igra motivacija koja utječe/ne utječe na zadovoljstvo zaposlenika problem je koji će se istraživati u ovom radu. Zadovoljstvo poslom nije cilj sam po sebi, nego bi zadovoljan radnik-produktivan radnik, trebao biti cilj svakog poduzeća/hotela. Radnici koji su zadovoljni na radu čak će i privatno vrijeme posvećivati poslu, biti će kreativni i predano će tražiti način za prelaženje preko prepreka na koje će nailaziti u realizaciji svojih radnih zadataka, pomagati će svojim suradnicima ili nadređenima. Takvi radnici neće tražiti neka bolja radna mjesta u nekim drugim poduzećima. Isti autor navodi: "Dakle, s obzirom da je zadovoljstvo na radu ključan faktor organizacijskog ponašanja, treba ga shvatiti i pratiti, te kontinuirano stvarati uvjete za njegovo unaprjeđenje, kako bi se izbjegli efekti nezadovoljstva koji mogu naškoditi organizaciji." Svaki menadžer zadužen za odjel ljudskih resursa u poduzeću/hotelu mora znati prepoznati što motivira svakog od zaposlenika i iskoristiti to saznanje u korist poslovanja samog poduzeća/hotela. Najvažnije pitanje koje si pritom menadžeri moraju postaviti je: "Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike, ili samo pretpostavljam?"

## 1.2. Ciljevi istraživanja

U skladu sa postavljenim predmetom i problemom istraživanja, definiranje ciljeva istraživanja podijelit će se u dvije skupine. Tako će se prvo definirati opći ciljevi istraživanja, a potom posebni.

Opći cilj ovog istraživanja podrazumijeva teorijski dio koji daje pregled i uvid u pojmovno objašnjenje najosnovnijih definicija motivacije i zadovoljstva prikupljenih iz osnovne literature i znanstvenih članaka kako bi se pomoću njih što bolje moglo razumjeti istraživanje koje slijedi.

Iz općih ciljeva moguće je analizirati ciljeve koji se odnose na analizu utjecaja motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

Posebni/znanstveni ciljevi ovog istraživanja su:

- Istražiti uzročno-posljedičnu vezu između motivacije zaposlenika i zadovoljstva radom i njihov međusobni utjecaj
- Detektirati koji faktori motivacije i u kojoj mjeri utječu na zaposlenike
- Utvrditi koji nematerijalni čimbenici imaju najveći utjecaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika

Suvremene znanosti poput psihologije, sociologije i komunikologije utjecale su na novi pogled na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Motivacija se, prema Bahtijarević-Šiber (1999), kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu.

### 1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju navedenog problema i predmeta istraživanja te ciljeva istraživanja izvode se sljedeće istraživačke hipoteze:

#### **H0: Motivacija pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika u hotelima**

Osnovna hipoteza empirijskog istraživanja polazište pronalazi u činjenici da motivacija pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

#### **H1: Sustav nagrađivanja u hotelima pozitivno utječe na motivaciju**

Hotelski odjel za ljudske resurse može kombinacijom materijalnih, nematerijalnih i moralnih oblika stimulacije postići punu angažiranost zaposlenih na radu, što rezultira dobrom radnom atmosferom, ekonomičnošću i efikasnošću na radnom mjestu. Sustav motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvaćati i one nematerijalnog karaktera jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba.

#### **H2: Različiti motivacijski faktori različito djeluju na motivaciju zaposlenika**

Pretpostavka je da različiti motivacijski faktori imaju različiti intenzitet djelovanja na različite skupine zaposlenika. Svaki zaposlenik može različito reagirati na iste ili različite faktore motivacije. Tako će prema Bahtijarević-Šiber (2011) neke zaposlenike motivirati isključivo ekstrinzični faktori koji su usmjereni na ostvarivanje određenog rezultata (plaća, radna sredina), dok drugu polovicu mogu motivirati intrinzični faktori (osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja).

##### **H2a: Intrinzični faktori imaju slab utjecaj na motivaciju zaposlenih**

Intrinzični faktori su oni koji se odnose na potrebe i želje koje su unutar same osobe. U ovu vrstu faktora ubrajamo osjećaj odgovornosti, ostvarenja, samopoštovanja, pohvale nadređenih i participacija ili razvoj karijere. Ovom podhipotezom se tvrdi da ova vrsta faktora ima slab utjecaj na motivaciju zaposlenika.



### **H2b:Ekstrinzični faktori imaju slab utjecaj na motivaciju zaposlenih**

Ekstrinzični faktori su oni koji se odnose na poticaje iz okoline, a u ove faktore ubrajamo plaću, bonuse i poticaje,zdravstvena zaštita, osiguranja itd... Neprihvatanjem ove podhipoteze želi se utvrditi da ekstrinzični faktori imaju jači utjecaj na motivaciju zaposlenih nego što imaju intrinzični faktori motivacije.

### **H3:Različiti motivacijski faktori različito djeluju na zadovoljstvo zaposlenika**

Kao što prethodno navedeni motivacijski faktori utječu na motivaciju, jednako tako, različiti motivacijski faktori različito utječu i na zadovoljstvo zaposlenika s obzirom da se u ovom radu želi dokazati upravo povezanost između zadovoljstva i motivacije.

#### **H3a:Intrinzični faktori imaju slab utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih**

Ranije navedeni i objašnjeni intrinzični faktori imaju slabiji utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih nego što imaju ekstrinzični faktori.

#### **H3b:Ekstrinzični faktori imaju jak utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih**

Prihvatanjem ove podhipoteze donosi se zaključak da ekstrinzični faktori (plaće,bonusi, poticaji...) imaju jači utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih od intrinzičnih faktora (pohvale nadređenih,samopoštovanje, participacija).

#### 1.4. Metode istraživanja

U istraživanju i prezentiranju rezultata istraživanja koristiti će se kombinacija različitih teorijskih i empirijskih metoda. Metode koje će se koristiti izabrane su uzimajući u obzir predmet, svrhu te ciljeve istraživanja, kao i mogućnost dobivanja odgovora na postavljene hipoteze.

U ovom dijelu, da bi se dobili odgovori na postavljenu hipotezu, te da bi istu potvrdili ili odbacili temeljem navedenih ciljeva istraživanja u teorijskom dijelu koristit će se metode dedukcije i indukcije, kao dvije najopćenitije metode zaključivanja. Prema Zelenika (2000),

- **Metoda dedukcije** je sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno. Deduktivna metoda u znanosti služi za: objašnjenje činjenica i zakona, za predviđanje budućih događaja, za otkrivanje novih činjenica i zakona, za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i za znanstveno izlaganje.
- **Metoda indukcije** je sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka. Temelj za primjenu induktivnih metoda su opažanje, eksperiment i simulacija.

Pored ove dvije metode koristiti će se i niz ostalih metoda kako bi se na što vjerniji način prikazao problem te kako bi se došlo do što kvalitetnijih odgovora. Među njima su metode analize, sinteze te metoda istraživanja putem anketnog upitnika.

Metoda analize prema Zelenika (2000) predstavlja postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove.

Suprotno tome prema istom autoru koristit će se i metoda sinteze koja predstavlja postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i iz složenih u još složenije.

Konačno, kao najvažnija metoda kojom će se doći do najrelevantnijih podataka o problemu u empirijskog pogledu koristit će se metoda istraživanja putem anketnog upitnika. Ponekad je vrlo teško ili nemoguće opažati ponašanje ljudi ili saznati njihovo neposredno doživljavanje u nekim situacijama. Upravo iz tog razloga koristiti će se anketa kao metoda kojom će se nastojati prikupiti i analizirati informacije koje su potrebne za donošenje zaključka.

Od postojećih 200-ak hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji koja je podijeljena na 16 gradova i 39 općina, a obuhvaća područje od Vrljike na sjeveru, Palagruže na jugu, Marine na zapadu i Vrgorca na istoku, istraživanje će se provesti na uzorku od 50 hotela. U anketnom istraživanju sudjelovati će zaposlenici hotela iz uzorka neovisno o njihovom položaju tj. funkciji koju obnašaju. Prikupljeni podaci će se nadalje obrađivati i analizirati pomoću različitih analitičkih metoda. Za obradu dobivenih podataka koristiti će se statistički programski paket za obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka - SPSS.

## **1.5. Struktura rada**

Ovaj diplomski rad se sastoji od pet poglavlja koji se dalje dijele na potpoglavlja.

U prvom uvodnom dijelu definira se: predmet i problem istraživanja, ciljevi, metode istraživanja, istraživačke hipoteze te struktura diplomskog rada.

U drugom dijelu govori se o teorijskim aspektima motivacije. Prvo će se definirati pojam motivacije i njena važnost. Nakon toga će se objasniti motivacija kao aktivnost u funkciji vođenja zaposlenika. Također će se definirati teorije motivacije koje se dijele na sadržajne i procesne. Na kraju prvo poglavlja definirati će se strategije motiviranja kroz materijalno i nematerijalno nagrađivanje te objasniti što su to suvremene strategije motiviranja i kako se mjeri motivacija.

Treći dio se odnosi na teorijske odrednice zadovoljstva poslom. Definirati će se što znači biti zadovoljan poslom, koji su organizacijski faktori zadovoljstva poslom, a koji osobni. U idućem potpoglavlju objasniti će se kako povećati zadovoljstvo na poslu i kakav je odnos motivacije i zadovoljstva.

U četvrtom poglavlju ovog rada definirati ćemo sami pojam hotelijerstva i analizirati hotelijerstvo na području Splitsko-dalmatinske županije. Nadalje slijedi analiza količine i raznolikosti radnih mjesta u turizmu kao i njihova kvaliteta.

Peti dio ovog rada odnosi se na empirijsko istraživanje veze između motivacije za rad i zadovoljstva poslom. Prije svega će se definirati metodologija istraživanja kao i opći rezultati

istraživanja. Istražiti će se utjecaj različitih motivacijskih faktora na motivaciju zaposlenika kao i zadovoljstvo poslom ovisno o različitim faktorima.

U posljednjem dijelu rada, zaključku, dana je sinteza rezultata istraživanja. Na kraju rada je naveden sažetak, popis literature te prilozi.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE

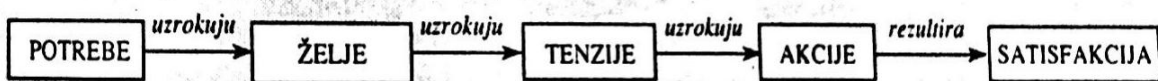
### 2.1. Pojam i važnost motivacije

Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movere* – pokretati, poticati. To znači da se pod motivom podrazumijeva nešto što ljude, zaposlene pokreće na akciju. Shvaćanje važnosti motivacije podudara se sa promjenom percepcije menadžera i vlasnika poduzeća. Radnici se prestaju doživljavati samo kao resurs poduzeća, već kao njegov temelj i glavni potencijal. Znanje, interes i motivacija radnika za rad predstavlja glavni korak pri ostvarivanju samih ciljeva poduzeća. Buble (2011) kaže da se motivacija manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi. Tu se razlikuju dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični.

Ekstrinzična motivacija je motivacija kojoj je porijeklo u faktorima izvan osobe ( npr. nagrade, priznanja), a ne u unutarnjim pobudama.

Intrinzična motivacija, prema autorima Kurtić i Kulović (2011) je ona motivacija kod koje je potreba nastala iz unutarnjih pobuda, a zadovoljstvo proizlazi iz same te aktivnosti ili njenog značenja, a ne zbog vanjskih razloga (npr. nagrade ili straha od kazne).

Za razumjeti proces motivacije potrebno je poznavati cijeli niz reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, što uzrokuje tenzije koje vode akcijama za ostvarenje ciljeva što konačno rezultira satisfakcijom.



**Slika 1. Lanac POTREBE-ŽELJE-SATISFAKCIJA**

Izvor: Buble (2006)

Postoji mnogo definicija motivacije, a ovo su neke od njih:

Prema Bahtijarević – Šiber (1999), motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje.

Autor Tudor (2010) navodi da je motivacija unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva, dakle zadovoljavanje njegovih potreba. Motivacija usmjerava ljudsko ponašanje, dok nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili to ne čine dovoljno dobro, zašto su odsutni s posla ili zašto odlaze iz organizacije.

Prema Weinrich i Koontz (1998) motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Reći da menadžeri motiviraju svoje podređene znači reći da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način.

## **2.2. Motivacija kao aktivnost u funkciji vođenja zaposlenika**

Motivacija kao aktivnost odnosi se i na rukovođenje, vođenje ili poslovno upravljanje za ljude zaposlene u poduzeću. Radi se o poticanju ljudi za osnovni cilj poduzeća, a to su korisnici, proizvodnost, zadovoljstvo zaposlenih, te općenito zadovoljstvo u životu, iako, ovo posljednje u pravilu vodi i višem poštovanju i kvaliteti poduzeća. U svom izlaganju Goić (2008) kaže da se motivacija može raščlaniti na tri dijela:

- Faktori koji pokreću ponašanje
- Faktori koji usmjeravaju ponašanje
- Faktori koji održavaju/podržavaju određeno ponašanje

Isti autor u svojim predavanjima kaže da na motivaciju istovremeno utječe mnogo faktora, a u njenom proučavanju nailazi se na mnogo prepreka:

- Motivacija se ne može direktno „vidjeti“ i mjeriti. O njoj se može zaključivati tek indirektno, na temelju ponašanja pojedinaca. Jako je teško precizno zaključivati koji motiv stoji iza određenog ponašanja

- Pojedini motivi rijetko djeluju zasebno, izolirano. Neki motivi koji djeluju istovremeno, mogu biti kontradiktorni
- Pojedinci različito reagiraju na iste stimulanse, a s druge strane, iste motive moguće je kod različitih osoba zadovoljiti različitim akcijama
- Reakcije (pojedinaca) na zadovoljenje pojedinih motiva (želja) mogu biti različite – motivi mogu nestati ili biti privremeno potisnuti, ili mogu postati još jači

### 2.2.1 Čimbenici koji utječu na motivaciju

Na motivaciju utječu brojni faktori od kojih Porter (2008) posebno naglašava tri sljedeće grupe:

- **Individualne karakteristike** – Razlikuju se od osobe do osobe što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje nekog zadatka. Predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Neki pojedinci su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, a neki izazovnošću zadataka. Vodstvo mora biti svjestan ovih razlika kako bi poticao one kojima se pridonosi ostvarenju ciljeva poduzeća
- **Karakteristike posla** – Isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Karakteristike posla predstavljaju određene attribute posla kao što su kompleksnost, autonomnost, složenost i dr. Vodstvo mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla
- **Organizacijske karakteristike** – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu vodstva i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi elementi moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike

Interakciju između tri navedene grupe moguće je grafički prikazati kako je prikazano na slici ispod.



**Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora**

Izvor: Buble (2006)

Iz slike se može vidjeti kako interakcija motivacijskih faktora uključuje osobne karakteristike zaposlenika, karakteristike koje zaposlenici trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju i organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlene na radnom mjestu.

### **2.3. Teorije motivacije**

Postoje brojne teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama, koje stavljaju naglasak na ljudsko ponašanje. Razlikujemo dvije osnovne skupine, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.

#### **2.3.1. Sadržajne teorije motivacije**

- Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj ove teorije su individualne potrebe i njihovo značenje za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.) žele, a neke izbjegavaju, navodi Buble (2011).

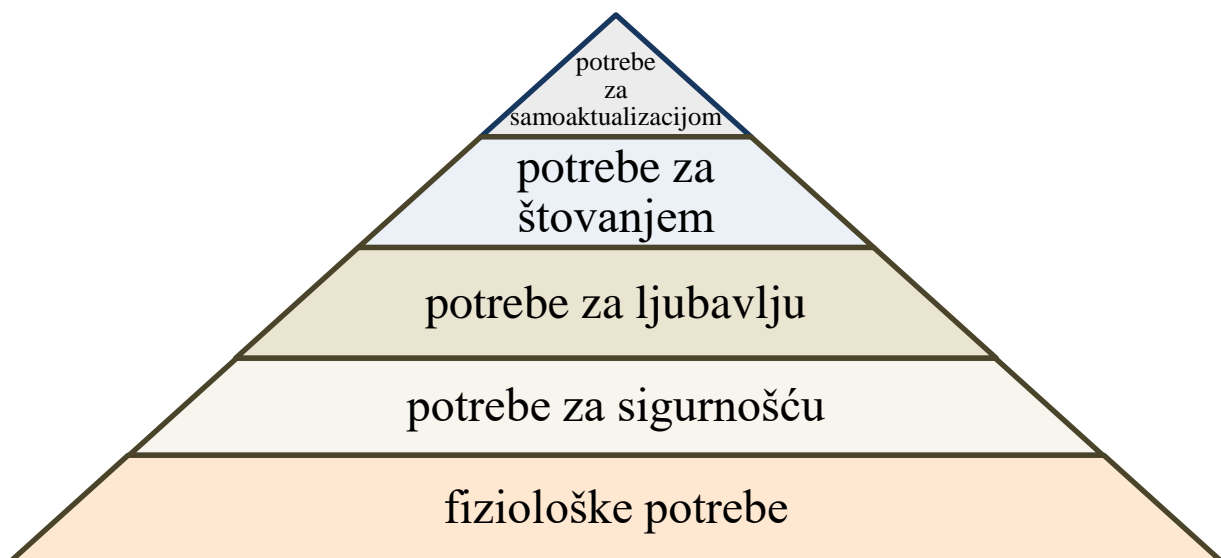


Od sadržajnih teorija motivacije, prema Buble (2006), najvažnije su:

- teorija hijerarhije potreba
- teorija trostupanjske hijerarhije
- teorija motivacije postignuća
- dvofaktorska teorija motivacije
- teorija motivacije uloga.

### *Teorija hijerarhije potreba*

Predstavlja vjerojatno najpopularniju i najpoznatiju teoriju motivacije. Temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njihovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Smatra da se proučavanje motivacije mora usmjeriti na krajnje ciljeve, želje i potrebe ljudi. Maslow je postavio hipotezu da unutar svakog ljudskog bića postoji hijerarhija od pet potreba i to:



**Slika 3. Maslowjeva hijerarhija potreba**

Izvor: Buble, 2006.

- 1. Fiziološke potrebe** - su početna točka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom
- 2. Potrebe za sigurnošću** - koje uključuju sigurnost i zaštitu od fizičke i emocionalne povrede. Zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje su vrlo bitni elementi ljudske sigurnosti

3. **Društvene potrebe** - koje uključuju sklonosti te osjećaj pripadnosti, prihvaćenosti i prijateljstva. Tu spada i potreba za ljubavlju. To znači da zaposleni s visokim stupnjem ovih potreba uživaju raditi zajedno s drugima, dok oni s niskim stupnjem ovih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija
4. **Potrebe za ugledom** – koje uključuju unutarnje čimbenike kao što su samopoštovanje, samostalnost, postignuće, i vanjske čimbenike poput statusa, priznanja i pozornosti što ljudima daje osjećaj njihove vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba razvija osjećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utječe na motivaciju ljudi
5. **Potrebe za postignućem** (samoaktualizacija) – je želja da se postane ono što smo sposobni postati, uključuje rast, postizanje vlastitih potencijala i samoispunjenje. To je najviši stupanj potreba realizacijom kojih se omogućava manifestacija principa da "čovjek mora biti ono što može biti". U poduzeću će to značiti da zaposlenicima toga ranga ova potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rješavanja problema i slično.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) Dvije su osnovne teorijske pretpostavke ove teorije:

- pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge važnije potrebe,
- nijedna potreba ili želja ne mogu se promatrati izolirano jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

S aspekta managementa Buble (2000) navodi da je važnost ove teorije u tome što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljenje tih potreba. U tom sklopu management mora otvoriti širok prostor razvoja zaposlenih imajući u vidu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.

### *Teorija trostupanjske hijerarhije*

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja.

*Egzistencijalne potrebe* uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. Tu spadaju fiziološke potrebe i faktori koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobici i beneficije, fizički uvjeti rada i sl.

