

# Motivacija kao temelj uspješnosti u turizmu

---

**Klarić, Martina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:723365>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI**  
**FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA „DR.MIJO MIRKOVIĆ“**

Martina Klarić

**MOTIVACIJA KAO TEMELJ USPJEŠNOSTI U TURIZMU**  
**(diplomski rad)**

Pula 2024.



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA „DR.MIJO MIRKOVIĆ“

Smjer: Turizam i razvoj

MOTIVACIJA KAO TEMELJ USPJEŠNOSTI U TURIZMU

(diplomski rad)

MENTOR: izv. prof. dr. sc. Mauro Dujmović

STUDENTICA: Martina Klarić

Pula, 2024

## SAŽETAK

Najvažniji resurs svakog poduzeća su ljudski potencijali odnosno zaposlenici. Velika se pažnja u uspješnim poduzećima posvećuje odnosu koji je prije svega adekvatan, a to je odnos prema zaposlenicima. Takva poduzeća svojim zaposlenicima daju priznanje za rad i njihov trud. Motiviranje zaposlenika tako se provodi na razne načine, a brojna poduzeća imaju propisane načine nagrađivanja zaposlenika i motiviranja što i same zaposlenike motivira na kvalitetnije obavljanje radnih zadataka.

Bitno je naglasiti kako bez dobrog odabira menadžmenta, sama radna uspješnost biti će na niskoj razini. Bitno je stoga da se svi zaposlenici osjećaju ugodno u radnoj sredini te kroz različite sustave nagrađivanja doprinose stvaranju boljih rezultata nekog poduzeća.

U ovome se radu tako proučavaju pojmovi ljudskih potencijala motiviranja i nagrađivanja zaposlenika. Usto je predmet ovoga rada objasniti teoriju pojma motivacije i nagrađivanja, razne podjele svakog pojma te objasniti njihovu razdiobu. U radu će se dotaknuti plaća, naknada, beneficija i drugih oblika nagrađivanja ključnih unutar poduzeća. Nastojat će ukazati kako je upravo menadžment taj koji mora promatrati svoje zaposlenike kroz neko vrijeme i na taj način odrediti odgovarajući sustav nagrađivanja koji će upotrijebiti. Fokus rada biti će na nagrađivanju kao jednom od najefikasnijih motivacijskih alata. Ciljevi ovoga rada su prikazati koji su sve načini na koje organizacija može nagraditi svoje zaposlenike te ih tako ujedno i motivirati da ostvare zajedničke ciljeve. U ovome radu koristit će se metodama prikupljanja sekundarnih podataka te empirijskim istraživanjem. Kod sekundarnih izvora podataka koristit će pregled postojeće literature. dok će se empirijsko istraživanje provoditi kvantitativnom metodom, pomoću instrumenata anketnog upitnika. U istraživanju su sudjelovale osobe koje su *zaposlenici Arena Hospitality grupe*. Rezultati će pokazati postoji li unutar njihove organizacije sustav nagrađivanja te ukoliko postoji, kako se on provodi te utječe li nagrađivanje i na koji način na produktivnost zaposlenika.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, motivacija, nagrađivanje zaposlenika, Arena hospitality grupa