*Potrebe povezanosti* koje se šire mogu nazvati socijalnim potreba uključuju sve faktore vezane uz odnose s osobama relevantnim za pojedinca (obitelj, suradnici, prijatelji itd.).

Temeljna karakteristika ove vrste potreba je proces uzajamnosti i razmjene u obliku prihvaćanja, povjerenja, razumijevanja i ljubavi. Moramo napomenuti da interpersonalni odnosi uključuju i negativnu dimenziju poput ljutnje, neprijateljstva i sl.

*Potrebe rasta i razvoja* uključuju sve potrebe koje su u osnovi kreativnog i produktivnog djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Prema istom autoru, rezultat zadovoljenja ovih potreba je čovjekov osjećaj cjelovitosti i punoće. Spomenute potrebe rasta razvijaju se i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće.

Praktična implikacija ovog koncepta potreba rasta i razvoja jest da radna situacija koja ne omogućuje primjenu i razvoj kreativnih potencijala, djeluje nakon određenog vremena negativno i na individualne potrebe kreativnosti usmjeravajući čovjeka ka traženju zadovoljstva isključivo u činiteljima izvan samog rada, a nerijetko i izvan radne organizacije.

### *Teorija motivacije postignuća*

U usporedbi s prethodno razmatranim teorijama ovaj se pristup motivaciji razlikuje u nekoliko bitnih dimenzija:

- Usmjeren je prvenstveno na motivaciju za rad
- Radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra temeljnim
- Potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu
- U cijelosti je orijentirana na intrinzičnu motivaciju.

### *Dvofaktorska teorija motivacije*

Buble (2006) navodi da su prethodne teorije bile usmjerene na potrebe ljudi, a dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji za rad. Pritom se klasifikacija za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom.

U ovoj teoriji dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma; suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotni kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva.

Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzični su povezani za situaciju u kojoj čovjek djeluje, dok su intrinzični povezani uz sami posao kojeg čovjek obavlja.

### *Teorija motivacije uloga*

U svom proučavanju motivacije John Miner razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. On posebno istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Bahtijarević Šiber (1999) navodi da prema John Mineru, ponašanje menadžera, stručnjaka i poduzetnika treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom i različitim teorijama motivacije.

Važnost ove teorije je u tome što je ukazala na različite motive za one zaposlenike koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

### **2.3.2. Procesne teorije motivacije**

Prema Tipurić (2011) teorije procesa objašnjavaju proces putem kojeg se pokreće ljudska aktivnost u organizaciji. Nadalje, Goić(2008) navodi da za razliku od teorija sadržaja motivacije ove teorije razvijaju drugi pravac koji posvećuje pažnju procesu koji od potrebe vodi do motivacije, radnog djelovanja i zadovoljstva učinjenim.

Buble (2006) u svojoj knjizi objašnjava da procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Kordić (2002) navodi da čovjek između više mogućnosti svjesno i voljno bira onu mogućnost koja

mu u određenoj situaciji najviše odgovara i od koje najviše očekuje. Pojedincu će više motivirati one akcije od kojih više očekuje, i obratno. Stoga se često procesne motivacije označavaju kao kognitivne teorije motivacije zbog toga što polaze od pretpostavke voljnog i svjesnog izbora alternativa ponašanja.

Od procesnih teorija najvažnije su:

- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

#### *Vroomov kognitivni model motivacije*

Prema Bahtijarević Šiber (1999) najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model koji je razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u okviru organizacije. Kurtić i Kulović (2011) navode da se ova teorija bazira na pretpostavci da je najveći dio ponašanja zaposlenih u poduzećima plod njihovog slobodnog izbora. Vroomov kognitivni model polazi od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja. Pojedinaac racionalno procjenjuje efekte različitih mogućnosti prema osobnim očekivanjima, te, s tim u svezi, bira jedne, a odbacuje druge mogućnosti. Glavni problem ove teorije je da se utvrdi zašto se pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji odlučio za jednu, a odbacio drugu alternativu. U traženju tog odgovora, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

Prema Kordić (2002) koncept valencije (privlačnost) podrazumijeva značenje kojega pojedinac pridaje mogućem ishodu ili nagradi što se može postići u svezi s nekom akcijom. Buble (2011) za isti koncept objašnjenje pronalazi u značenju, odnosno privlačnosti efekta koji izabrana alternativa ima za pojedinca. Drugim riječima; npr. visina plaće nije nužno dovoljno motivirajući faktor. Glavna motivacijska snaga nalazi se upravo u značenju koje taj efekt ima za pojedinca. Valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna, uključujući i indiferentnost prema onom što će biti ishod, odnosno nagrada za neku aktivnost. Njezina

vrijednost ide od -1 do +1. Osnovni princip je da čovjek teži prema onom ishodu, rezultatu, koji pozitivno vrednuje i nastoji izbjeći one s negativnim predznakom.

Kurtić i Kulović (2011) objašnjavaju drugi važan koncept -koncept očekivanja kao vjerovanje pojedinca da će određeno ponašanje odnosno ulaganje napora dovesti do rezultata prvog reda, odnosno vjerovanje da će određeno ponašanje biti ili neće biti uspješno. Bahtijarević Šiber (1999) objašnjava da se očekivanja razlikuju po intenzitetu i idu od potpuno subjektivne sigurnosti da će aktivnosti voditi postizanju određenih ishoda ili motivacijskih faktora, do minimalne, odnosno subjektivne sigurnosti da aktivnosti do toga neće dovesti. Doživljaj vjerojatnoće, da će se postići osobni cilj, varira od 0 do 1, pri čemu 1 označava potpunu uvjerenost osobe da će, primjerice veća radna uspješnost voditi većoj plaći.

Buble (2006) navodi da koncept instrumentalnosti objašnjava izbor neke alternative očekivanom vezom između funkcija valencije i očekivanja. To znači da za pojedinca nije samo važno značenje efekta izabrane alternative, niti pak vjerojatnost da će time ostvariti željeni cilj, već je za njega značajna i veza između tog cilja i uloženog napora.

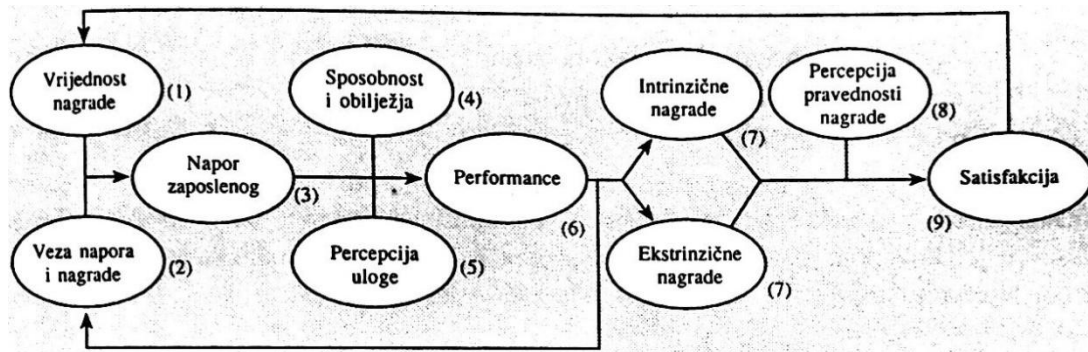
Kao i svaka druga teorija, tako i Vroomova kognitivna teorija, pored značajnog doprinosa razumijevanju motivacije, ima izvjesnih nedostataka. Kao jedan od nedostataka Kordić (2002) navodi da je za pojedinca bitno ono što on *percipira* kao ishod/nagradu, bez obzira jesu li njegove percepcije točne ili nisu (ako se usporede sa percepcijama drugih). Dakle, ovdje stvarnost nije relevantna. S tim u svezi, pojedincu bi moralo biti jasno i nedvojbeno što mora činiti spram postignuća očekivanog rezultata. Trebaju mu biti poznati i jasni kriteriji nagrada i kazni; što se od njega očekuje, a što nije dopušteno.

#### *Porter – Lawlerov model očekivanja*

Prema Kurtić i Kurilović (2011) Porter-Lawlerov model proširuje teoriju očekivanja tako što uvodi nove varijable:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- sposobnosti i
- percepcije uloga.

Ovaj model karakterizira devet varijabli, kao što se vidi na slici.



**Slika 4. Porter/Lawlerov model očekivanja**

Izvor: Buble (2006)

Vrijednost nagrade (1) i percepcija odnosa te nagrade i potrebnih napora (2) rezultira određenim naporom, odnosno zalaganjem pojedinca (3) koje će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Njegov učinak (radna uspješnost-6) nije rezultat samo napora (3) već zavisi od sposobnosti i karakteristika pojedinca da obavi specificirani zadatak (4) te o njegovoj percepciji zahtijevanog zadatka, odnosno uloge (5) koju ima u radnom procesu. Rezultat njegovog učinka (radne uspješnost, odnosno izvršenja zadatka) (6) su intrinzične (unutrašnje) i ekstrinzične (vanjske) nagrade (7), koje zajedno sa percepcijom pravednosti tih nagradan (8) rezultiraju satisfakcijom, odnosno zadovoljstvom poslom (9).

U model su ugrađene i dvije ključne povratne veze: prva povratna veza između varijable radne uspješnosti (6) i varijable koja pokazuje odnos između percepcije napora i nagrade i druga povratna veza između zadovoljstva, odnosno satisfakcije (9) i vrijednosti nagrade (10).

#### *Lawlerov model očekivanja*

Prema Kurtić i Kulović (2011) Lawlerov model očekivanja je modificiran prethodni model jer je, Lawler smatrao da je nedovoljno precizno odrađen koncept očekivanja u odnosima *zalaganje – učinak* i *učinak – nagrada*. U modelu su važna tri faktora:

1. očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem
2. vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadataka uslijediti nagrada
3. valencija ili privlačnost nagrade za pojedinca

Ovaj model je, u odnosu na prethodni, proširen očekivanjima, valencijom i motivacijom.

### *Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni*

Buble (2006) u svojoj knjizi navodi da Adams istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koju pojedinac doživljava u radnoj situaciji. U tom smislu on polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja i iskustvo, energiju i drugo, a na drugoj strani za to on od organizacije dobiva različite kompenzacije (plaća, beneficije i dr.). U toj je razmjeni stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili pak obje strane. Upravo osjećaj te nejednakosti Adams, smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama. Stoga on smatra potrebnim da se utvrde:

1. uvjeti i mehanizmi generiranja percepcije nejednakosti
2. metode rješavanja tih nejednakosti

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:

1. usporedbom onoga što pojedinac dobiva od poduzeća onoga što daje. Čim ne postoji jednakost ovih odnosa, postoji nejednakost razmjene koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

$$\frac{O_0}{I_0} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$$

2. usporedbom onoga što pojedinac dobiva od poduzeća za ono što mu daje u odnosu na druge u radnoj sredini

$$\frac{O_0}{I_0} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \frac{O_1}{I_1}$$

Razlike u razmjeni koje pojedinac doživljava motiviraju ga, po mišljenju Adamsa, da ih otkloni ili da ih barem smanji. Snaga je ove motivacije proporcionalna veličini doživljene nejednakosti – veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom.



Rješenje nejednakosti, prema Buble (2011), pojedinac može provesti na jedan od tri sljedeća načina:

1. djelovanjem na vlastite inpute i outpute na način da u slučaju negativne razlike smanjuje inpute, a nastoji povećati outpute, dok u slučaju pozitivne razlike nastoji povećati inpute.
2. rezistencijom prema radu koja se manifestira u izostancima s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, prelaskom na drugi posao ili drugu organizacijsku jedinicu, napuštanjem poduzeća.
3. racionalizacijom nastalih razlika ili pak promjenom referentne grupe

U kontekstu navedene teorije osnovni se zadatak menadžera sastoji u tome da prati faktore utjecaja na nejednakosti u socijalnoj razmjeni te da oblikuje takve mehanizme koji će motivirati na veće inpute.

## **2.4. Strategije motiviranja**

Jednostavno određena svrha cjelovitoga motivacijskog sustava prema Bahtijarević- Šiber (1999) jest podići individualnu radnu uspješnost nagrađujući poželjne oblike ponašanja koji ju određuju. U tu svrhu on mora uključivati raznolike motivacijske strategije. Za motiviranje zaposlenih vodstvo na raspolaganju ima različite strategije kojima nastoji zadovoljiti određene potrebe i interese zaposlenih, navodi Buble (2006). Uspješno oblikovanje i primjena motivacijskog sustava motiviranja vrlo je složen i zahtjevan zadatak koji objedinjuje niz različitih aktivnosti managementa ljudskih potencijala.

Brojne i raznolike strategije motiviranja koje primjenjuju suvremene organizacije u svrhu podizanja radne uspješnosti svojih zaposlenih temelje se na tri bitne spoznaje:

1. Većina je ljudskih potreba i faktora motivacije – nematerijalne prirode. To znači da organizacija, uz materijalno nagrađivanje i zadovoljavanje materijalnih potreba, treba zadovoljiti i druge potrebe ljudi (status, poštovanje, priznanje, potrebe autonomije, samoaktualizacije i razvoja )
2. Motivacijski sustav treba temeljiti na što raznolikijim strategijama motiviranja. Temeljno pravilo od kojeg pri tome treba polaziti jest: što više individualnih potreba,

ciljeva i aspiracija može organizacija zadovoljiti; to je vjerojatnost visoke motivacije veća.

3. Sustav mora biti usmjeren na ono što se želi postići – treba nagrađivati ono što čega želite da bude više.

Nesumnjivo je da organizacije danas, da bi opstale i razvijale se u izrazito konkurentskih i turbulentnim uvjetima, moraju postizati istodobno više raznolikih ciljeva.

Danas manageri i organizacije imaju na raspolaganju veliki broj teorijski utemeljenih, empirijski provjerenih i adaptiranih strategija visokog motivacijskog potencijala koje se upotrebljavaju u modernim poduzećima. Neke od njih su:

- materijalna stimulacija
- redizajniranje posla
- stil managementa
- fleksibilni radno vrijeme
- priznanja i pohvale
- usavršavanje, razvoj karijere i drugo.

One se mogu podijeliti u dvije velike skupine:

1. *materijalne, odnosno financijske*
2. *nematerijalne tj. nefinancijske strategije*

Dosadašnja praksa pokazuje da je većina primjenjivih strategija nematerijalne prirode, što ne umanjuje značenje materijalnih strategija nagrađivanja. Može se konstatirati da adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojemu se treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja različite prirode da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije.

### 2.4.1. Strategije materijalnog nagrađivanja

Kurtić i Kulović (2011) navode da je materijalna motivacija jedna od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem poduzeća, njegove politike i prakse. Materijalne strategije motiviranja podrazumijevaju materijalnu, odnosno finansijsku stimulaciju u cilju osiguranja i poboljšanja materijalnog položaja zaposlenih.

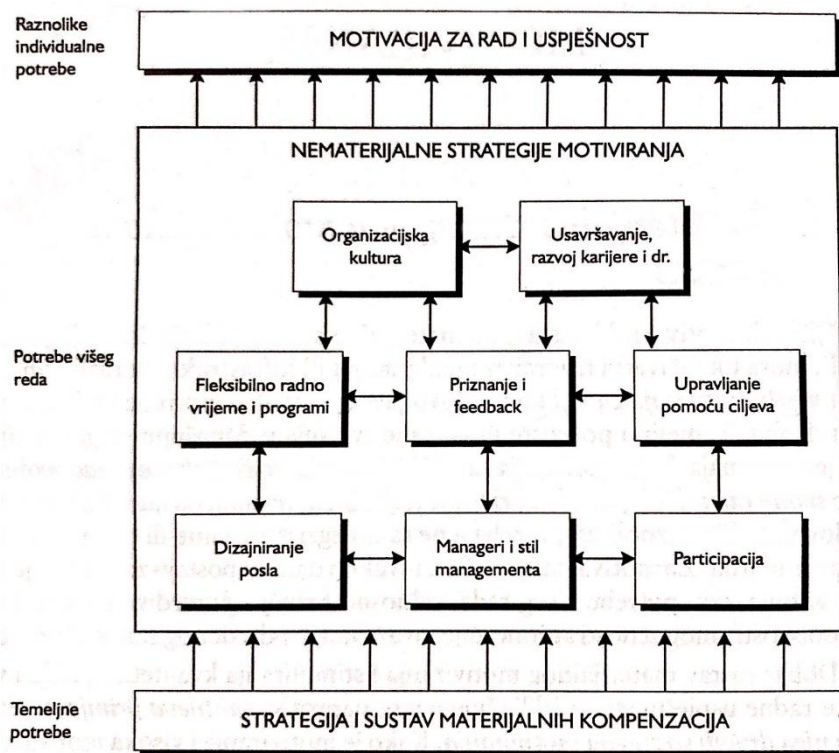
Kada se govori o stupnju izravnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekom poduzeću, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije finansijskih kompenzacija:

1. izravnim materijalnim, finansijskim dobitcima koje pojedinac dobiva "u novcu" i "na ruke"
2. neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku plaće ili uopće novca.

U prvu kategoriju spada sustav plaća i drugi materijalnih poticaja, odnosno bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom.

U drugu kategoriju spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u određenom poduzeću, a koje su s individualnog gledišta nenovčane prirode, ne distribuiraju se po kriterijima radnog učinka i uspješnosti. Tu spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije itd. Taj je dio materijalnih beneficija vrlo raznolik, ali iznimno razvijen u suvremenim poduzećima. Promatran u kontekstu motivacijskog sustava i radnog ponašanja unutar poduzeća, on je djelotvoran u privlačenju i zadržavanju, ali ne i u poticanju neposrednog radnog ponašanja.

## 2.4.2. Nematerijalne strategije motiviranja



**Slika 5. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti**

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999)

Buble (1999) navodi da se nematerijalne strategije nagrađivanja odnose na oblike stimulacija kojima se osigurava da zaposleni mogu zadovoljiti svoje potrebe u organizaciji koje su iznad egzistencijalnih i materijalnih.

U daljnjem tekstu biti će objašnjenje neke od nematerijalnih strategija motiviranja koje su navedene u tekstu poviše.

- 1. oblikovanje posla** – Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakterizacija moderne civilizacije jer većina odraslih osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost, zaključuje Buntak (2013). Oblikovanje posla pojedinca čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju. Bahtijarević-Šiber (1999) objašnjava da je oblikovanje posla proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i

zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja. Dakle, oblikovanjem posla određuje se koliko se i kojih zadataka obavlja na radnom mjestu, koje vještine su za to potrebne, koje odgovornosti i autoritet imaju izvršitelji i kako se taj posao povezuje s drugim poslovima. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta prema Buntak (2013) je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi. Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

- 2. obogaćivanje posla** – radi se o procesu koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja i omogućava individualni rast i razvoj. Bahtijarević-Šiber (1999)

Pri obogaćivanju, prema Weihrich (1994) i Koontz (1994) posla nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća. Posao može biti obogaćen: (1) davanjem radniku veće slobode o odlučivanju o metodama rada, redosljedu i brzini obavljanja radnji te odbacivanju ili prihvaćanju materijala; (2) poticanjem participacije podređenih i interakcije među radnicima; (3) davanjem radniku osjećaja osobne odgovornosti za izvršenje zadataka; (4) poduzimanjem koraka kojima će se omogućiti da radnici uoče kako njihovi zadaci utječu na gotovi proizvod i dobrobit poduzeća; (5) omogućavanjem da radnici dobiju povratnu informaciju o svom postignuću i to po mogućnosti prije nadređenih; te (6) uključivanjem radnika u analizu i promjenu fizičkih aspekata radnog okruženja kao što je izgled pogona ili ureda, temperatura, osvjetljenje i čistoća.

Jedno od ograničenja obogaćivanja posla je tehnologija. Sa specijaliziranim strojevima i tehnikama pokretne trake nije moguće obogatiti svaki posao. Postavlja se pitanje žele li radnici obogaćivanje posla, posebno u slučajevima kada to mijenja osnovni sadržaj njihovog posla. Nikada se ne smije ispustiti iz vida važnost konzultacija te važnost uključivanja ljudi, zaključuju autori.

- 3. participacija** – jedna od najvažnijih inovacija modernog managementa s velikim motivacijskim djelovanjem jest prema Bahtijarević-Šiber (1999) participacija zaposlenih. Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanju u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih

problema sa svrhom bolje upotrebe njihovog potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva. U suvremenom managementu participacija se drži:

- dobrim poslovnim potezom
- ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih
- djelotvornim instrumentom uporabe kreativnih potencijala zaposlenih

Participacija ima više ciljeva:

- poticanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom
- podizanje kvalitete radnog života
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti
- upravljanje pomoću ciljeva – metoda je kojom manageri i zaposleni zajedno određuju ciljeve za svaku jedinicu, projekt i osobu i upotrebljavaju ih za praćenje njihove uspješnosti. Prema Bahtijarević – Šiber (1999), ova metoda uključuje specifične ciljeve na svim razinama polazeći od ciljeva poduzeća iz kojih operacionalizira ciljeve vrhovnog managementa, organizacijskih jedinica, grupa i pojedinaca.

**4. Upravljanje pomoću ciljeva** u kontekstu motiviranja i nagrađivanja ima tri temeljne uloge, odnosno načina djelovanja na motivaciju:

1. ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivni su pokazatelj radne uspješnosti i time osnova za nagrađivanje
2. prakticira participativno postavljanje ciljeva
3. ono nužno vodi obogaćivanju posla, upravljanje ciljevima znači ujedno u delegiranje mnogo ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla, te zamjenjuje izvanjsku kontrolu samokontrolom.

**5. Manageri i stil managementa** – zbog neposrednog i stalnog komuniciranja, usmjeravanja i općenito djelovanja na ponašanje zaposlenih, presudan činitelj u njihovu motiviranju imaju upravo manageri, zaključuje Bahtijarević-Šiber (1999). Kako su manageri i motiviranje povezani i isprepleteni, manageri mogu na radnu motivaciju zaposlenih djelovati na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ju ili

smanjivajući. Ovaj složeni odnos između managera i motivacije može se promatrati kroz nekoliko aspekata: 1. Općeg pristupa i stila managementa; 2. Zadataka managera u motiviranju zaposlenih; 3. svakodnevnog ponašanja managera.

- Opći pristup i stil managementa - temelje se ponajprije na koncepciji čovjeka, njegove naravi i motivacije koji su osnova za razradu i promjenu organizacijskih rješenja. O mišljenju o tome kakvi su ljudi i što žele od svog posla bitno ovisi i ono što manageri poduzimaju i pružaju u svrhu motiviranja svojih zaposlenika. Stil managementa je također važan način motiviranja ljudi u organizacijama. Različiti stilovi razlikuju se u nekoliko dimenzija: (1) motiviranje; (2) komuniciranje; (3) odlučivanje; (4) način postavljanja ciljeva; (5) kontroliranje; (6) radnja i organizacijska uspješnost

Različiti stilovi motiviranja (autokratski, demokratski participativni stil itd.) različito utječu na motiviranje zaposlenih i postizanje organizacijskih ciljeva, međutim ono što potvrđuje nit istraživanja jest, da demokratski stil managementa ima visok motivacijski potencijal.

- Zadaci managera u motiviranju ljudi – Povezano s motiviranjem individualnog ponašanja, manageri imaju i konkretne zadatke koji se mogu svrstati u tri ključne kategorije aktivnosti. Proces djelovanja managera na radno ponašanje i uspješnost, odnosno motivaciju zaposlenih, počinje s određivanjem radnih zadataka, ciljeva i standarda izvršenja.
- Svakodnevno ponašanje managera - još je jedno važno područje i razina djelovanja managera na motivaciju. Sve navedeno upućuje na presudnu važnost managera u motiviranju ljudi kojima rukovode.

**6. Fleksibilni oblici radnog vremena** - jedan od načina motiviranja koji se, prema iskustvu mnogih organizacija koji ga primjenjuju, pokazuje djelotvornim jesu različite inovacije vezane uz radno vrijeme. Najpoznatija i najduže primjenjivana strategija vezana uz radno vrijeme, prema Bahtijarević-Šiber (1999) je fleksibilno radno vrijeme koje se u mnogim organizacijama primjenjuje već desetljećima. Tu se radi o mogućnosti da zaposleni sami unutar nekih okvira određuju najpogodnije radno vrijeme za obavljanje svoga posla.

Postoje različite varijante njegove primjene:

- zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radu (core time)
- određuje se razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao (primjerice, od 7 do 10) i razdoblje u kojemu se ,može odlaziti s posla (primjerice, od 15 do 18 sati); pretpostavka je obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme
- uz okvirno određeno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi manje (primjerice, 6 sati), a neke dane više, odnosno mora se odraditi obvezno tjedno radno vrijeme (primjerice, 40 ili 42 sata).

Pokazuje se da fleksibilni programi radnog vremena povećavaju pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenih, smanjuju apsentizam, otklanjaju probleme zakašnjanja te se povećava fleksibilnost zaposlenih.

Postoje i drugi alternativni oblici radnog vremena kako što su:

- skraćeni, odnosno sažeti radni tjedan
- fleksibilno radno mjesto
- fleksibilne radne godine
- uvjetovano slobodno radno vrijeme

## **2.5. Suvremene strategije motiviranja**

Prema Bahtijarević – Šiber (1999) motiviranje i nagrađivanje je jedan od ključnih zadataka i funkcija managementa ljudskih potencijala u organizaciji. Potvrđeno je da nemotivirani radnici:

- imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost
- nisu zainteresirani za kvalitetu proizvoda i usluga
- ne identificiraju se i ne vezuju za organizaciju i spremni su uvijek otići iz nje
- nisu zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj i uspješnost.



Poviše navedeni razlozi poticaj su za razvijanja raznolikih strategija koje služe za podizanje motivacije i radne uspješnosti na veću razinu.

Motivacijski sustav čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi motiviranja ljudi.

Kvalitetan motivacijski sustav, navodi Bahtijarević- Šiber (1999) mora osigurati četiri vrste ponašanja:

- mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji i onemogućiti ili svesti na najmanju razinu apsentizam i fluktuaciju
- mora osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke i obveze, te postižu željene rezultate
- mora poticati kreativnost. Inovativne aktivnosti doprinose rješavanju aktualnih i razvojnih problema, kreiranja novih proizvoda i usluga i općenito unapređenju poslovanja
- mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom i njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i boljitak. Mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

## 2.6. Mjerenje motivacije

Mjerenje motivacije, prema Buble (2000) ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja efikasnog menadžmenta. Mjerenje motivacije trebalo bi uslijediti kao instrument analize i valorizacije izvedenih mjera poboljšanja rada i poslovanja, kako bi se moglo suditi o ispravnosti tih mjera. Ovaj proces jedan je od veoma složenih i teških problema, s obzirom da je ljudsko ponašanje veoma kompleksno. Kao posljedica razvoja različitih pristupa mjerenju motivacije, nastale su različite tehnike, instrumenti i indikatori. Klasifikaciju svih tih tehnika moguće je izvršiti na različite načine, a ovdje će biti prezentirana ona koja razlikuju:

1. dubinske psihološke tehnike,
2. indirektno tehnike,
3. psihološke tehnike zasnovane na samoopisu

U sklopu *dubinskih psiholoških tehnika* ističu se:

- Dubinski intervju,
- Test tematske percepcije (TAT)
- Test nedovršenih rečenica,
- Asocijacija riječi,
- Rorshachov test mrlja,
- Ček-lista svojstava,
- Testovi vizualizacije
- Rosenzweigov test frustracije,
- Semantički diferencijal.

**Indirektne metode:** polaze od pretpostavke da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate, pa stoga mjeriti motivaciju za rad znači mjeriti razinu radnog učinka. Ukoliko radnici rade na normu, tada će izvršenje norme biti mjerilo razine učinka, a preko njega i mjerilo motiviranosti za rad. Neizvršenje norme zahtijevati će da se ispituju faktori utjecaja kako oni na strani posla i radne sredine, tako i oni na strani izvršitelja. Primjena indirektne tehnike mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje tih mjera, stoga se ona koristi kao dopuna dubinskoj psihološkoj tehnici.

**Psihološke tehnike zasnovane na samoopisu:** najznačajnije su s aspekta praktičnog mjerenja motivacije zaposlenih u poduzeću. Posrednim prikupljanjem podataka o iskustvenim sadržajima usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad. Obično se razlikuju tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu, a to su:

- Tehnike intervjua,
- Tehnike upitnika ili ankete, i
- Tehnike skaliranja (Bogardusova skala, Thurstonova skala, Likertova skala).

### 3. TEORIJSKE ODREDNICE ZADOVOLJSTVA POSLOM

#### 3.1. Zadovoljstvo poslom

Prije nego definiramo pojam zadovoljstva poslom, Bakotić (2006) objašnjava dva različita izraza koja se u literaturi često izjednačavaju, a to su zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo na radu. Iako zvuče vrlo slično, autorica navodi da nikako nisu identična. Tako bi zadovoljstvo poslom značilo zadovoljstvo prirodom posla kojeg radnik obavlja, dok bi zadovoljstvo na radu uključivalo i brojne druge faktor koji utječu na to zadovoljstvo. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnova suvremene organizacije. Pri tome se posebno insistira na zadovoljstvu poslom, kao značajnom pokazatelju motivacije zaposlenih. Kao što sama logika nalaže, zadovoljno osoblje je produktivnije, uspješnije, učinkovitije, a na kraju krajeva i lojalnije. Međutim, uvijek se iznova postavlja pitanje: Kako postići zadovoljstvo poslom kod zaposlenika? Zadovoljstvo poslom prema Raymond (2006), definira se kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. Ova definicija odražava tri važna aspekta zadovoljstva poslom:

- 1. Zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti;** definirana kao "ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići".
- 2. Naglašava da različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne;**
- 3. Treći je važan aspekt percepcija;** nečija percepcija o sadašnjoj situaciji s obzirom na vrijednosti koje osoba cijeni. Percepcija ne mora biti točan odraz stvarnosti i različiti ljudi mogu različito gledati na istu situaciju. Na percepciju ljudi utječe njihov okvir usporedbe ali ona često odražava i prosječna prošla iskustva ali i percepciju iskustva drugih ljudi iz iste usporedne grupe.

### **3.2. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom**

Istraživanja su pokazala da se faktori zadovoljstva poslom mogu grupirati u dvije kategorije: organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom.

Prema Maršić (2014), u organizacijske faktore spadaju:

#### **1. Posao sam po sebi**

Ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan, rutinski posao. Izazovan posao ima tri karakteristike: omogućuje zaposlenom da radi raznovrsne zadatke, daje slobodu djelovanja i omogućuje povratnu informaciju o tome kako je posao obavljen.

#### **2. Sustav nagrađivanja**

Što je plaća viša ljudi su generalno zadovoljniji poslom. Međutim, mora se odmah napomenuti da je percipirana pravednost sustava nagrađivanja važniji faktor od visine plaće.

#### **3. Ugodni radni uvjeti**

Što su uvjeti bolji logično je da je zadovoljstvo radnika veće. Ono je veće ne samo zato što je to njima fizički ugodnije, nego i zato što bolji radni uvjeti stvaraju veću mogućnost za bolje postizanje očekivanih radnih performansi

#### **4. Kolege na poslu**

Socijalna atmosfera je bitan faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade sa kolegama sa kojima imaju osobno dobre odnose i ukoliko na poslu vlada ugodna socijalna atmosfera. To se posebno odnosi na ljude koji nisu u većoj mjeri zainteresirani za karijeru. U okviru ovog faktora je i odnos zaposlenih sa neposrednim rukovodiocem (šefom). Ukoliko zaposleni ima sa šefom bolji odnos, ako šef češće pohvaljuje zaposlenog, prati njegov rad i izgradi sa njim otvorene odnose onda je i zadovoljstvo zaposlenih veće.

#### **5. Organizacijska struktura**

Istraživanja su pokazala da su zaposleni zadovoljniji ukoliko je organizacija više decentralizirana te je njima data veća mogućnost participacije u odlučivanju. Zaposleni su također zadovoljniji ukoliko je organizacijska struktura jasna, poznata i stabilna.

### **3.3. Osobni faktori zadovoljstva poslom**

#### **1. Sklad između osobnih interesa i posla**

Zadovoljniji poslom su oni radnici čiji osobni interesi, znanja i sposobnosti koje posjeduju bolje odgovaraju potrebama radnog mjesta na kome se nalaze. U tom slučaju radnik osjeća da mu posao omogućuje izraziti svoje znanje i vještine, iskazati svoju osobnost i sposobnosti te će biti zadovoljniji, navodi Maršić (2014).

#### **2. Radni staž i starost**

Stariji i ljudi s većim radnim stažem imaju tendenciju biti više zadovoljni poslom nego oni sa manjim stažem na određenom poslu. To se dešava ne samo zato što čovjek vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan već i zbog efekta kognitivne disonance. Čak i oni koji nisu bili u početku zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vrijeme, racionaliziraju svoju inertnost time što sebe uvjeravaju da su zadovoljni tim poslom. Istraživanja su pokazala da zadovoljstvo poslom raste s godinama staža i starosti, ali ne linearno. Prvo se naglo povećava zadovoljstvo poslom do tridesetih godina, zato što čovjek postaje sve uspješniji u svom poslu i napreduje u karijeri. Oko 40-tih čovjek gubi mnoge iluzije o njemu i manje je zadovoljan da bi u drugoj polovici 50-ih i do mirovine opet raslo zadovoljstvo poslom.

#### **3. Pozicija i status**

Što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi. Uzrok je sigurno i u tome što uz viši položaji idu i veća primanja, a uz određene statusne simbole, veća moć i društveni utjecaj što sve vodi većem zadovoljstvu poslom.

#### **4. Ukupno zadovoljstvo životom**

Istraživanja su dokazala efekt "prelijevanja zadovoljstva". Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekt na ukupno zadovoljstvo životom.

### **3.4. Efekti zadovoljstva poslom**

Zadovoljstvo poslom zaposlenih nije samo sebi cilj. Iako se sve više pojavljuju teorije prema kojima društvena odgovornost podrazumijeva i njihovu obavezu da zadovoljavaju zaposlene kao važne *stakeholdere*, ipak se najveći broj autora bavi ovim problemom jer polazi od pretpostavke da je zadovoljniji radnik - produktivniji radnik. Zadovoljstvo, prema Maršić

(2014), ne utječe samo na produktivnost već i na neke druge pojave u organizaciji kao što su izbjivanje sa posla i fluktuacija i može se reći da ima tri osnovna efekta:

- 1. Zadovoljstvo i produktivnost** - zadovoljan radnik ne samo što će biti produktivniji već će stvarati bolju atmosferu na poslu i pozitivno utjecati na rad ostalih kolega
- 2. Izbijanje sa posla**- zadovoljni radnici će manje izostajati s posla.
- 3. Fluktuacija** - zadovoljni radnici će manje napuštati posao a na korelaciju zadovoljstva i fluktuacije zaposlenih utječu i opće ekonomske prilike kao i stupanj nezaposlenosti u društvu. Istraživanja pokazuju da posao lakše napuštaju oni radnici koji su generalno zadovoljni životom (ali su nezadovoljni poslom) nego oni koji su nezadovoljni i poslom i životom u cjelini.

### **3.5. Kako povećati zadovoljstvo na poslu**

Osjećaj zadovoljstva i sreće na poslu je nešto što svaki pojedinac definira drugačije. Maršić (2004) zaključuje da će ambicioznija osoba posvećena karijeri biti zadovoljna poslom koji nudi velike mogućnosti napredovanja, iako to značilo brojne prekovremene sate i radne vikende. S druge strane, ako su osobi djeca i obitelj na prvome mjestu, bit će zadovoljna poslom s urednim radnim vremenom od 9 do 17h, sa što manje prekovremenih sati i projekata za posao koje treba dovršiti ili pripremiti kod kuće. Mnogi će reći kako je za zadovoljstvo poslom najvažnija plaća. Ona svakako je veliki faktor kada govorimo o sreći na radnom mjestu, ali nije presudan. Ako se želi utjecati na motivaciju zaposlenika, potrebno je voditi računa o uzrocima njezinog opadanja i, koliko god je moguće, ukloniti ih ili barem ublažiti njihovo djelovanje. To su ponajprije otpuštanje zaposlenika, loša komunikacija, velike promjene u poduzeću, turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost poslom i stres. Načini povećanja zadovoljstva na poslu, prema istom autoru, mogu biti sljedeći:

#### **1. Komunikacija treba biti otvorena**

Nitko ne voli grubu ton, ogovaranje i nejasne poruke. Komunikaciju zamućuju loši međuljudski odnosi čiji su razlozi često banalni. Jedan od njih je i pogreška u procjeni osobnosti zaposlenika. Rukovoditelji bi u tom smislu trebali biti neutralni, odnosno paziti da njihov subjektivni dojam o zaposleniku ne dovede do pogrešne procjene učinka zaposlenika i nepoštenog odnosa prema njemu. Prirodno je da nam se ne sviđaju svi ljudi, ali to na radnom mjestu, a posebno u ulozi rukovoditelja, ne bismo smjeli pokazivati. Nitko nije imun na *halo-efekt* – pojavu da se na temelju općeg dojma zaključuje o

pojedininim osobinama, ili na *logičku pogrešku* – pojavu da se pogrešno pretpostavlja da su neke osobine međusobno povezane, pa na temelju jedne uočene osobine donosi zaključci o prisutnosti druge, no svaki rukovoditelj koji profesionalno pristupa svom poslu trudit će se da njegov stav prema nekom zaposleniku ne utječe na komunikaciju s tom osobom.

## **2. Demokratski stil rukovođenja**

Odnos rukovoditelja prema zaposlenicima koji počiva na strogoj kontroli zaposlenika, autoritarnom stilu upravljanja, prisili i strahu može biti djelotvoran samo vrlo kratko vrijeme, a onda postaje izrazito demotivirajući. Sila i strah su odraz nedostataka rukovoditelja u smislu umijeća upravljanja, čak i stručnosti. Dobar pretpostavljeni će služiti kao primjer, neka vrsta koordinatora koji služi zaposlenicima kako bi ih usmjeravao i omogućio im da dobro i nesmetano rade. Rukovoditelj bi trebao biti stabilna osoba u koju zaposlenici imaju povjerenja. Izgube li rukovoditelji kontrolu nad nekom situacijom, velika je vjerojatnost da će puno toga krenuti nizbrdo. Koliko god okolnosti bile ozbiljne, rezultat će biti bolji ako pretpostavljeni pokuša smanjiti napetost.

## **3. Dobri međuljudski odnosi i suradnja**

Poslodavcima odnosno rukovoditeljima ne bi trebalo biti žao uložiti trud, vrijeme i određena sredstva u stvaranje takvog ozračja. Neformalna druženja, mogućnost redovitog ili povremenog sudjelovanja u nekim sportskim aktivnostima, tzv. *teambuilding*, mogu povoljno utjecati na stvaranje zajedništva među zaposlenicima, poboljšati i njihovu međusobnu komunikaciju, što je naročito važno u tvrtkama koje njeguju timski rad.

## **4. Jasna očekivanja od zaposlenika**

Očekivanja trebaju biti jasna, a ciljevi konkretni, ostvarivi i dobro definirani u smislu mjerljivosti, rokova i zaduženja, tako da predstavljaju izazov za zaposlenika, a zaposlenici bi trebali dobivati konkretne povratne informacije o svom radu.

## **5. Prikaz utjecaja učinka pojedinca**

Kada zaslužuju pohvalu, zaposlenike treba javno pohvaliti, a za veći uspjeh i nagraditi ako je to moguće. Kod pohvala i nagrada važno je postaviti objektivne kriterije i svim zaposlenicima dati jednaku šansu da ih dobiju, kako nitko ne bi bio zakinut, te konkretno

dati do znanja za što je netko pohvaljen odnosno nagrađen. Kritika se upućuje zaposleniku nasamo, mirno i bez optuživanja.