1. UVOD .....	15
1.1. Predmet i cilj rada .....	16
1.2. Izvori podataka .....	26
1.3. Struktura rada.....	26
2. MOTIVACIJA.....	37
2.1 Pojam motivacije .....	37
2.2. Podjela teorija motivacije.....	540
2.2.1. Sadržajne teorije motivacije .....	640
2.2.1.1. Teorija hijerarhije potreba.....	644
2.2.1.2. Teorija trostupanske hijerarhije .....	842
2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća.....	943
2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije.....	1044
2.2.1.5. Teorija motivacije uloga .....	1145
2.2.2. Procesne teorije motivacije.....	1246
2.2.2.1. Vroomov kognitivni model .....	1347
2.2.2.2. Porter-Lawlerov model.....	1448
2.2.2.3. Adamova teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni.....	1448
2.2.3. Suvremeno motiviranje .....	1549
2.3. Motivacijske strategije .....	1620
2.3.1. Motiviranje materijalnim strategijama.....	1724
2.3.2. Motiviranje nematerijalnim strategijama .....	1822
2.4 Motivacija kao temelj uspješnosti u turizmu .....	1822
3. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA .....	2024
3.1. Definicija pojma nagrađivanje.....	2125
3.2. Stimulacija zaposlenika .....	2226
3.3. Oblici materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja .....	2327
3.3.1. Materijalno nagrađivanje .....	2327
3.3.2. Nematerijalno nagrađivanje.....	2731
3.3.2.1. Dizajniranje poslova .....	2834
3.3.2.2. Stil menadžera .....	2832
3.3.2.3. Upravljanje pomoću ciljeva .....	2933
3.3.2.4. Fleksibilni oblici radnog vremena .....	2933
4. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ARENA HOSPITALITY GRUPE.....	3034
4.1 Organizacijska struktura Arena Hospitality Grupe .....	3134

<a href="#">4.2 Upravljanje ljudskim resursima</a> .....	<a href="#">3337</a>
<a href="#">4.3 Razvoj ljudskih resursa</a> .....	<a href="#">3438</a>
<a href="#">5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ARENA HOSPITALITY GRUPE</a> .....	<a href="#">3739</a>
<a href="#">5.1 Metodologija istraživanja</a> .....	<a href="#">3739</a>
<a href="#">5.2 Ciljevi istraživanja</a> .....	<a href="#">3840</a>
<a href="#">5.3 Hipoteze istraživanja</a> .....	<a href="#">3840</a>
<a href="#">5.4 Rezultati istraživanja</a> .....	<a href="#">3940</a>
<a href="#">5.5 Diskusija rezultata</a> .....	<a href="#">4440</a>
<a href="#">5.5 Ograničenja istraživanja</a> .....	<a href="#">4540</a>
<a href="#">ZAKLJUČAK</a> .....	<a href="#">4640</a>
<a href="#">POPIS LITERATURE</a> .....	<a href="#">4942</a>
<a href="#">3. POPIS SLIKA</a> .....	<a href="#">5044</a>

## 1. UVOD

Svjedoci smo iznimno velikih, brojnih i brzih promjena u svijetu, povećano je shvaćanje važnosti potrebe za ljudima, razvojnog potencijala i kreativnosti. Najoštriji oblik konkurencije je tako borba za talentirane stručnjake.

Kako bi organizacije ostvarile svoje ciljeve bitna im je pomoć zaposlenicima, no kako bi ta pomoć bila potpuna potrebno je imati potrebne kompetencije, potrebna sredstva za rad te visoko motivirane zaposlenike. Motiviranost je pojam koji se odnosi na unutarnje faktore koji povezuju fizičku i psihičku energiju. Svaka je individua je vođena svojom motivacijom, a na menadžmentu je da otkrije faktore koji motiviraju pojedince.

### 1.1. Predmet i cilj rada

Da bi zaposlenici mogli uspješno obavljati svoje radne zadatke na radnome mjestu, potrebno ih je motivirati. Postoje materijalne i nematerijalne nagrade, a način nagrađivanja nije unificiran. U ovome se radu tako proučava nagrađivanje zaposlenika kao način motivacije na radnom mjestu te se time postiže radna uspješnost poduzeća.

Osnovni cilj istraživanja je utvrditi povezanost između motivacijskih faktora i motivacije zaposlenika promatrane organizacije. Cilj je istražiti kakvu povezanost na motiviranost zaposlenih ima trenutno stanje u poduzeću i primijenjeni faktori motivacije te na koji način se može doprinijeti povećanju motivacije. Cilj je da se istraživanjem pomogne vodstvu organizacije ukoliko postoje slabe točke politike motivacije i nagrađivanja zaposlenih koja se provodi kako bi se eventualno loše stanje popravilo i time pridonijelo uspješnijem ostvarivanju željenih rezultata.

Hipotezama se željelo ustanoviti koji faktori više motiviraju zaposlenike promatrane organizacije ekstrinzični ili intrinzični. Željelo se utvrditi koliko bonusima utječu na povećanje motiviranosti.

Hipoteze rada su:

H1: Intrinzični faktori jače utječu na motivaciju zaposlenika od ekstrinzičnih faktora motivacije.



H2: Motivacija u obliku novca najviše motivira zaposlenike

### 1.2. Izvori podataka

Izvori podataka ovoga rada su stručna ekonomska literatura te internetske stranice koje su pomogle u istraživanju ove teme.

### 1.3. Struktura rada

Sam rad se sastoji od pet glavnih točaka, popisa literature, priloga i zaključka. U uvodu se definira problematika rada i razrada zadane teme. U drugom dijelu govori se o motivaciji zaposlenika te njenoj podijeli. Treći dio razrađuje sam pojam nagrađivanja zaposlenika. U ovome se dijelu govori o vrstama nagrađivanja zaposlenika te svrsi nagrađivanja zaposlenika. Četvrti dio bavi se analizom nagrađivanja unutar Arena Hospitality grupacije, peti dio je empirijsko istraživanje i nakon toga slijedi zaključak, popis literature i popis slika.

## 2. MOTIVACIJA

Svaki zaposlenik želi osjetiti potrebnu motivaciju za radom. Motivacija je tako odgovor na pitanje zašto zapravo čovjek kreće u akciju. Samim „akcijama“ upravljaju njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja.

### 2.1 Pojam motivacije

Postupci čovjeka potaknuti su različitim čimbenicima, a zašto se čovjek ponaša onako kako se ponaša, proučavaju psiholozi koji istražuju motivaciju. U ovome se tako poglavljju govori o pojmu motivacije te o važnosti motivacije, a također i pregled nekih od najpoznatijih teorija motivacije.

Tako je u motivaciji sadržan cjelokupni motivacijski proces koji u konačnici dovodi čovjeka ka postizanju određenog cilja. Radi se o složenoj i dinamičnoj koncepciji temeljenoj na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrijednostima i preferencijama koje su različite kod ljudi te se razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem same osobe, a različite su za iste osobe u različitim situacijama i razdobljima njihova života i razvoja.

Do spoznaje o važnosti organizacije managementa ljudskih resursa dolazi kada su teoretičari krenuli istraživati ljudske resursi kao najvažniji dio uspješnosti poduzeća. Svrha motivacije je potaknuti interes e ljudi za maksimalno uključivanje u ostvarenju ciljeva poduzeća. Moramo pri tome napomenuti kako postoji uska povezanost između kategorija motivacije i snage pri čemu se u fokus stavlja činjenica kako motivirana osoba posjeduje snagu. Sa stajališta zaposlenika i menadžera, bitno je, na samom kraju, zadovoljstvo. Motiviranje se u najužem smislu može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarenje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a da se ti ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, znači i realizaciju drugih.

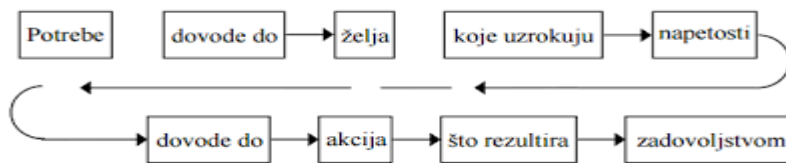
Tri su glavna razloga bitnosti i važnosti motivacije:

- Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- Jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća
- Poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama.

Motivaciju je isto moguće promatrati kao jednu od lančanih reakcija nastalih sa potrebom ispunjavanja nekih vlastitih želja ili ciljeva.

Na Slici 1 prikazan je shematski prikaz slijeda lančanih reakcija koji vrijedi za većinu osoba.