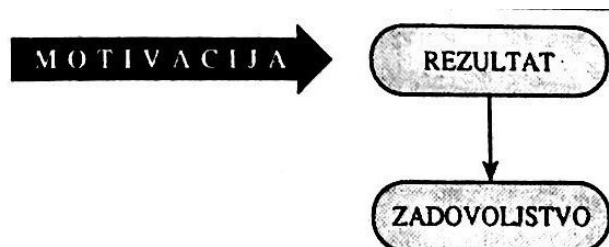
## 6. Pokazivanje povjerenja

Zaposlenicima ne bi trebalo dodjeljivati zadatke koji su ispod njihovih sposobnosti (ako nije neizbježno). Ukoliko se podcjenjuju njihove sposobnosti, zaposlenici će sigurno biti nezadovoljni, manje će se truditi ili će potražiti poticajnu radnu okolinu. Također im treba dati priliku za učenje i napredovanje.

Zaposlenici su zadovoljni svojim poslom ako on ima smisla, ako se njime mogu ponositi, ako odgovara njihovim sposobnostima i zanimanjima. S druge strane, nema te plaće koja će zaposlenog učiniti zadovoljnijim ako mu nije jasno što se od njega očekuje, ako ne zna radi li dobro ili loše, te ako godinama radi isti posao bez mogućnosti da ga se unaprijedi ili da nauči nešto novo. Menadžment u svojim rukama ima načine kako može povećati zadovoljstvo i angažman radnika, samo što oni često traže malo više truda i znanja. Nezadovoljni zaposlenici će željeti napustiti posao i u tom slučaju će svi resursi ranije uloženi u tog djelatnika biti bačeni u vodu. Stoga, da bi ustanova optimalno funkcionirala treba kontrolirati i održavati zadovoljstvo zaposlenih, jer upravo na ljudskim resursima počiva uspješnost rada u cjelini.

### 3.6. Odnos motivacije i zadovoljstva

Prema Buble (2000), motivacije se često izjednačava sa zadovoljstvom, što onda implicira da se mjerenjem motivacije za obavljanje određenog posla mjeri i zadovoljstvo istim poslom. Polazna pretpostavka je da samo zadovoljan čovjek može biti motiviran. Razlika između ovih pojmova najbolje se može definirati grafički, kao što je prikazano na slici ispod.



Slika 6. Razlika između motivacije i zadovoljstva

Izvor: Wehrich, H. i Koontz, H. (1994)



Na temelju slike Koontz/Weihrich zaključuju da motivacija predstavlja poriv da se ostvari neka želja, odnosno postigne određeni rezultat, dok se zadovoljstvo javlja kao doživljaj impliciran postignućem tog rezultata. Drugim riječima, motivacija implicira poriv prema ostvarenju rezultata, a zadovoljstvo je posljedica ostvarenja tog rezultata.

Sa stajališta menadžmenta moguće su četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva, kako je to prikazano na slici.

		ZADOVOLJSTVO	
		<i>Visoko</i>	<i>Nisko</i>
MOTIVACIJA	<i>Visoko</i>	$M_vZ_v$	$M_vZ_n$
	<i>Nisko</i>	$M_nZ_v$	$M_nZ_n$

**Slika 6. Odnos zadovoljstva i motivacije**

Izvor: Buble (2000)

Prva kombinacija –  $M_vZ_v$  je najbolja, a to znači da je ne samo dobro izvršena selekcija, već da je izabran i adekvatan koncept motivacije. Nasuprot tome, kombinacija  $M_nZ_n$  je najgora, a pokazuje da nije izvršena adekvatna selekcija, niti je izvršen adekvatni izbor koncepta motivacije. Kombinacija  $M_vZ_n$  pokazuje da je zaposlenik visoko motiviran za posao kojeg obavlja, što je u ovom slučaju posljedica adekvatno izabranog koncepta motivacije. Međutim, njegovo nezadovoljstvo poslom uvjetuje da će dotični tražiti promjenu tog posla bilo unutar ili van poduzeća. Suprotno tome, kombinacija  $M_nZ_v$  pokazuje da je zaposlenik zadovoljan poslom kojeg obavlja, ali nije dovoljno motiviran za efikasan rad. Iz navedenog je moguće zaključiti da je utvrđivanje i mjerenje zadovoljstva na radu veoma značajno s aspekta menadžmenta. Stoga je važno da menadžment zna da se ono može mjeriti istim onim tehnikama kojima se mjeri motivacija za rad, a posebno dubinskim psihološkim tehnikama zasnovanim na samoopisu.

## **4. TURIZAM I HOTELIJERSTVO U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI**

### **4.1. Pojam hotelijerstva**

Hotelijerstvo je dio ugostiteljske djelatnosti, koje se sastoji od pružanja ugostiteljskih usluga, to jest usluga smještaja, prehrane i točenja pića gostima u ugostiteljskim objektima. U širem smislu, pod tim pojmom podrazumijevaju se i druge usluge (prijevoz gostiju hotela i njihove prtljage, davanje informacija i dr.) koje se obično pružaju gostima uz ugostiteljske usluge.

Hotelijerstvo je dio globalnog poduzetništva objedinjeno jednim općim pojmom i zajedničkim nazivom – turizam. Vrlo je važno za gospodarstvo neke države jer prema nekim izvorima, turizam, poslije zdravstva, osigurava posao najvećem broju ljudi na svijetu, a u nekim zemljama broj zaposlenih u uslužnim djelatnostima je mjerilo za procjenu standarda ljudi u tim državama. . Hotel je smještajni i ugostiteljski objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Zajedničko svim hotelima je da smještajne jedinice u hotelu čine sobe i hotelski apartmani. Hotel je okolina čiji je smisao osigurati svojim gostima korisne i efikasne usluge, te ugodan boravak.

Kategorizacija hotela se vrši prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata. Hoteli visokih kategorija moraju zadovoljiti određene vrlo visoke standarde.

Prema hrvatskim standardima hoteli mogu imati dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica. Ovakav način kategorizacije važi za postojeće hotele, dok novoizgrađeni hoteli mogu biti kategorizirani sa tri, četiri ili pet zvjezdica. Pravilnik o kategorizaciji se, osim zahtjeva po pitanju ugostiteljske profesije, odnosi i na tehničke i sigurnosne uvjete.

Hoteli se kategoriziraju kao hoteli sa 1, 2, 3, 4, ili 5 zvjezdica i mogu se razvrstavati po različitim kriterijima.

Hoteli ocijenjeni sa dvije zvjezdice su obično oni hoteli kojima upravljaju sami vlasnici. Ovakav hotel najčešće ima dva do četiri kata a odlikuje se nešto prisnijom, obiteljskom atmosferom. Smješteni su u blizini jeftinijih atrakcija, glavnih raskrižja cesta i nadomak javnog prijevoza. Namještaj i ostali sadržaji su čisti, no svode se na najosnovnije pa su tako prostori vrlo jednostavno uređeni. Većina ovih hotela nema vlastiti restoran, no solidni restoranski sadržaji umjerenih cijena obično se nalaze u neposrednoj blizini.

Hoteli sa tri zvjezdice u pravilu nude nešto prostraniji smještaj koji se odlikuje dobro opremljenim sobama i ukusno uređenim predvorjima, no hotelska usluga obično ne uključuje nosača. Najčešće su smješteni uz glavne prometnice ili poslovne zone, odakle su lako dostupne atrakcije umjerenih do visokih cijena. U sklopu hotela obično se nalaze restorani srednje veličine koji su otvoreni od doručka do večere. Dostupnost usluge u sobu razlikuje se od hotela do hotela. Usluga parkiranja, fitness centri i bazeni često su dostupni.

Hoteli sa četiri zvjezdice su uglavnom veliki, formalni hoteli s profinjenim prostorom recepcije, uslugom recepcije i nosačem prtljage. Hoteli su najčešće smješteni u blizini drugih hotela iste kategorije, obično nadomak shopping centra i restoranskih sadržaja i drugih glavnih atrakcija. Razina usluge znatno je iznad prosječne, a sobe su dobro osvijetljene i namještene. Blagovati se obično može u hotelskom restoranu koji će na jelovniku imati jednu ili više opcija. Posluga u sobu obično je dostupna tijekom većine dana. Isto tako, u pravilu su na raspolaganju i usluga parkiranja i/ili parkirna garaža. Često su dostupni i fitness centar, te jedan ili više bazena.

U hotelima sa pet zvjezdica nudi se isključivo najviša razina kvalitete smještaja i usluga. Ovakvi objekti nude visoki stupanj osobne usluge. Iako su većina hotela s pet zvjezdica veliki objekti, ponekad mali nezavisni hotel (koji ne čini dio nekog lanca) nudi elegantnu intimnost koju nije moguće postići u većem okruženju. Položaj hotela sa pet zvjezdica može sezati od vrlo ekskluzivnih lokacija u predgrađu do strogog središta grada. Hotelska predvorja su raskošna, a sobe detaljno uređene i opremljene otmjenim namještajem i kvalitetnom posteljinom. Sadržaji skoro uvijek uključuju pristup internetu, masažne kade, sobne videozbirke, grijane bazene i drugo. Hoteli imaju i do tri restorana s probranim jelovnicima. Posluga u sobu obično je dostupna 24 sata na dan. Gostu su u pravilu su na raspolaganju i fitness i SPA centri te usluga parkiranja i/ili parkirna garaža. Na cjelodnevnoj usluzi je i recepcionar.

Karakteristike usluga koje se pružaju u hotelijerstvu:

- Nedodirljivost usluga - hotelijeri pokušavaju stvoriti zaokružen sustav pružanja svih usluga u hotelijerstvu, kako bi ih mogli standardizirati i izmjeriti njihovu kvalitetu.
- Istovremenost "proizvodnje" i konzumiranja usluga- usluge u hotelijerstvu ne mogu se proizvesti i uskladištiti, a onda prilikom dolaska gosta pružiti ih na način kako se to obavlja u proizvodnim organizacijama.
- Participacija gosta u proizvodno uslužnom procesu - današnji moderni komunikacijsko informacijski sustavi omogućuju gostu da se aktivno uključi u kreiranje usluge koju žele koristiti je koristi. Ti podaci i mišljenja, kao povratna veza, dragocijeni su hotelijerima u daljnjim procesima istraživanja i razvoja cjelokupne strategije kvalitete u hotelu.
- Raznovrsnost usluga - svaka pružena usluga nikad nije ista za svakog individualca i može varirati kroz razne vremenske periode. Standardizacija usluga može imati prednosti u kratkom roku, međutim, dugoročno gledajući, zbog zadovoljavanja unikatnih potreba sve izbirljivijeturističke potražnje, može izazvati dodatne poteškoće.
- Prolaznost (potrošnost) usluga - zbog svoje prirode, usluge koje se pružaju u hotelijerstvu, brzo se troše, jer su sve izbirljiviji gosti skloni permanentnom izmišljanju novih zahtjeva koje hotelijeri onda moraju zadovoljiti.
- Odnosi povjerenja (hotelijera i gosta) - cilj je hotelijera da kvalitetnim odvijanjem cjelokupnogproizvodno- uslužnog procesa izgradi odnos povjerenja i lojalnosti prema gostu, konzumentu usluga

Hotel mora pružati i ratne vrste usluga. Ugodnost topline i mirisa, te tehnička i ekonomska udobnost. Osnovni su elementi za uspješno vođenje hotela.

Ugodnost topline - predstavlja osjećaj ugone, koji je rezultat zajedničkih nastojanja arhitekata, inženjera konzultanata i izvođača radova na klimatizaciji, grijanju i hlađenju. Na ugodnost topline također utječu i aktivnosti gostiju u različitim dijelovima hotela (fitness, noćni klubovi isl.), kao i način na koji su gosti odjeveni.

Ugodnost mirisa je povezana s ugodnošću topline. Ugodnost mirisa predstavlja uvjerenje gosta da će cijelo vrijeme udisati najkvalitetniji zrak.

Tehnička ugodnost - predstavlja lako i jednostavno rukovanje svom tehničkom opremom u hotelu, od termostata u hotelskoj sobi do operatorskog terminala na recepciji i u centru za nadzor i upravljanje.

Ekonomska ugodnost je zadovoljstvo (kako za hotelsku upravu tako i za goste), koje je posljedica osiguranih gore navedenih uvjeta: ugodnosti topline, mirisa i tehničke ugodnosti uz najmanji mogući trošak.

## 4.2. Analiza hotelijerstva u SDŽ

Prema podacima Turističke zajednice Splitsko – dalmatinske županije, godina 2017. Za hrvatski turizam predstavljala je godinu punu zadovoljstva koje su dijelili svi, od turističkog gospodarstva, resornog ministarstva i sustava turističkih zajednica. Dosadašnji podaci ove već rekordne turističke godine rezultat su kvalitetno odrađene pripreme, promišljenih marketinških aktivnosti, sve većeg broja kvalitetnih turističkih ponuda i zajedničke suradnje svih dionika u turističkom sustavu. Blizina Hrvatske, kao i Srednje Dalmacije tradicionalnim turističkim emitivnim tržištima, kao i osjećaj sigurnosti kojeg turisti imaju boraveći u turističkim destinacijama, svakako je išlo na ruku, izuzetnim turističkim ostvarenjima. Hrvatska uspješno održava imidž sigurnog i privlačnog turističkog odredišta te, zahvaljujući stalnim aktivnostima, još uvijek zauzima visoko mjesto kada se govori o sigurnosti kao jednom od prioritarnih čimbenika odluke o izboru turističke destinacije. Razloga za ponos i zadovoljstvo ostvarenim turističkim rezultatima, posebno ima regija Srednja Dalmacija, koja je u dosadašnjem dijelu turističke sezone upisala svoje najbolje turističke brojke. Izvanredni rezultati rezultat su višegodišnjeg brendiranja Dalmacije, odličnog rada i zalaganja svih djelatnika u turizmu. Turistička zajednica županije uložila je maksimalne napore u inovativni marketing. Puno je posla uloženo u strategiju promocije kroz internetske kampanje i media miks promocije koja objedinjuje različite uspješne modele prezentacije. Poseban naglasak stavljen je na razvoj novih proizvoda i internet marketing uz napomenu da kombinacija offline i online oglašavanja daje najbolje rezultate.

Turistička sezona na području Srednje Dalmacije pokazala se još jednom izrazito uspješnom. Tijekom razdoblja siječanj-listopad, glavnina turističkog prometa registrirana je u komercijalnim smještajnim objektima. Nekomercijalni smještajni kapaciteti u ukupnom prometu na području Srednje Dalmacije sudjeluju s udjelom od 4 %.

Gledajući ostvarenja turističkog prometa za prvih deset mjeseci 2017. prema odredištima Srednje Dalmacije, a prema podacima sustava eVisitor na dan 7.11. 2017. u komercijalnim smještajnim kapacitetima, najveći broj dolazaka turista registriran je na području gradova Splita, Makarske i Hvara te općina Baška Voda i Seget, ali uz izuzetnu dominaciju grada Splita koji je u desetomjesečnom razdoblju bilježio ukupni porast dolazaka turista od 26%. Analiza intenziteta turističke potražnje po destinacijskim područjima unutar regije ukazuje da se najveći broj ukupnih dolazaka realizira na području Splitske rivijere gdje je ostvaren ukupan porast dolazaka od 24% u odnosu na 2016. godinu. Na području Splitske rivijere

zabilježen je najveći broj domaćih i stranih gostiju, te rast dolazaka i domaćih i stranih gostiju. Rast dolazaka domaćih turista zabilježen je na području svih destinacijskih područja, izuzev otoka Brača, gdje su rezultati istovjetni prošlogodišnjima. Ujedno, na području svih destinacijskih odredišta zabilježen je izuzetan rast dolazaka stranih turista, pri čemu najviše na području Zagore i unutrašnjosti. Najveći porasti domaćih turista bilježe se na području Zagore, a najveći porasti dolazaka stranih turista na području Splitske rivijere i također, Zagore (Tablica 1).

Višegodišnji naponi u preobrazbi Splita iz tranzicijskog odredišta u vrhunski europski grad i dalje daju izuzetne rezultate, što potvrđuju i ostvarenja u svim segmentima turističkog poslovanja. Kao i svih proteklih godina, smještajni kapaciteti splitskoga turizma i dalje su veliki problem, koji se svako ljeto “gasi“ otvaranjem novih privatnih apartmana te podizanjem kvalitete privatnog smještaja koji je posebno popularan među turistima, a od hotelskog smještaja uglavnom je riječ o otvaranju manjih smještajnih objekata. Osim grada Splita, među top destinacije što se tiče dolazaka turista ovogodišnje sezone na području regije Srednje Dalmacije, ubrajaju se i Makarska, Hvar, Baška Voda i Seget, koji svi bilježe izuzetne stope rasta turističkog prometa, uz brojna druga odredišta koja također bilježe dvocifrene stope rasta turističkog prometa.

Činjenica je da se u zadnje tri do četiri godine kontinuirano povećavaju investicije u turistički sektor te otvaraju novi hoteli, što kroz gradnju novih objekata, što kroz temeljitu rekonstrukciju, što je jasan pokazatelj da je turizam trenutno jako interesantan ulagačima, te je uz IT industriju, jedini sektor domaćeg gospodarstva koji kontinuirano raste tijekom zadnjih godina. U posljednjih nekoliko godina vodeće hotelske grupacije pokrenule su val investicija koji je doveo do podizanja kvalitete smještaja i znatno većeg broja hotela s četiri i pet zvjezdica. Modernizacija je donijela i više standarde usluga i brojne dodatne atrakcije koje privlače zahtjevnije turiste.

**Tablica 1. Turistički promet po područjima u SDŽ (razdoblje siječanj - listopad 2017)**

DESTINACIJE	DOLASCI TURISTA			Indexi 17/16		
	Domaći	Strani	UKUPNO	Domaći	Strani	UKUPNO
1	2	3	4	5	6	7
<b>SPLITSKA RIVIJERA</b>	<b>110.162</b>	<b>1.439.823</b>	<b>1.550.255</b>	<b>107</b>	<b>125</b>	<b>124</b>
Marina	1.428	37.446	38.874	111	115	115
Seget	16.789	135.311	152.100	97	112	110
Okrug	3.334	83.157	86.491	90	117	116
Trogir	5.308	122.954	128.262	108	131	130
Kaštela	6.647	77.055	83.702	105	144	140
Solin	3.324	17.300	20.624	123	140	137
Split	53.236	653.978	707.214	100	129	126
Podstrana	9.837	109.764	119.601	93	118	115
Dugi Rat	2.155	49.625	51.780	130	123	123
Omiš	5.252	138.594	143.846	102	115	115
Šolta	2.852	14.639	17.491	121	114	115
<b>MAKARSKA RIVIJERA</b>	<b>47.458</b>	<b>848.558</b>	<b>896.016</b>	<b>108</b>	<b>110</b>	<b>110</b>
Brela	4.111	81.749	85.860	93	98	97
Baška Voda	9.732	154.479	164.211	123	110	111
Makarska	14.571	229.339	243.910	94	114	112
Tučepi	5.328	111.391	116.719	99	114	113
Podgora	4.022	82.087	86.109	133	116	117
Živogošće	893	39.432	40.325	91	105	104
Igrane	264	14.987	15.251	101	104	104
Gradac	7.778	93.289	101.067	99	104	104
Drvenik	759	41.805	42.564	142	109	109
<b>DALMAT. ZAGORA</b>	<b>12.218</b>	<b>61.204</b>	<b>73.422</b>	<b>115</b>	<b>180</b>	<b>164</b>
Klis	182	1.790	1.972	467	213	224
Dugopolje	3.974	44.168	48.142	109	182	172
Šestanovac	28	727	755	350	136	139
Sinj	3.934	7.192	11.126	106	130	120
Trilj	1.783	3.717	5.500	147	256	206
Imotski	1.912	1.995	3.907	108	170	132
Vrgorac	254	1.395	1.649	106	182	164
Vrlika	151	220	371	148	100	115
<b>OTOK BRAČ</b>	<b>19.655</b>	<b>230.897</b>	<b>250.552</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>109</b>
Milna	1.262	14.714	15.976	134	165	162
Supetar	6.526	75.938	82.464	104	108	108
Postira	2.632	15.590	17.952	138	110	113
Pučišća	532	3.520	4.052	102	92	93
Sutivan	1.226	13.554	14.780	135	119	120
Bol	6.861	95.861	102.722	74	105	102
Selca	616	11.720	12.336	125	122	122
<b>OTOK HVAR</b>	<b>20.147</b>	<b>301.171</b>	<b>321.318</b>	<b>105</b>	<b>116</b>	<b>115</b>
Sućuraj	436	7.601	8.037	109	115	114
Jelsa	4.788	54.862	59.650	113	113	113
Vrboska	1.721	16.970	18.691	86	122	118
Stari Grad	5.951	31.582	37.533	101	110	108
Hvar	7.251	190.156	197.407	93	117	116
<b>OTOK VIS</b>	<b>12.517</b>	<b>33.414</b>	<b>45.931</b>	<b>109</b>	<b>108</b>	<b>106</b>
Vis	6.797	21.383	28.180	105	105	105
Komiža	5.720	12.031	17.751	111	112	111
Destinacije bez TZ	<b>640</b>	<b>7.459</b>	<b>8.099</b>	<b>147</b>	<b>152</b>	<b>152</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>222.797</b>	<b>2.922.526</b>	<b>3.145.323</b>	<b>102</b>	<b>118</b>	<b>117</b>

Izvor: sustav eVisitor, \*bez nautike



### 4.3. Količina i raznolikost radnih mjesta u turizmu

Republika Hrvatska suočena je s previsokom stopom nezaposlenosti i stoga u predstojećem gospodarskom razdoblju treba prepoznati važnost ugostiteljstva i turizma kao posebne gospodarske, takozvane tercijarne djelatnosti te u njoj pronaći prostor za zapošljavanje, navodi Sabol Opačić (2010.). Obilje prirodno, povijesno i kulturološko posebnih destinacija od kojih je veliki broj našao svoje mjesto na turističkoj karti Hrvatske, predispozicija je razvoja ugostiteljsko-turističkih sadržaja.

Putovanja i turizam stvaraju radna mjesta, potiču gospodarski rast i pomažu u izgradnji boljih društava. Uslužni sektor prema WTTC prošle je godine bio odgovoran za stvaranje jednog od pet radnih mjesta diljem svijeta. Zahvaljujući i vladama brojnih zemalja došlo do poduzimanja koraka za maksimiziranje potencijala tog sektora. Prema Moutinho (2005), turizam predstavlja glavni izvor radnih mjesta u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. To je područje u kojem se danas stvara najviše radnim mjestima te je od golemog značaja za razvijene i nerazvijene zemlje. Unutar široke klasifikacije turizma postoji velika raznolikost radnih mjesta, prema njihovim tehničkim i stručnim zahtjevima, potrebnim kvalifikacijama, odredbama i uvjetima i tipom osoba koje bi takvo zaposlenje moglo privući. Autor prihvaća da postoji općenita suglasnost o tome što spada u glavne turističke djelatnosti: hotelijerstvo, restorani, kafići i slična mjesta za prehranu, barovi i lokali, noćni klubovi i drugi klubovi s dozvolom za točenje alkohola, drugi oblici turističkog smještaja, turistički uredi i slične usluge, te putovanja i njima povezani sektori, kao što su putničke agencije i aerodromske usluge. Također u turističku djelatnost spadaju i knjižnice, muzeji, sport i rekreacija. WTTC navodi da je do 2000. godine stvoreno preko 200 milijuna radnih mjesta u turizmu, u idućem desetljeću još 98 milijuna njih, dok je u 2017. godini u turizmu stvoreno više od 313 milijuna radnih mjesta. Iako količina radnih mjesta u turizmu nije upitna, kvaliteta mnogih od tih radnih mjesta je ono što podjednako brine i teoretičare i kreatore politike. Međutim, dovodi se u pitanje točnost i pouzdanost statističkih podataka te vjerodostojnost informacije da je neko radno mjesto nastalo kao posljedica turističke aktivnosti.

#### 4.4. Kvaliteta radnih mjesta i zadovoljstvo na radnom mjestu u turističkoj privredi

Radna mjesta u turizmu znatno se razlikuju ovisno o regiji i o podsektoru u kojem se nalaze, međutim neupitno je da turizam stvara radna mjesta na svim razinama kvalificiranosti – od high-teck menadžerskih pozicija pa do razine niske kvalificiranosti i "radničkih poslova", međutim zbog brojnosti hotela i ugostiteljskih objekata postoji percepcija da je većina zaposlenih u turizmu niskokvalificirana.

Turizam nudi plaće koje su jednake ili više od standarda i što je još važnije na većini razina postoji mogućnost za karijeru i izobrazbu. Svi prethodno navedeni razlozi mogu utjecati na zaposlene u turističkoj privredi i doprinijeti kvaliteti radnog mjesta i zadovoljstvu na radnom mjestu. Bilo koji posao, pa tako i poslovi u turizmu dragocjeni su, posebno u vremenu velike nezaposlenosti, a naročito kada pružaju povoljne prilike i osjećaj pripadnosti nekom mjestu za najveći dio članova društva. Turizam nudi neusporedivi broj nižih radnih mjesta za mladež, žene i osobe koje su zapostavljene zbog svoje rase, imigrantskih statusa i tjelesne invalidnosti. Također, stimulira radna mjesta u malim i srednjim poduzećima. Ipak, postoji i "druga strana medalje" u turizmu. Tako, mnogi zaposlenici kada jednom dobiju posao mnogi zaposlenici trpe zbog niske plaće, asocijalnih uvjeta, ograničene ili nepostojeće izobrazbe, nepostojanje sigurnosti radnog mjesta, lošeg postupanja od strane poslodavca i prezira gostiju/kupaca. Kako je i ranije navedeno, vjerojatno postoje znatne razlike po regijama i sektorima, te stoga oba scenarija sadrže elemente istine. Drugi scenarij predstavlja stvarnost za prevelik broj ljudi i upravo bi to moglo dovesti do rasprava i upita o kvaliteti mnogih radnih mjesta u turizmu, zaključuje Moutinho (2005).. U istraživanju koje je provedeno u knjizi autora Moutinho (2005) u kojem je sudjelovalo 824 ispitanika, 88% ispitanika izjavilo je da je zadovoljno svojim poslom. Nema mnogo detalja o tome zašto su ti radnici zadovoljni. Možemo izvući zaključak da su radnici zadovoljni vanjskim i unutarnjim aspektima radnog mjesta. Kako je turizam dana prepoznat kao najveći poslodavac na svijetu, sve je veći imperativ da se regije, nacije, organizacije i menadžeri pozabave problemima loše prakse u upravljanju ljudskim resursima, želi li turizam kao gospodarska grana ponuditi pozitivan doživljaj radnog mjesta. Dakle, očito je da upravljanje ljudskih resursima igra ključnu stratešku ulogu u pokušajima da se poveća kvaliteta turističkog 'proizvoda' i poboljša pozicioniranje turizma na tržištu – i to na razinu organizacija, konkretnih destinacija, regija unutar država i na nacionalnog razini.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U ovom diplomskom radu istraživana je utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u SD županiji. Osnovni cilj istraživanja bio je utvrditi povezanost između motivacije i zadovoljstva, te utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika i njihovo obavljanje posla. Istraženo je koji motivacijski faktori imaju najveći, a koji najmanji utjecaj na motivaciju zaposlenika.

Kao instrument istraživanja koristio se jednostavni i anonimni anketni upitnik, kojemu je cilj prikupljanje podataka o faktorima motivacije koji imaju najviše utjecaja na motivaciju zaposlenika kao i na njihovo zadovoljstvo poslom kojeg obavljaju. Anketni upitnik podijeljen je u dva dijela.

Prva skupina pitanja se odnosi na osobne podatke ispitanika, odnosno spol, dob, radni staž, stručnu spremu, mjesečna primanja i poziciju na kojoj rade.

Nakon toga slijedi pitanje u kojem su se ispitanici izjasnili o tome u kojoj su mjeri motivirani za rad te zadovoljni svojim mjesečnim primanjima.

Drugu skupinu pitanja čine pitanja vezana uz motivaciju. Ispitanicima je ponuđeno nekoliko intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora motivacije i od njih se očekivalo da odgovore koji ih od njih najviše motivira. Također, ispitanici su bili pitali njihov stav o dodjeli bonusa i poticaja, te o važnosti odnosa s kolegama i kolegicama.

Ispod navedenih pitanja vezanih za osobnu motivaciju i zadovoljstvo nalazi se pitanje o tome misle li ispitanici da bi bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu, gdje su im bili ponuđeni odgovori Da i Ne. Na samom kraju anketnog upitnika postavljeno je pitanje u kojem su ispitanici pitali o prosječnoj dužini radnog dana (vremena).

Empirijsko istraživanje provedeno je online, a anketni upitnici slani su u hotele SD županije putem službenog e-maila.

## 5.2. Opći rezultati istraživanja

U ovome dijelu prikazati će se opće karakteristike ispitanika; odnosno struktura ispitanika prema spolu, dobi, radnom stažu, stručnoj spremi i poziciji na kojoj rade.

**Tablica 2. Distribucija zaposlenika prema spolu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Muški</b>	7	17,5	17,5	17,5
<b>Valid Ženski</b>	33	82,5	82,5	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

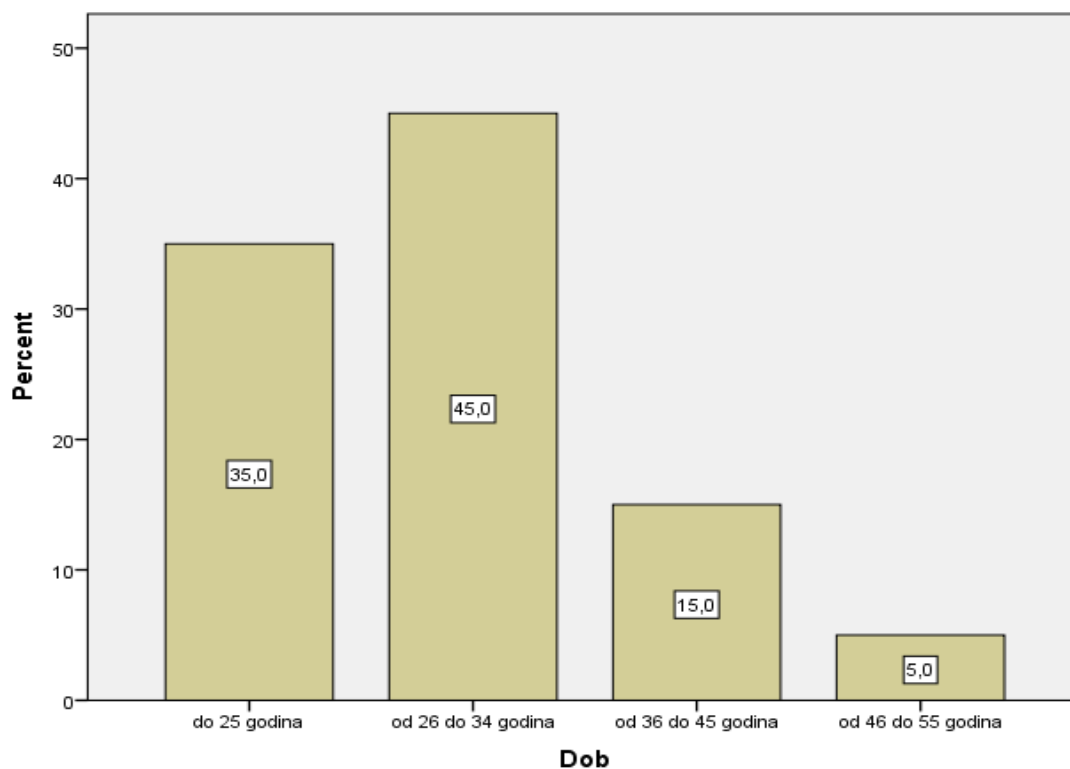
U ispitanom uzorku 33 zaposlenika su ženskog spola što čini 82,5% dok je 7 ispitanika odnosno 17,5% muškog spola.

**Tablica 3. Distribucija zaposlenika prema dobi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>do 25 godina</b>	14	35,0	35,0	35,0
<b>od 26 do 34 godina</b>	18	45,0	45,0	80,0
<b>Valid od 36 do 45 godina</b>	6	15,0	15,0	95,0
<b>od 46 do 55 godina</b>	2	5,0	5,0	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika je u dobi od 26 do 34 godina života, njih 18, odnosno 45%. Najmanje ispitanika ima između 46 i 55 godina, točnije njih dvoje i čine 5%. 6 ispitanika ili 15% je između 36 i 45 godina. 14 ispitanika odnosno 35% njih pripadaju u prvu dobnu skupinu i imaju do 25 godina. Strukturu zaposlenika s obzirom na dob grafički je prikazana ispod.



**Graf 1. Distribucija zaposlenika s obzirom na dob**

Izvor: Izrada autora

**Tablica 4. Distribucija zaposlenika s obzirom na radni staž**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>do 1 godine</b>	16	40,0	40,0	40,0
<b>1-3</b>	15	37,5	37,5	77,5
<b>Valid 4-6</b>	4	10,0	10,0	87,5
<b>iznad 10 godina</b>	5	12,5	12,5	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Kao što se vidi iz tablice 3. malo manje od pola ispitanika, njih 40% na početku je radnog vijeka i ima radni staž do 1 godine. Tek jedan ispitanik manje, točnije njih 15, ima radni staž od 1-3 godine. 10% ispitanika ima radni staž od 4-6 godina, dok samo 5 ispitanika, točnije 12,5% ima nešto dužu karijeru i radni staž iznad 10 godina. Ovakva struktura zaposlenika u provedenom

istraživanju je i očekivana s obzirom da je istraživanje provedeno tijekom ljetne sezone, kada je veliki broj sezonskih radnika.

**Tablica 5. Distribucija zaposlenika s obzirom na stručnu spremu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>NKV</b>	1	2,5	2,5	2,5
<b>SSS</b>	17	42,5	42,5	45,0
<b>VŠS</b>	10	25,0	25,0	70,0
<b>VSS</b>	7	17,5	17,5	87,5
<b>Magisterij ili doktorat</b>	5	12,5	12,5	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

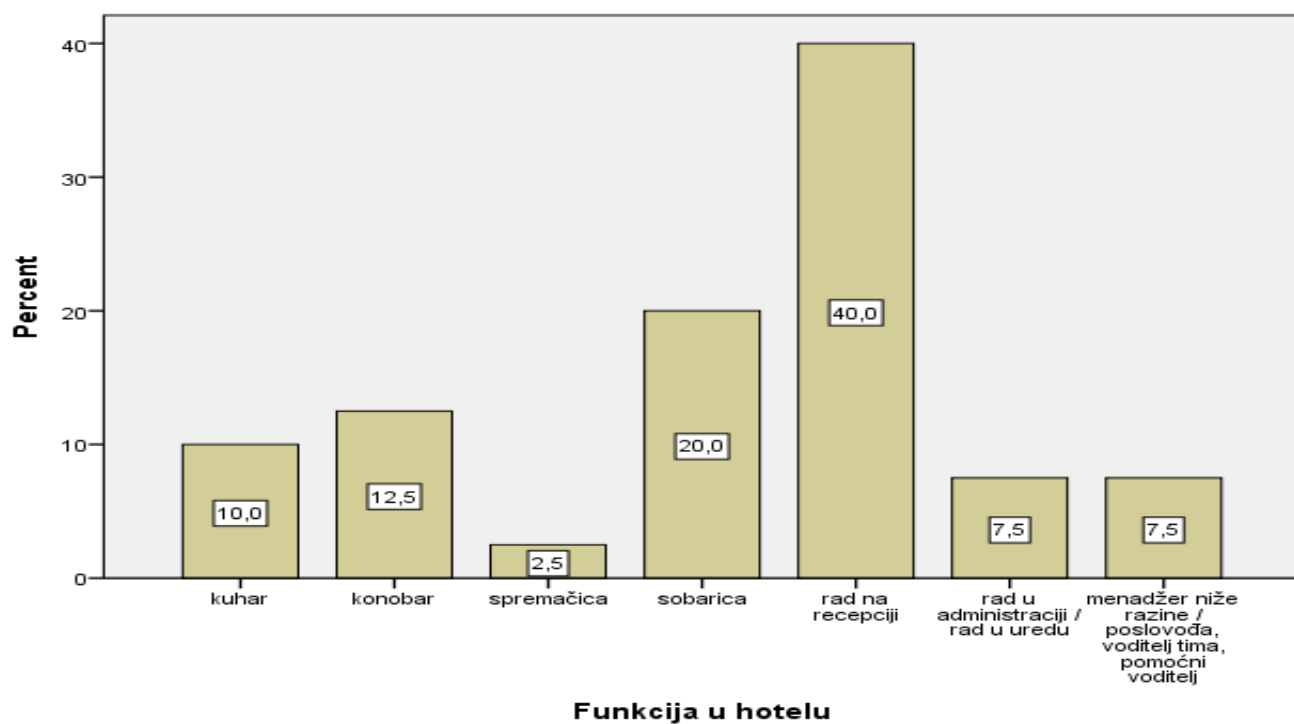
Tablica 4. prikazuje nam strukturu zaposlenika prema stručnoj spremi. Najveći broj ispitanika, njih 17 ili 42,5% ima srednju stručnu spremu. Tek 1 ispitanik je niskokvalificiran. 5 ispitanika koji čine 12,5% imaju magisterij ili doktorat. 25% ispitanika ima višu stručnu spremu. 17,5% ispitanika, njih 7, je visoko obrazovano i ima visoku stručnu spremu.

**Tablica 6. Distribucija zaposlenika prema funkciji koju obavljaju**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Valid</b>				
<b>Kuhar</b>	4	10,0	10,0	10,0
<b>Konobar</b>	5	12,5	12,5	22,5
<b>Spremačica</b>	1	2,5	2,5	25,0
<b>Sobarica</b>	8	20,0	20,0	45,0
<b>rad na recepciji</b>	16	40,0	40,0	85,0
<b>rad u administraciji / rad u uredu</b>	3	7,5	7,5	92,5
<b>menadžer niže razine / poslovođa, voditelj tima, pomoćni voditelj</b>	3	7,5	7,5	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 6. detaljno pokazuje distribuciju zaposlenih s obzirom na funkciju koju obavljaju. Može se vidjeti da najveći broj ispitanika, njih 16 ili 40% radi na recepciji. U istraživanju je sudjelovao jednak broj osoba (3) koji rade u administraciji ili uredu te menadžera niže razine/voditelja tima. Samo jedna ispitanica ima funkciju spremačice. U strukturi ispitanika je skoro podjednak broj kuhara i konobara, dok 20% ispitanika ima funkciju spremačice. Grafički prikaz tablice nalazi se ispod.