Slika 1. Lančani slijed reakcija



Izvor: Vujić V., (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Motivacija se dijeli na unutarnju i vanjsku. Unutarnja motivacija je čovjekova želja da nešto učini ili postigne jer zaista uživa u tome ili smatra da je to vrijedno. Vanjska motivacija je želja da se postigne ili učini nešto zato što se želi postići određeni cilj. Obično se ova dva oblika motivacije javljaju zajedno.

Svaka se motivacijska situacija sastoji od tri čimbenika: motiva, instrumentalnoga ponašanja i cilja. Prvenstveno se kod čovjeka javlja motiv, a do njega dolazi zbog neke želje ili interesa. Nakon motiva javlja se instrumentalno ponašanje, a to je ono ponašanje koje će čovjeka dovesti do zadovoljenja motiva. Cilj je ono što slijedi, kao završni dio, a to je njegovo zadovoljenje. Nakon što se zadovolji prvotni cilj, javljaju se novi motivi koji ga potiču na nova djelovanja, s toga motivacijski ciklus kod čovjeka nikada se ne prekida (Jakšić, 2003, str. 10).

Čovjekovi motivi proizlaze iz njegovih potreba, a mogu biti prirodene ili stečene. Prirodene su one sa kojima se rađamo, a donose se na glad, žeđ te potreba za spavanjem te druge potrebe. „Stečene potrebe su one koje je čovjek stekao životom u

zajednici. Primarne su one koje se javljaju i kod čovjeka i životinja. Stečene potrebe se pripisuju samo čovjeku.“ (Jakšić, 2003, str.10).

„Porter i Miles naglašavaju grupe brojnih faktora koji utječu na motivaciju (Buble, 2006, str.336):

- individualne karakteristike,
- karakteristike posla,
- organizacijske karakteristike.“

Individualne karakteristike odnose se na određene stavove, vrijednosti, potrebe, mišljenja i interese pojedinaca kojih menadžment mora biti svjestan kako bi poticao one koji doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća.

Organizacijske karakteristike označuju praksu menadžmenta, sustav nagrada, pravila i procedure, a sve zajedno doprinose efikasnosti poduzeća. Ovaj instrument ima cilj privlačiti nove, a zadržavanje postojećih zaposlenika.

Postoje brojne teorije koje se bave motivacijom i ponašanjem ljudi, a uglavnom ih dijelimo na sadržajne i procesne teorije motivacije o kojima ćemo više u nastavku rada.

## 2.2. Podjela teorija motivacije

Postoji mnoštvo teorija motivacije, ali u ovome se radu prikazuju dvije teorije motivacije. Glavna podjela teorije motivacije odnosi se na sadržajne i procesne teorije motivacije.

### 2.2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije bave se utvrđivanjem varijabli koje utječu na ponašanje zaposlenika, pri čemu posebnu ističu ljudsku motivaciju za rad. Ova teorija

motivacije analizira potreba zaposlenika kao motivaciju za rad. Tako ova vrsta teorije objašnjava zašto ljudi žele neke faktore kao što je plaća, napredovanje, sigurnost posla i sl., a zašto zadiru od nekih.

Prema Bahtijarević, Šiber, Fikreta (1999.) u skupinu sadržajnih teorija motivacije spadaju:"

1. Teorija hijerarhije potreba,
2. Teorija trostupanske hijerarhije,
3. Teorija motivacije postignuća,
4. Dvofaktorska teorija motivacije,
5. Teorija motivacije uloga." (Bahtijarević, Šiber, Fikreta, 1999. str. 559):

#### 2.2.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Najpoznatiju teoriju hijerarhija potreba razvio je Abraham Maslow. Sama teorija se bazira na konceptu potreba, a potrebe se definiraju kao poremećaj ravnoteže u pojedincu.



Slika 2 Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Obrada autora prema Bahtijarević-Šiber F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing

Na začelju piramide nalaze se fiziološke potrebe te one su potrebne za svakodnevni život. One su egzistencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom,

odjećom i utočištem. Nakon što su zadovoljene te potrebe slijedi zadovoljenje drugih potreba.