**Graf 2. Struktura zaposlenih s obzirom na funkciju koju obavljaju**

Izvor: Izrada autora

**Tablica 7. Distribucija zaposlenika prema mjesečnim primanjima**

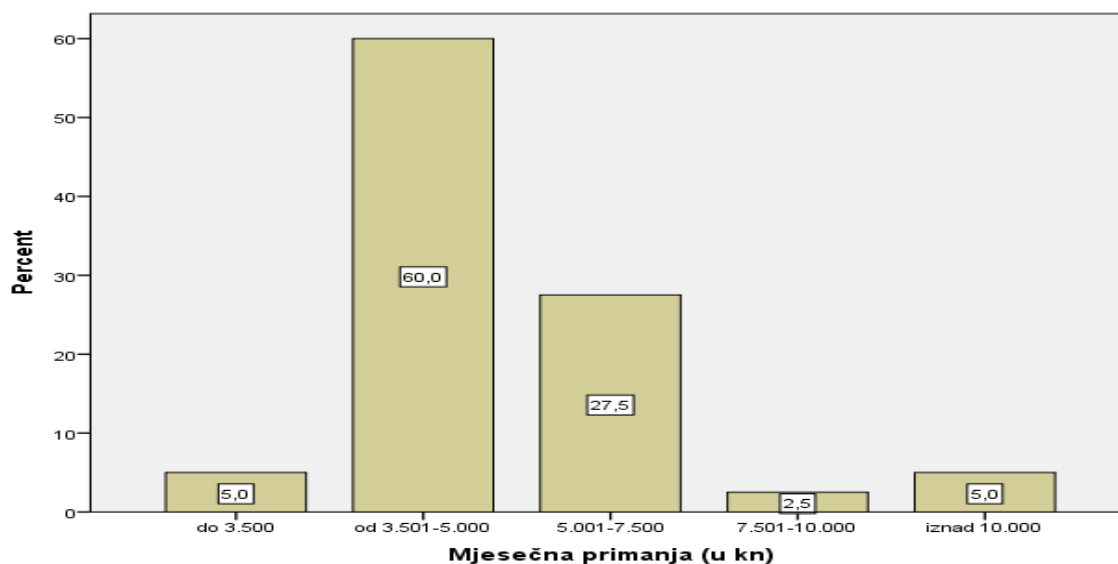
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>do 3.500</b>	2	5,0	5,0	5,0
<b>od 3.501-5.000</b>	24	60,0	60,0	65,0
<b>5.001-7.500</b>	11	27,5	27,5	92,5
<b>Valid 7.501-10.000</b>	1	2,5	2,5	95,0
<b>iznad 10.000</b>	2	5,0	5,0	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 7. prikazuje da čak 60% ispitanika ima mjesečna primanja od 3501-5000kn. Tek 2,5% ispitanika, točnije 1 osoba ima plaću od 7501-10 000 kn, a 2 ispitanika iznad 10 000



kn. Jednako toliko ispitanika ima plaću do 3500kn. 11 ispitanika ima plaću od 5001-7500kn i čine 27,5%. Na grafičkom prikazu i vizualno vidimo veliki nesrazmjer u mjesečnim primanjima, koji je prethodno objašnjen.



**Graf 3. Struktura zaposlenih prema mjesečnim primanjima**

Izvor: Izrada autora

**Tablica 8. Distribucija zaposlenih s obzirom na zadovoljstvo plaćom**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>U potpunosti sam nezadovoljan/na</b>	<b>6</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>
<b>Nezadovoljan/na</b>	<b>6</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>30,0</b>
<b>Niti sam nezadovoljan/na niti sam zadovoljan/na</b>	<b>12</b>	<b>30,0</b>	<b>30,0</b>	<b>60,0</b>
<b>Zadovoljan/na</b>	<b>10</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>	<b>85,0</b>
<b>U potpunosti sam zadovoljan/na</b>	<b>6</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Izvor: Izrada autora

Iz prethodne tablice vidi se da je manje od pola ispitanika (30%) niti nezadovoljno niti zadovoljno plaćom. 10 ispitanika tj. njih 10% je zadovoljno iznosom mjesečnih primanja. Podjednako ispitanika ( po 6 iz svake kategorije) je u potpunosti nezadovoljno, nezadovoljno ili u potpunosti zadovoljno iznosom svoje plaće. 10 ispitanika koji čine 25% je zadovoljno svojom plaćom.

**Tablica 9. Distribucija zaposlenih prema motiviranosti za rad**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Iznimno nemotiviran/na</b>	4	10,0	10,0	10,0
<b>Nemotiviran/na</b>	1	2,5	2,5	12,5
<b>Niti nemotiviran/na niti motiviran/na</b>	16	40,0	40,0	52,5
<b>Motiviran/na</b>	12	30,0	30,0	82,5
<b>Iznimno motiviran/na</b>	7	17,5	17,5	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Tablica 9. prikazuje da je 16 ispitanika koji čine 40% niti nemotivirano niti motivirano za rad. 1 ispitanik je odgovorio da je nemotiviran, a 4 ispitanika da su iznimno nemotivirani. 12 ispitanika tj. 30% njih je motivirano, a 17,5% ispitanika (njih 7) je iznimno motivirano.

**Tablica 10. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija zadovoljstva plaćom i motiviranosti za rad**

	Zadovoljstvo plaćom	Motiviranost za rad
N	40	40
Median	3,00	3,00
Mean	3,10	3,43
Std. Deviation	1,277	1,130

Izvor: Izrada autora

Medijan zadovoljstva plaćom je iznosio 3 što znači da je polovica ispitanih ili niti nezadovoljno niti zadovoljno, ili zadovoljno ili u potpunosti zadovoljno plaćom. Prosječno zadovoljstvo plaćom iznosi 3,10 uz prosječno odstupanje od 1,277. Medijan motiviranosti za rad je iznosio 3 što znači da je polovica ispitanih ili niti nemotivirana niti motivirana, ili motivirana ili iznimno motivirana. Prosječni stupanj motiviranosti iznosi 3,43, uz prosječno odstupanje od 1,130.

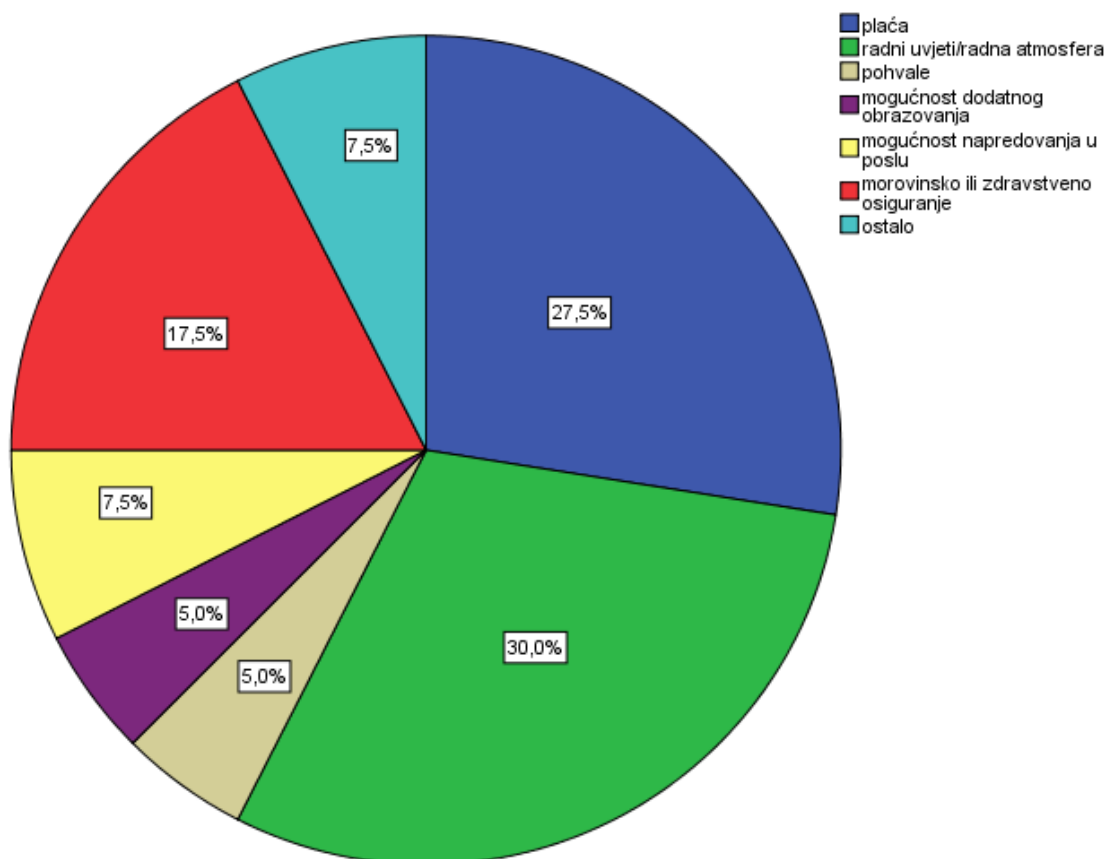
### 5.3. Utjecaj motivacijskih faktora na motivaciju zaposlenika

**Tablica 11. Distribucija zaposlenika prema utjecaju motivacijskih faktora na njihovu motivaciju**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Plaća</b>	11	27,5	27,5	27,5
<b>Radni uvjeti/radna atmosfera</b>	12	30,0	30,0	57,5
<b>Pohvale</b>	2	5,0	5,0	62,5
<b>Mogućnost dodatnog obrazovanja</b>	2	5,0	5,0	67,5
<b>Mogućnost napredovanja u poslu</b>	3	7,5	7,5	75,0
<b>Mirovinsko ili zdravstveno osiguranje</b>	7	17,5	17,5	92,5
<b>Ostalo</b>	3	7,5	7,5	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Na grafu broj 4 možemo vidjeti da od 40 ispitanika, skoro pa podjednak broj ispitanika najviše motiviraju radni uvjeti i plaća. Zanimljivo je da je 2,5% više ispitanika odgovorilo da ih ipak više motiviraju radni uvjeti/radna atmosfera negoli plaća. Ovaj postotak pokazuje da ispitanici vole raditi u ugodnom okruženju, gdje vlada pozitivna radna atmosfera i da ih očito to čini zadovoljnima i motiviranijima za rad. Neosporno je da je plaća veliki motivator kod većine ljudi, međutim ispitanici u ovom uzorku su taj faktor stavili na 2.mjesto. Ispitanici u te dvije skupine čine više od pola uzorka, točnije 57,5%. 7 ispitanika tj. njih 17,5% najviše motivira mirovinsko ili zdravstveno osiguranje. 3 ispitanika su u anonimnoj anketi odgovorila da ih najviše motivira mogućnost napredovanja u poslu. Također, 3 ispitanika navela su da ih ne motivira ništa od navedenog, te su zaokružili ponuđeni odgovor ostalo. Na kraju, po dvoje ispitanika najviše motiviraju pohvale nadređenih i mogućnost dodatnog napredovanja i ukupno čine 10%. Iz ovog postotka možemo zaključiti da ispitanici ne preferiraju dodatno napredovanje u svojim funkcijama ili preferiraju ali im to nije važan motivacijski faktor.



**Graf 4. Struktura zaposlenika prema utjecaju motivacijskih faktora na motivaciju zaposlenika**

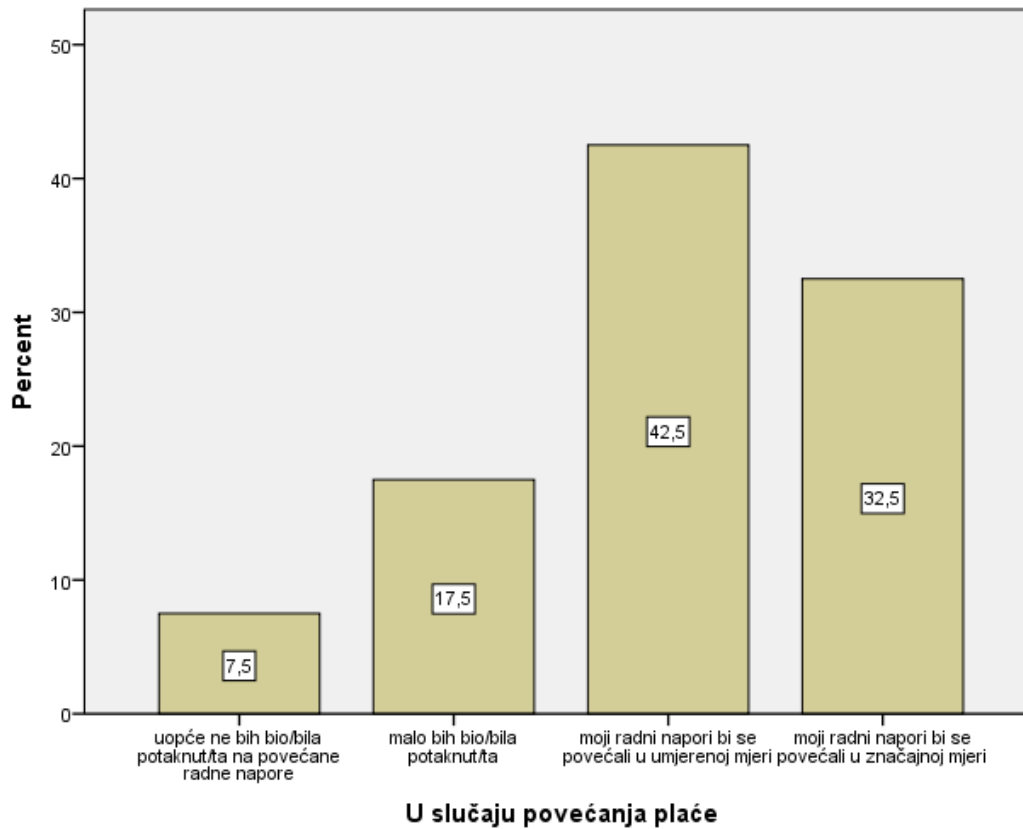
Izvor: Izrada autora

**Tablica 12. Stupanj poticanja na dodatne radne napore u slučaju povećanja plaće**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> uopće ne bih bio/bila potaknut/ta na povećane radne napore	3	7,5	7,5	7,5
malo bih bio/bila potaknut/ta	7	17,5	17,5	25,0
moji radni naponi bi se povećali u umjerenj mjeri	17	42,5	42,5	67,5
moji radni naponi bi se povećali u značajnoj mjeri	13	32,5	32,5	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz prethodne tablice može se zaključiti da u slučaju da se zaposlenicima poveća plaća, njih malo manje od pola, točnije 17 ispitanika, svoje bi radne napore povećali u umjerenj mjeri. Ovu činjenicu moglo bi se povezati sa Tablicom 8. u kojoj je 40% ispitanika izjavilo da niti je motivirano niti nemotivirano. Upravo zbog njihove (ne)motivacije logično je da se i u slučaju da im se plaća poveća njihovi naponi se ne bi povećali u značajnoj mjeri. Pretpostavka je da bi odgovor bio drugačiji i da bi svoje radne napore povećali u značajnoj mjeri na poslu u kojem bi bili motivirani ili iznimno motivirani. 10% manje, njih 32,5% odgovorilo je da bi se njihovi naponi povećali u značajnoj mjeri. Ovakav odgovor je i očekivan s obzirom da 27,5% ispitanika najviše motivira upravo plaća. Ispitanici koji ne bi povećali svoje radne napore u slučaju da im se poveća plaća je 3, što je skoro pa podjednak broj ispitanicima koji su iznimno nemotivirani. 7 ispitanika (17,5%) u anonimnom upitniku odgovorilo je da bi bili potaknuti na dodatne radne napore u maloj mjeri. Isti rezultati, grafički prikazani, mogu se pogledati na grafikonu broj 5.



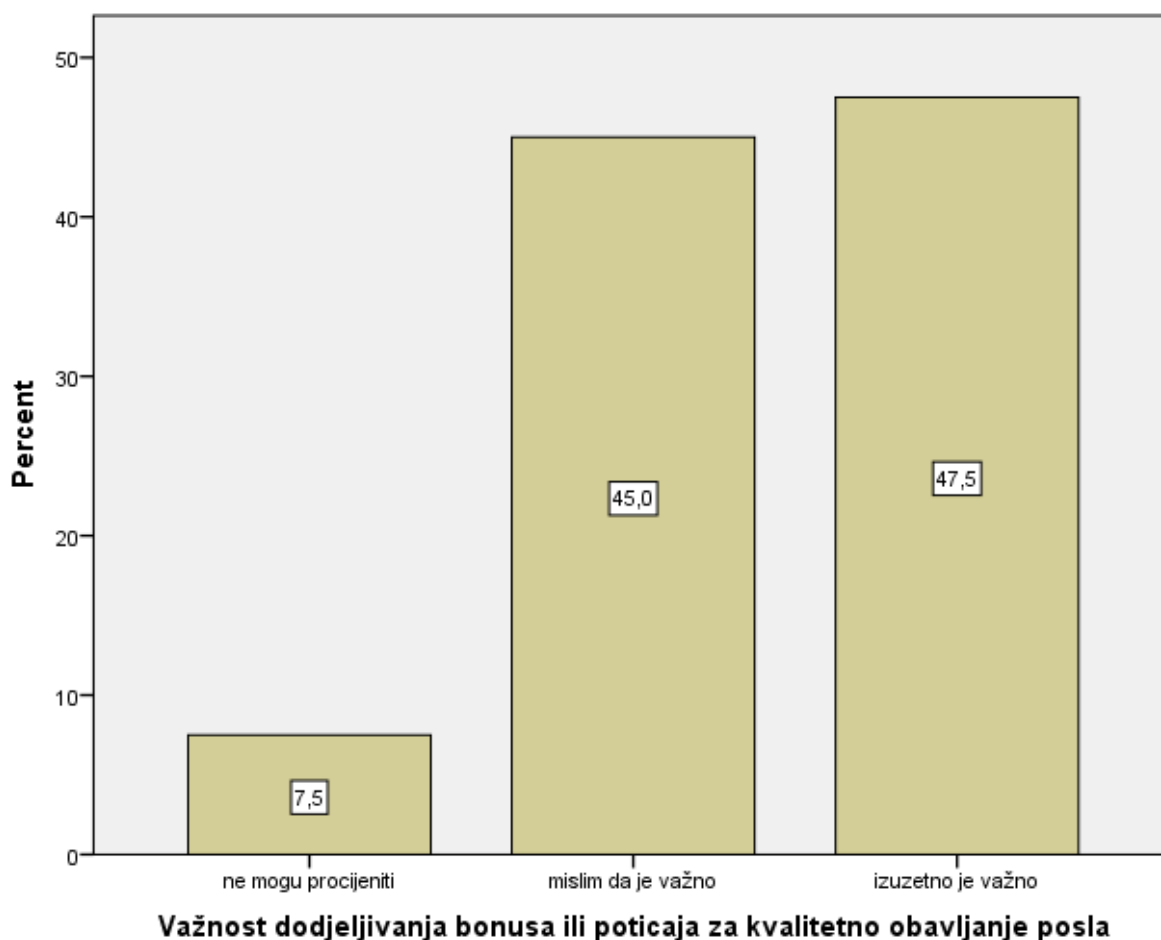
**Graf 5. Struktura zaposlenika prema stupnju poticanja na dodatne radne napore u slučaju povećanja plaće**

Izvor: Izrada autora

**Tablica 13. Stupanj važnosti dodjeljivanja bonusa ili poticaja za kvalitetno obavljanje rada**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ne mogu procijeniti	3	7,5	7,5	7,5
Valid mislim da je važno	18	45,0	45,0	52,5
izuzetno je važno	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora



**Graf 6. Struktura zaposlenika prema stupnju važnosti dodjeljivanja bonusa ili poticaja za kvalitetno obavljanje posla**

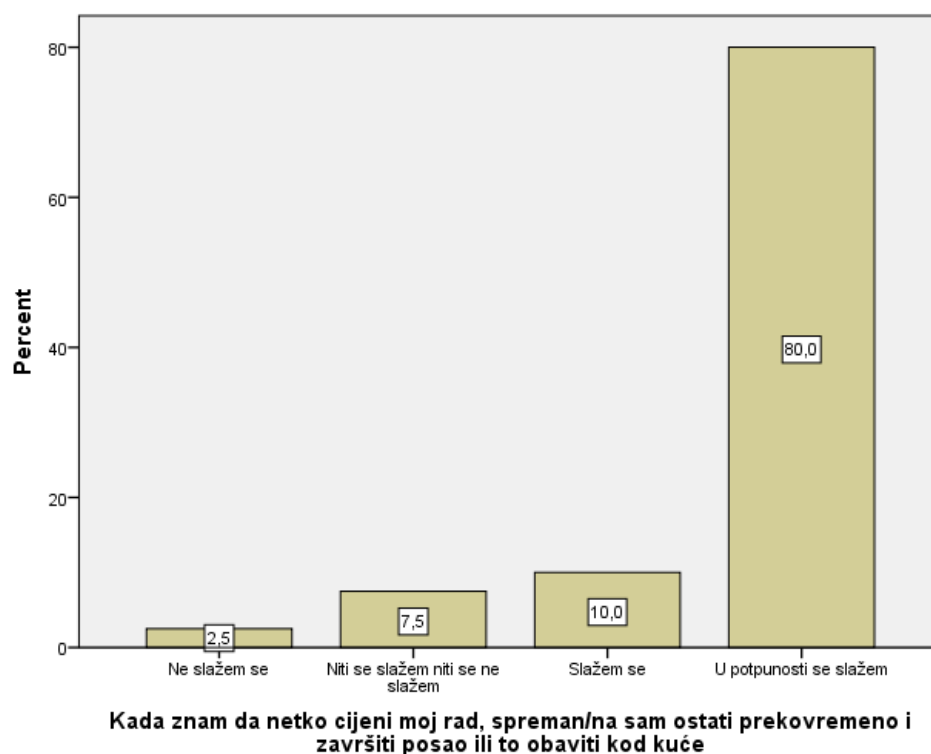
Izvor: Izrada autora

Gledajući graf 6. primjećuje se veliki da čak 92,5% ispitanika misli da je važno ili iznimno važno dodjeljivati bonuse ili poticaje za kvalitetno obavljanje posla. Očito je, da za neka pitanja velika većina zaposlenika dijeli mišljenje bez obzira na njihov trenutni stupanj motiviranosti za posao kojeg obavljaju. Ovakvi rezultati mogu uvelike koristiti svim rukovoditeljima hotela i poduzeća općenito. Dodjelom bonusa ili poticaja za kvalitetno obavljanje posla stvorila bi se još pozitivnija radna atmosfera, bolji odnosi sa nadređenima, poraslo bi međusobno povjerenje, a zaposlenici bi u konačnici bili motiviraniji i zadovoljniji. Važno je naglasiti da je kod dodjela bonusa ili poticaja važno jasno i precizno definirati uvjete za ostvarivanje istih da ne bi došlo do nesporazuma ili sukoba. Dodjela bonusa može se dodjeljivati na temelju mjesečnog učinka zaposlenika, postignutih zadanih ciljeva ili prema vlastitoj procjeni nadređenog. 7,5% ispitanika izjavilo je da ne mogu procijeniti važnog dodjeljivanja bonusa ili poticaja.

**Tablica 14. Kada znam da netko cijeni moj rad, spreman/na sam ostati prekovremeno i završiti posao ili to obaviti kod kuće**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ne slažem se	1	2,5	2,5	2,5
Niti se slažem niti se ne slažem	3	7,5	7,5	10,0
Slažem se	4	10,0	10,0	20,0
U potpunosti se slažem	32	80,0	80,0	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora



**Graf 7. Kada znam da netko cijeni moj rad, spreman/na sam ostati prekovremeno i završiti posao ili to obaviti kod kuće**

Izvor: Izrada autora

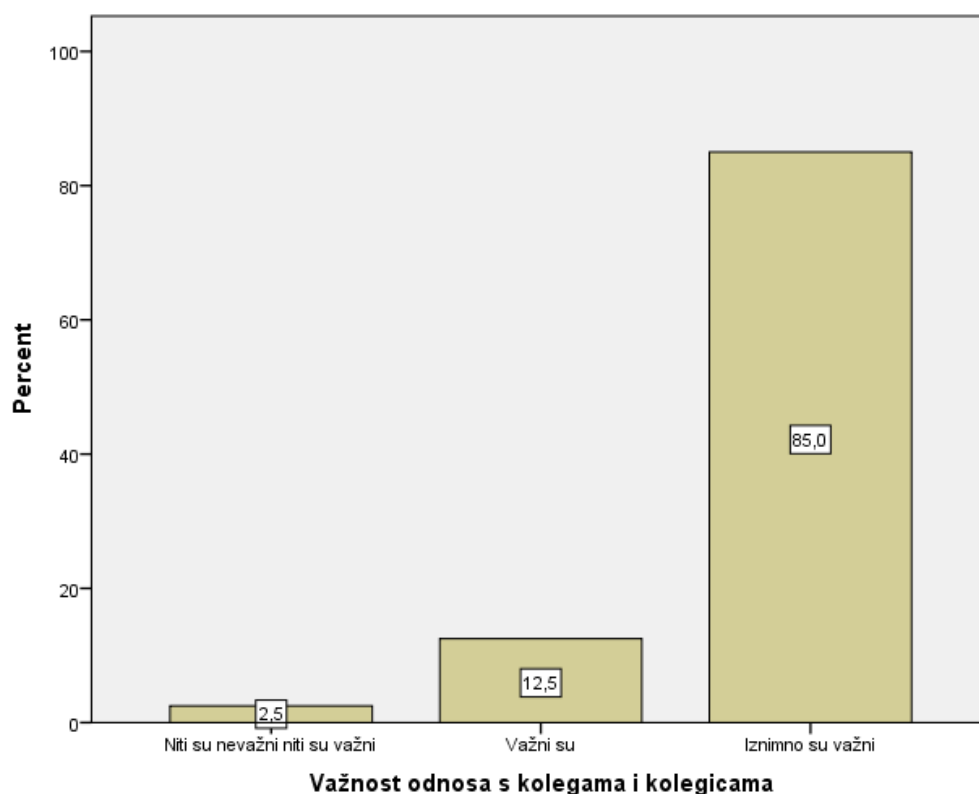


Na grafu broj 7 može se vidjeti do sada najveća razlika u odgovorima. Može se reći da je ovakav odgovor i očekivan s obzirom na prirodu pitanja. U posljednje vrijeme,može se primijetiti posebna "osjetljivost" na osjećaje zaposlenika koji njihovi nadređeni imaju prema njima. Kad se kaže osjećaji, želi se reći da je svaki zaposlenik spreman učiniti gotovo sve, sve dok njihov nadređeni primjećuje njihovo zalaganje, želju za radom i napredovanje, ulaganje svih svojih snaga i napora u posao kojeg obavlja. Jedno je sigurno, nitko ne voli "nositi posao kući", međutim i to je prihvatljivo i nije problem dok god to nadređeni primjećuje i adekvatno nagrađuje. Upravo iz gore navedenih razloga, čak 80% ispitanika odgovorilo je spreman raditi prekovremeno i završiti posao ili obaviti posao kod kuće ukoliko nadređeni cijene njihov rad. Tek 2,5% ispitanika je navelo da se ne slaže s tvrdnjom dok se njih 7,5% niti slaže niti ne slaže.

**Tablica 15. Distribucija zaposlenika prema važnosti odnosa s kolegama i kolegicama**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Niti su nevažni niti su važni</b>	1	2,5	2,5	2,5
<b>Valid Važni su</b>	5	12,5	12,5	15,0
<b>Iznimno su važni</b>	34	85,0	85,0	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora



**Graf 8. Struktura zaposlenika prema stupnju važnosti odnosa s kolegama i kolegicama**

Izvor: Izrada autora

Jednako kao i na prethodnom grafu, i kod ovog pitanja vidi se veliki postotak ispitanika, njih 85% koji misle da su odnosi sa kolegama i kolegicama iznimno važni. Ovakav odgovor uopće ne čudi, ako se osvrne na tvrdnju u kojoj ispitanici tvrde da im je najveći motivacijski faktor upravo radna atmosfera što se može prevesti kao odnosi sa kolegama. Upravo korektni i pozitivni odnosi na kolegama iznimno mogu utjecati na motiviranost zaposlenika i postizanje postavljenih ciljeva. Ukoliko radna atmosfera na poslu nije dobra, ako se osjeća negativna energija, a među kolegama vlada netrpeljivost i nepovjerenje, može se očekivati da pojedinačni, ali i kolektivni radni učinci budu smanjeni. Na pozitivne radne odnose može se utjecati na više načina, a samo neki od njih su team building, zajedničke proslave godišnjica ili važnih trenutaka za poduzeće, druženja za blagdane ili zajedničke proslave rođendana. Ukoliko netko u poduzeću više voli funkcionirati kao jedinka tj van tima, njima odnosi sa kolegama mogu biti manje važni ili niti nevažni niti važni. Takvih je u provedenom istraživanju bilo tek 2,5% tj 1 ispitanik. 5 osoba odgovorilo je da su im odnosi sa kolegama i kolegicama važni.

**Tablica 16. Medijan, aritmetička sredina i standardna devijacija**

	<b>U slučaju povećanja plaće</b>	<b>Važnost dodjeljivanja bonusa ili poticaja za kvalitetno obavljanje posla</b>	<b>Kada znam da netko cijeni moj rad, spreman/na sam ostati prekovremeno i završiti posao ili to obaviti kod kuće</b>	<b>Važnost odnosa s kolegama i kolegicama</b>
<b>N</b>	40	40	40	40
<b>Median</b>	3,00	3,00	5,00	5,00
<b>Mean</b>	3,00	3,40	4,68	4,83
<b>Std. Deviation</b>	,906	,632	,730	,446

Izvor: Izrada autora

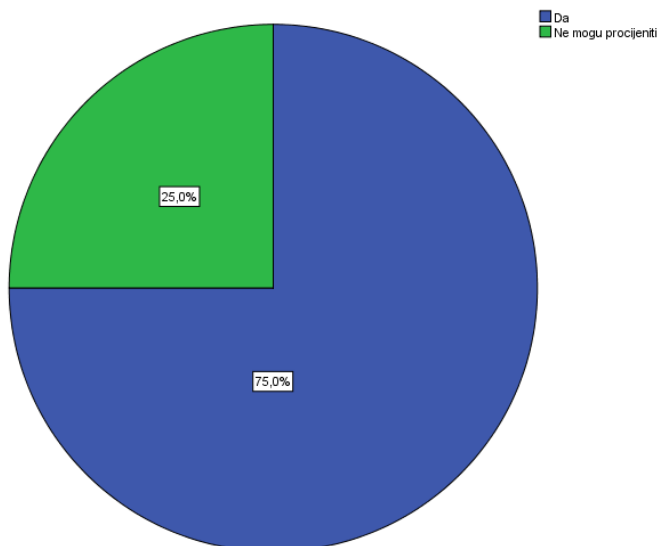
Medijan stupnja poticanja na dodatne radne napore u slučaju povećanja plaće iznosio je 3 što znači da bi polovica ispitanih bi povećala radne napore u umjerenj mjeri ili u znatnoj mjeri. Medijan stupnja slaganja s tvrdnjom o prekovremenim satima ili obavljanju posla kod kuće, iznosio je 5 što znači da se polovica ispitanika u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Isto vrijedi i za tvrdnju o odnosu sa kolegama i kolegicama.

**Tablica 17. Mislite li da bi zaposlenici u hotelu bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Da</b>	30	75,0	75,0	75,0
<b>Valid Ne mogu procijeniti</b>	10	25,0	25,0	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Iz prethodne tablice, kao i iz grafa broj 9, jasno se vidi da na motivaciju veliki utjecaj ima i plaćanje troškova školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu. U današnjem vremenu, stjecanje diplome ili višeg stručnog zvanja ili certifikata od iznimne je važnosti zbog velike konkurencije koja vlada danas među zaposlenicima ili radnom snagom općenito. Tako je u provedenom anonimnom istraživanju 75% ispitanika izjavilo da je misle da bi zaposlenici bili motiviraniji ukoliko bi im se dodijelila diploma ili certifikat, dok je 25% ispitanika na isto pitanje odgovorila da ne može procijeniti.



**Graf 9. Mislite li da bi zaposlenici u hotelu bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu?**

Izvor: Izrada autora

**Tablica 18. Distribucija zaposlenika prema prosječnom trajanju radnog dana**

	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>do 6 sati</b>	2	5,0	5,0	5,0
<b>7-8 sati</b>	20	50,0	50,0	55,0
<b>Valid 9-10 sati</b>	16	40,0	40,0	95,0
<b>preko 10 sati</b>	2	5,0	5,0	100,0
<b>Total</b>	40	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Posljednje pitanje u istraživanju bilo je o prosječnom trajanju radnog dana. Tako, točno pola ispitanika radi po Europskom radnom vremenu tj. od 7-8 radnih sati. 16 ispitanika koji čine 40% rade nešto više, od 9-10sati. 5% ispitanika radi preko 10sati i podjednako toliko ispitanika radi do 6 sati.

## 5.5. Dokazivanje hipoteze H1

### H1: Sustav nagrađivanja u hotelima pozitivno utječe na motivaciju

Nagrađivanje u hotelima u anonimnoj anketi prema odluci autora definira se kroz mjesečna primanja izražena u kunama. Budući da se motiviranost za rad i zadovoljstvo plaćom ocjenjivala Likertovom ljestvicom od 1 do 5, a mjesečna primanja su iskazana kao ordinalna varijabla, za testiranje hipoteze H1 je korišten neparametrijski Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

**Tablica 19. Spearmanov koeficijent korelacije ranga Motiviranost za rad, zadovoljstvo plaćom i mjesečna primanja (u kn)**

		Motiviranost za rad	Zadovoljstvo plaćom	Mjesečna primanja (u kn)
Motiviranost za rad	Correlation Coefficient	1,000	,441**	,336*
	Sig. (2-tailed)	.	,004	,034
	N	40	40	40
Spearman's rho	Correlation Coefficient	,441**	1,000	,588**
	Sig. (2-tailed)	,004	.	,000
	N	40	40	40
Zadovoljstvo plaćom	Correlation Coefficient	,336*	,588**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	.
	N	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost između motiviranosti za rad i zadovoljstva plaćom (koeficijent korelacije iznosi 0,441, a empirijska razina signifikantnosti  $0,004 < 0,05$ ). Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazuje statistički značajnu pozitivnu povezanost između motiviranosti za rad i mjesečnih primanja (koeficijent korelacije iznosi 0,336, a empirijska razina signifikantnosti  $0,034 < 0,05$ ). Koeficijent korelacije ranga upućuje da se hipoteza H1 može prihvatiti.

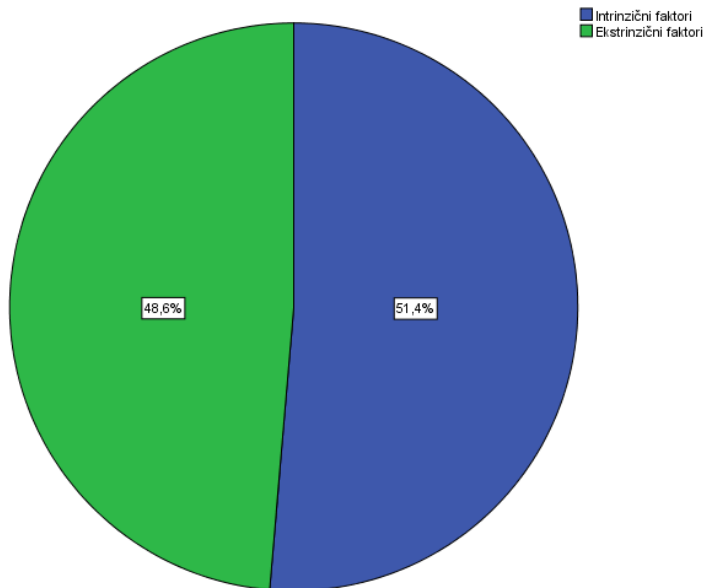
## 5.6. Dokazivanje hipoteze H2

H2: Različiti motivacijski faktori različito djeluju na motivaciju zaposlenika

Tablica 20. Distribucija zaposlenih prema tome što ih najviše motivira

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
Intrinzični faktori	19	47,5	51,4	51,4
Ekstrinzični faktori	18	45,0	48,6	100,0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>92,5</b>	<b>100,0</b>	
<b>Missing</b>				
System	3	7,5		
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>		

Izvor: Izrada autora



Graf 10. Struktura zaposlenih prema tome što ih najviše motivira

Izvor: Izrada autora

U promatranom uzorku malo više od polovice (51,4%) tvrdi da ih više motiviraju intrinzični faktori (odgovornost, mogućnost razvoja, priznanje i napredovanje, izazovan posao...), pa je



hipoteza H2 testirana binomnim testom gdje se udio zaposlenika u osnovnom skupu koji to smatraju usporedio sa 0,5.

**Tablica 21. Binomni test proporcije zaposlenika osnovnog skupa koji tvrde da ih više motiviraju intrinzični faktori**

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Najviše motiviraju	Group 1 Intrinzični faktori	19	,514	,50	1,000
	Group 2 Ekstrinzični faktori	18	,486		
	Total	37	1,000		

Izvor: Izrada autora

Binomni test je pokazao da udio zaposlenika u osnovnom skupu koji tvrde da ih više motiviraju intrinzični faktori nije statistički značajno različit od 0,5 jer je empirijska razina signifikantnosti približno 1 što upućuje da se hipoteza H2 ne može prihvatiti.

## **H2a: Intrinzični faktori imaju slab utjecaj na motivaciju zaposlenih P14**

U ispitanom uzorku 75% zaposlenih je izjavilo da misle da bi bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu pa je hipoteza H2a testirana binomnim testom gdje se udio zaposlenika u osnovnom skupu koji to smatraju usporedio sa 0,5.

Binomni test proporcije zaposlenika osnovnog skupa koji tvrde da bi bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu.

**Tablica 22. Binomni test proporcije zaposlenika osnovnog skupa koji tvrde da bi bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu**

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Mislite li da bi zaposlenici u hotelu bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu?	Group 1 Da	30	,750	,50	,002
	Group 2 Ne mogu procijeniti	10	,250		
	Total	40	1,000		

Izvor: Izrada autora

Binomni test je pokazao da udio zaposlenika u osnovnom skupu koji tvrde da bi bili motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu statistički značajno veći od 0,5 jer je empirijska razina signifikantnosti  $0,002 < 0,05$  što upućuje da se hipoteza H2a ne može prihvatiti.

## H2b: Ekstrinzični faktori imaju slab utjecaj na motivaciju zaposlenih

**Tablica 23. Medijan u slučaju povećanja plaće**

N	Median
40	3,00

Izvor: Izrada autora

U ispitanom uzorku medijan iznosi 3 što znači da 50% zaposlenika bi se radni napori povećali u umjerenj ili značajnoj mjeri.

S obzirom da je reakcija zaposlenika u slučaju povećanja plaće iskazana ordinalnom ljestvicom (1-4) hipoteza H2b je testirana neparametrijskim Wilcoxonovim testom rangova s predznacima medijana osnovnog skupa u odnosu na pretpostavljenu vrijednost 2,5. Odabrana je vrijednost 2,5 zbog toga što ukoliko se pokaže da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od 2,5 to bi značilo da kod bar 50% zaposlenika osnovnog skupa bi se radni napori povećali u umjerenj ili značajnoj mjeri.

**Tablica 24. Ukupni i prosječni rang pozitivnog i negativnog predznaka u slučaju povećanja plaće**

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
<b>Negative Ranks</b>	10 <sup>a</sup>	18,50	185,00
<b>U slučaju povećanja plaće - 2,5</b>			
<b>Positive Ranks</b>	30 <sup>b</sup>	21,17	635,00
<b>Ties</b>	0 <sup>c</sup>		
<b>Total</b>	40		

a. U slučaju povećanja plaće < 2,5

b. U slučaju povećanja plaće > 2,5

c. U slučaju povećanja plaće = 2,5

Izvor: Izrada autora

U ispitanom uzorku 10 uopće ne bi /bili potaknut/ na povećane radne napore ili bi malo bili potaknuti s prosječnom rangom od 18,50 ,a 30 bi se radni napori povećali u umjerenj ili značajnoj mjeri s prosječnim rangom od 21,17.

**Tablica 25. Wilcoxonov test rangova s predznacima u slučaju povećanja plaće**

	<b>U slučaju povećanja plaće - 2,5</b>
<b>Z</b>	-3,132 <sup>b</sup>
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	,002

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da medijan u osnovnom skupu je značajno veći od 2,5 jer je empirijska razina signifikantnosti  $0,002 < 0,05$ . Dakle, više od polovice zaposlenika u osnovnom skupu bi se radni naponi povećali u umjerenj ili značajnoj mjeri. Iz navedenom se može zaključiti da se hipoteza H2b može prihvatiti.

### **5.7. Dokazivanje hipoteze H3**

**H3: Različiti motivacijski faktori različito djeluju na zadovoljstvo zaposlenika**

**Tablica 26. Medijan važnost odnosa s kolegama i kolegicama**

<b>N</b>	<b>Median</b>
40	5,00

Izvor: Izrada autora

U ispitanom uzorku medijan iznosi 5 što znači da 80% i više zaposlenika izuzetnu važnost pridaje odnosima s kolegama i kolegicama tj. da su mi odnosi sa kolegicama ili važni ili iznimno važni.

### **H3a: Intrinzični faktori imaju slab utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih**

S obzirom da se važnost odnosa sa kolegama iskazivao Likertovom ljestvicom, hipoteza H3a je testirana neparametrijskim Wilcoxonovim testom rangova s predznacima medijana osnovnog skupa u odnosu na pretpostavljenu vrijednost 3,5. Odabrana je vrijednost 3,5 zbog toga što ukoliko se pokaže da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od 3,5 to bi značilo da su je bar 50% odnosi sa kolegama ili važni ili iznimno važni.

**Tablica 27. Ukupni i prosječni rang pozitivnog i negativnog predznaka važnosti odnosa s kolegama**

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
<b>Negative Ranks</b>	1 <sup>a</sup>	3,50	3,50
<b>Positive Ranks</b>	39 <sup>b</sup>	20,94	816,50
<b>Ties</b>	0 <sup>c</sup>		
<b>Total</b>	40		

a. Važnost odnosa s kolegama i kolegicama < 3,5

b. Važnost odnosa s kolegama i kolegicama > 3,5

c. Važnost odnosa s kolegama i kolegicama = 3,5

Izvor: Izrada autora

U ispitanom uzorku 39 ispitanika je ocijenilo važnost odnosa s kolegama ocjenom većom od 3,5 s prosječnim rangom 20,94 dok je samo 1 ispitanik dao ocjenu manju od 3,5 .

**Tablica 28. Wilcoxonov test rangova s predznacima važnosti odnosa s kolegama**

	Važnost odnosa s kolegama i kolegicama - 3,5
Z	-5,922 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da je medijan važnosti odnosa s kolegama u osnovnom skupu statistički značajno veći od 3,5 jer je empirijska razina signifikantnost približno  $0 < 0,05$ . Dakle, najmanje 50% zaposlenika osnovnog skupa smatra odnose s kolegama ili važnima ili iznimno važnima. Iz navedenog se može zaključiti da se hipoteza H3a ne može prihvatiti.

### **H3b: Ekstrinzični faktori imaju jak utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih**

S obzirom da se zadovoljstvo plaćom iskazivao Likertovom ljestvicom, hipoteza H3b je testirana neparametrijskim Wilcoxonovim testom rangova s predznacima medijana osnovnog skupa u odnosu na pretpostavljenu vrijednost 3,5. Odabrana je vrijednost 3,5 zbog toga što ukoliko se pokaže da je medijan osnovnog skupa statistički značajno manji od 3,5 to bi značilo da je manje od 50% zadovoljni ili u potpunosti zadovoljni plaćom.

**Tablica 29. Ukupni i prosječni rang pozitivnog i negativnog predznaka zadovoljstva plaćom**

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Negative Ranks	24 <sup>a</sup>	22,25	534,00
Zadovoljstvo plaćom - Positive Ranks 3,5	16 <sup>b</sup>	17,88	286,00
Ties	0 <sup>c</sup>		
Total	40		

a. Zadovoljstvo plaćom < 3,5

b. Zadovoljstvo plaćom > 3,5

c. Zadovoljstvo plaćom = 3,5

Izvor: Izrada autora

U ispitanom uzorku 24 zaposlenika su ocijenili svoje zadovoljstvo plaćom ocjenom manjom od 3,5 s prosječnim rangom od 22,25, a 16 zaposlenih ocjenom većom od 3,5 s prosječnim rangom 17,88.

**Tablica 30. Wilcoxonov test rangova s predznacima zadovoljstva plaćom**

	Zadovoljstvo plaćom - 3,5
Z	-1,708 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,088

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da je medijan zadovoljstva s plaćom u osnovnom skupu granično značajno manji od 3,5 jer je empirijska razina signifikantnosti

0,088 < 0,1. Dakle, najviše 50% zaposlenika osnovnog skupa su ili zadovoljni ili u potpunosti zadovoljni plaćom. Iz navedenog se može zaključiti da se hipoteza H3b ne može prihvatiti .

**Tablica 31. Medijan prosječnog trajanja radnog dana**

N	Median
40	2,00

Izvor: Izrada autora

U ispitanom uzorku medijan iznosi 2 što znači da 50% zaposlenika radi 8 sati ili manje.

S obzirom da je prosječno trajanje radnog dana iskazano ordinalnom ljestvicom, hipoteza H3b je testirana neparametrijskim Wilcoxonvim testom rangova s predznacima medijana osnovnog skupa u odnosu na pretpostavljenu vrijednost 2,5. Odabrana je vrijednost 2,5 zbog toga što ukoliko se pokaže da je medijan osnovnog skupa statistički značajno manji od 2,5 to bi značilo da je bar 50% rade manji od 8 sati.

**Tablica 32. Ukupni i prosječni rang pozitivnog i negativnog predznaka prosječnog trajanja radnog dana**

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
<b>Negative Ranks</b>	22 <sup>a</sup>	20,32	447,00
<b>Prosječno trajanje radnog dana - 2,5</b>			
<b>Positive Ranks</b>	18 <sup>b</sup>	20,72	373,00
<b>Ties</b>	0 <sup>c</sup>		
<b>Total</b>	40		

a. Prosječno trajanje radnog dana < 2,5

b. Prosječno trajanje radnog dana > 2,5

c. Prosječno trajanje radnog dana = 2,5

Izvor: Izrada autora

U ispitanom uzorku 22 zaposlena rade do 8 sati dnevno u prosjeku s prosječnom rangom od 20,32 ,a 18 zaposlenih radi više od 8 sati dnevno u prosjeku, s prosječnim rangom od 20,72.



## 6. ZAKLJUČAK

U suvremenom i užurbanom svijetu u kojem živimo, u poduzećima koji se svakodnevno bore sa promjenama na tržištu i na radnom mjestu s kojim je pojedinac, iz ovih ili onih razloga, nezadovoljan, prije ili kasnije dolazimo do problema motiviranosti koja direktno i indirektno utječe na zadovoljstvo zaposlenih. Brojni autori, kroz knjige, radove i istraživanja bave se, uvijek gorućim problemom, fenomenom zadovoljnog i motiviranog radnika. Upravo dva prethodno navedena pojma predmet su istraživanja u ovom diplomskom radu. U dinamičnom i turbulentnom okruženju, poduzeća i hoteli često nisu u mogućnosti konkurirati stručnim kadrom. Ono što je nekad bila zemlja, materijalni kapital i fizički rad, danas u suvremenom društvu je zamijenjeno znanjem, sposobnošću, kreativnošću i znanošću. Međutim, za postizanje konkurentske prednosti nije više dovoljno imati najmoderniju opremu, već kreativne i obrazovane ljude na svim razinama koji su sposobni i spremni svoje znanje i vještine primijeniti u praksi te ih iskoristiti i usmjeriti u zajedničko postizanje ciljeva.

Cilj ovog rada bio je utvrditi postoji li utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u hotelima SDŽ. Iako se već iz samih teorija može primijetiti njihova povezanost, kroz empirijsko istraživanje došlo se do konkretnih rezultata i zaključaka. Prvom hipotezom utvrđeno je da sustav nagrađivanja pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. Anketirani su svojim odgovorima potvrdili postavljenu anketu u kojoj se dokazala pozitivna povezanost između mjesečnih primanja i motivacije što direktno dokazuje postavljenu hipotezu. Na motivaciju zaposlenika direktno utječu i različiti motivacijski faktori. Kao što je u teorijskom dijelu teksta to i navedeno, razlikujemo intrinzične i ekstrinzične faktore motivacije. Kroz anonimnu anketu, a kasnije i kroz dokazivanje postavljenih hipoteza došlo se do zaključka da intrinzični faktori motivacije imaju jači utjecaj na motivaciju zaposlenika nego što to imaju ekstrinzični. Ovakav podatak iznenađujući i neočekivan u vremenu gospodarske krize i stanja u kojem se Hrvatska nalazi. Kod postavljanja hipoteza, ipak je bilo za očekivati da će veći utjecaj na motivaciju zaposlenika imati ekstrinzični faktori nego intrinzični, što u ovom radu nije slučaj. Usko vezani pojam uz motivaciju je zadovoljstvo. Teško je odrediti granicu kada motivacija prelazi u zadovoljstvo, štoviše samo zadovoljan čovjek može biti motiviran. Motivacija stvara želju za ostvarenjem rezultata, a zadovoljstvo je posljedica ostvarenja te želje, odnosno rezultata. Jednako kao i kod utjecaja na motivaciju, i na zadovoljstvo zaposlenika u ovom istraživanju veći utjecaj imaju intrinzični faktori doli ekstrinzični. Ovu tvrdnju može e potkrijepiti rezultati istraživanja u kojima ispitanici ističu iznimnu važnost

odnosa sa kolegama i kolegicama tijekom radnog dana koji u prosjeku traje 8 sati ili manje. Iako bi sva poduzeća trebala bez obzira na posao koji obavljaju i kojoj gospodarskoj djelatnosti pripadaju preusmjeriti veći dio pažnje na svoje zaposlenike i učiniti ih što zadovoljnijima i na taj način što boljima i privrženijima organizaciji kojoj pripadaju, neki to još uvijek ne čine. Ukoliko se zaposlenik osjeća kao dio organizacije i svjestan je svoje pripadnosti i važnosti za tu organizaciju, s vremenom će se poistovjetiti s njom i pružiti će svoj maksimum.

Utvrđivanje i mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenika predstavlja važnu odgovornost svakog poduzeća koje želi ostvariti i zadržati visoko motivirane zaposlenike. Motivirani i zadovoljni radnici mnogo više doprinose uspješnom radu, mnogo više se trude kako bi zadržali postojeći posao te stvaraju pozitivnu klimu unutar organizacije. Stoga je važno da se takva mjerenja kontinuirano provode unutar poduzeća kako bi zaposlenici shvatili da se njihovo poduzeće brine o njihovom položaju. Također, zaposlenici povratnim informacijama trebaju osigurati suradnju u formiranju učinkovitog motivacijskog sustava. Provodeći kontinuirana mjerenja organizacije će s lakoćom moći utvrditi promjene stanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika tijekom vremena, te otkriti koji faktori imaju najveći utjecaj na navedena dva područja. Sve to u konačnici rezultira mogućnošću poduzimanja akcija za unaprjeđenje postojećeg zadovoljstva, bolje motiviranje te utvrđivanje razloga nezadovoljstva zaposlenika. Rezultati mjerenja bi trebali predstavljati osnovu za izgradnju i poboljšanje sistema nagrađivanja i kompenzacija, raspodjelu odgovornosti i zadataka unutar organizacije, usavršavanje zaposlenika, te inovacije i promjene u organizaciji kako bi se otklonili postojeći problemi i poboljšalo cjelokupno stanje.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber,F.(1999):Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Bahtijarević-Šiber,F. (1999): Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb.
3. Bahtijarević-Šiber,F.(1986): Motivacija i raspodjela,Informator,Zagreb.
4. Bahtijarević-Šiber,F.(2014) : Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga,Zagreb.
5. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu.
6. Beck, R.C. (2003): Motivacija: teorija i načela, Naknada Slap, Jastrebarsko.
7. Buble,M.(2011): Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
8. Buble, M. (2009): Menadžment, 2.izd., Ekonomski fakultet u Splitu,Split.
9. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb.
10. Goić,S. (2007) : Menadžment ljudskih resursa;autorizirana predavanja,Ekonomski fakultet u Splitu,Split.
11. Gutić,D. i Rudelj,S. (2012) : Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o.,Osijek.
12. Kordić, D. (2002): Menadžment organizacijskog ponašanja, Aluminij, Mostar.
13. Kurtić,A. i Kulović,D. (2011): Poslovno vođenje, Jordan studio, Sarajevo.
14. Marušić,S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco d.o.o. Zagreb,Zagreb.
15. Marušić, S. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb.
16. Marušić,S.(1999): Motivacija i zadovoljstvo na poslu, Ekonomski institut zagreb,Zagreb.
17. Pivac,S. (2010): Statističke metode; E-nastavni materijali, Ekonomski fakultet u Splitu,Split.
18. Raymond,A.N. (2006): Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti, MATE d.o.o., Zagreb, ZŠEM
19. Rees, W. D. i Porter,C., (2008): Skills of management, Cengage Learning, London

20. Robbins,S.P. (1996): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Hrvatska tiskara, Zagreb.
21. Tkalac Verčić, A. i sur. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P., Zagreb.
22. Tudor,G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
23. Vujić,V. (2009): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci,Rijeka.
24. Zelenika,R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
25. Weihrich,H. i Koontz,H. (1994): Menedžment, VARTEKS, Varaždin

### ČASOPISI:

1. Buntak,K., Droždek,I. i Kovačić,R. (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol 7(2). URL: <https://hrcak.srce.hr/105610> ( 20.1.2018.)
2. Jambek,I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima poduzećima: ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća, Sveučilište u Rijeci,Rijeka. Vol 29 (2). URL: <https://hrcak.srce.hr/40704> (18.1.2018.)
3. Sabol Opačić,V. i Bogdan, Lj. (2010): Problematika zapošljavanja u ugostiteljstvu i turizmu, Zbornik Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, URL: <https://hrcak.srce.hr/file/84467> (25.8.2018.)
4. Tanasijević Kragujevac Z. (2011): Zadovoljstvo poslom – ključni pokazatelj motivacije zaposlenih,Sociološka luča, V1. URL: <http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF15/Tanasijevic,%20Z.,%20Zadovoljstvo%20poslom%20-%20kljucni%20pokazatelj%20motivacije%20zaposlenih.pdf>

### INTERNETSKI IZVORI:

1. Zadovoljstvo na poslu:  
Online URL: <https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu>, pregledano 20.08.2018.
2. Analiza turističke sezone 2017. godine i osnovne smjernice za pripremu turističke sezone 2018.godine (2017) *Službeni glasnik Splitsko-dalmatinske županije* **35/18**, Split

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

---

Poštovani/a, ispred Vas se nalazi upitnik koji se provodi za potrebe boljeg razumijevanja metoda motivacije koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika u hotelima SD županije. Molim Vas da odaberete jedan od ponuđenih odgovora za kojeg smatrate da najbolje izražava Vaše mišljenje i stavove te da odgovarate iskreno kako bi dobiveni rezultati bili što precizniji. Anketa je potpuno anonimna, a rezultati će se koristiti samo u znanstvene svrhe. Hvala Vam što ćete izdvojiti 3 minute Vašeg vremena i time pridonijeti ovom istraživanju!

Spol	Muško	Žensko			
Dob	do 25	26-35	36-45	46-55	55 i više
Radni staž	do 1 god.	1-3	4-6	7-10	iznad 10
Stručna sprema	NKV	SSS	VŠS	VSS	magisterij ili doktorat

5. Funkcija koju obnašate na trenutnom radnom mjestu:

- kuhar
- konobar
- spremačica
- sobarica
- portir
- rad na recepciji
- rad u administraciji/ rad u uredu
- menadžer niže razine/poslovođa,voditelj tima, pomoćni voditelj
- menadžer više razine/direktor uprave

6. Kolika su Vaša mjesečna primanja (u kunama) ?

- do 3500,00 kn
- od 3501,00 – 5000,00
- od 5001,00 – 7500,00
- 7501,00 – 10.000,00
- iznad 10.000,00

7. U kojoj Ste mjeri zadovoljni iznosom Vaše plaće?

1-u potpunosti nezadovoljan 5- u potpunosti zadovoljan

1  2  3  4  5

8. U kojoj Ste mjeri motivirani za rad?

- iznimno nemotiviran
- nemotiviran
- niti nemotiviran, niti motiviran
- motiviran
- vrlo motiviran

9. Što Vas od navedenog u obavljanju vašeg posla najviše motivira?

- plaća
- radni uvjeti/radna atmosfera
- pohvale
- nadređeni
- mogućnost dodatnog obrazovanja
- pogodnosti poput službenog automobila i/ili mobitela
- mogućnost napredovanja u poslu
- mirovinsko i zdravstveno osiguranje
- ostalo \_\_\_\_\_

10. U slučaju povećanja plaće biste li bili potaknuti na povećane radne napore i još kvalitetnije obavljanje svog posla?

- uopće ne bih bio/bila potaknut na povećane radne napore
- malo bih bio/bila potaknut/ta
- moji radni naponi bi se povećali u umjerenj mjeri
- moji radni naponi bi se povećali u značajnoj mjeri

11. Mislite li da bi pojedincu za kvalitetno obavljanje posla važno dodijeliti bonus ili poticaj?

- ne mislim da je važno
- ne mogu procijeniti
- mislim da je važno
- izuzetno je važno

12. Kad znam da netko cijeni moj rad spreman/na sam ostati nakon posla i završiti zadatke ili to obaviti kod kuće (ako se s tvrdnjom u potpunosti ne slažete -1 , ako se s tvrdnjom u potpunosti slažete -5 )

1  2  3  4  5

13. Koliko su Vam na poslu važni odnosi sa Vašim kolegama i kolegicama?

1- uopće mi nisu važni 5- iznimno su mi važni

1  2  3  4  5

14. Mislite li da bi zaposlenici u Vašem hotelu biti motiviraniji za rad ukoliko bi im poduzeće omogućilo/platilo troškove školovanja za više stručno zvanje/certifikat ili diplomu?

- Da
- Ne
- Ne mogu procijeniti

15. Koliko dnevno u prosjeku traje Vaš radni dan?

- do 6 sati
- 7 - 8 sati
- 9 -10 sati
- Preko 10 sati

Hvala Vam na suradnji!

## **SAŽETAK**

Ovim diplomskim radom još jednom je stavljen naglasak na važnost motivacije u današnjem svijetu.

Poduzeće u suvremenom svijetu gdje su promjene na tržištu svakodnevnica ne smije zamisliti poslovanje i opstanak na tržištu ukoliko ne vodi računa o kvalitetnom odabiru zaposlenika, te naposljetku o njihovom motiviranju i nagrađivanju. Motivacija je unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva, dakle zadovoljavanje njegovih potreba.

Rad je podijeljen u dva dijela, teorijski dio i empirijski dio. Dok prvi dio rada detaljno objašnjava pojam motivacije, teorije motivacije te pojam i stanje hotelijerstva u Splitsko-dalmatinskoj županiji, drugi dio rada sastoji se od empirijskog istraživanja utjecaja motivacije na zadovoljstvo zaposlenika.

Statističkom obradom anketnih listića u programu SPSS utvrdilo se kako između motivacije i zadovoljstva postoji empirijski dokaziva veza, odnosno kako motivacija pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo, utjecaj

## **SUMMARY**

This graduation thesis has once again placed emphasis on the importance of motivation in today's world.

The company in the modern world where the changes in the market are happening everyday can not imagine a business and survive in the market if they don't take care about quality selection of employees, and ultimately on their motivation and rewarding. Motivation is an internal urge that encourages the individual to behave in a way that ensures the achievement of its objectives, thus satisfying his needs.

The graduation thesis is consisted into two parts, a theoretical part and an empirical part. While the first part of the work explains in detail the notion of motivation, theories of motivation and the notion and state of the hotel industry in the county of Split-Dalmatia, the second part of the work consists of the empirical investigation of the influence of the motivation in employee satisfaction.



Statistical analysis of questionnaires in SPSS shows that there is an empirically demonstrable link between motivation and satisfaction and how motivation positively affects employees' satisfaction.

Keywords: motivation, satisfaction, influence