Uobičajeno označavana kao hijerarhijska teorija potreba, odnosno motivacije, može se po mišljenju Maslowa nazvati holističko-dinamička teorija. Maslow je smatrao da dok god nisu te potrebe zadovoljene do stupnja nužnog za održavanje život, druge potrebe neće ni motivirati ljude.

Potrebe sigurnosti počinju se zadovoljavati nakon što se zadovolje fiziološke potrebe. Sigurnost tako uključuje potrebu za stabilnim i sigurnim poslom te odsutnost prijetnja i bolesti. Zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje jedni od bitnih preduvjeta ljudske sigurnosti. Dok u poslovnom svijetu, potrebe sigurnosti su sigurnost posla, sigurni radni uvjeti, zaštita na radu, minimiziranje rizika i sl.

Socijalne potrebe ili potrebe za ljubavlju su potrebe koje se zadovoljavaju nakon što su zadovoljene prve dvije razine. U ove potrebe spadaju potreba za prijateljstvom, osjećajima i prihvaćanjem. Uključuju timski rad i suradnju, dobre međuljudske odnose, prigodne socijalne i poslovne susrete i druženja.

Poštovanje i status prikazuju dvostruku potrebu: čovjek mora osjećati da je po nečemu značajan, važan i da nešto dobro radi, a u isto vrijeme treba od okoline dobiti neku vrstu potvrde svog djelovanja. Samo neispunjenje ovih potreba dovodi do slabosti i bespomoćnosti te negativno utječe na motivaciju.

Samo aktualizacija je kada čovjek ima potrebu postići sve što poželi te primijeniti svoja znanja i vještine. To je zapravo najviši stupanj potreba koji se odnosi na: osobni razvoj, samoostvarenje i realizacije osobnog poslovanja,

Pomoću piramidalnoga prikaza možemo uočiti kako su granice potreba čvrsto utvrđene te da se odvijaju unaprijed osmišljenim redosljedom. Važnost ove teorije očitava se i kroz aspekt menadžmenta iz razloga što je za uspješno vođenje ljudi potrebno poznavati njihove želje i potrebe. Potrebno je imati na umu kako svako nova zadovoljena potreba radnika korak je bliže ka boljoj produktivnosti.

#### 2.2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Alderfer je razvio Teoriju trostupanjske hijerarhije. Ista se teorija još naziva i ERG teorija jer se sastoji od sljedećih potreba: potrebe egzistencije, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja.

Potreba za egzistencijom se odnosi na brojne materijalne i fiziološke potrebe koje se ostvaruju kroz plaću za neki rad, fizičkim uvjetima rada te drugim oblicima. Samo zadovoljenje ove potrebe zavisi o tome kako pojedinac percipira to isto u odnosu na što dobivaju njegovi kolege s obzirom na plaću i dobit.

Povezanost je potreba koja se može definirati kao socijalna jer uključuje sve faktore vezane uz odnose s ljudima i to pojedincima, kao što su obitelj, prijatelji, radni kolege, suradnici i sl. Pojedinac je u ovome slučaju usmjeren na stjecanje povjerenja, prihvaćanje i izmjenu iskustva. Inter personalni odnosi uključuju negativnu dimenziju (ljutnja, neprijateljstvo i sl.).

Potrebe rasta i razvoja zapravo su potreba pojedinca za napretkom u karijeri i novim učenjem. Zadovoljenje ove potrebe, koje zavisi o objektivnim mogućnostima, osiguravaju čovjeku da u postupnosti bude i ostvari ono što želi. One se razvijaju daljnjim zadovoljavanjem, jer potiču kontinuiran rast potreba razvoja. Stoga, ukoliko pojedinac nije u mogućnosti primijeniti sposobnosti, on stagnira te počinje raditi rutinski i prestaje biti inovativan. Potrebe rasta razvijaju se i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem. Što se osoba više razvija, to njezine potrebe razvoja postaju veće. Što se manje razvija, odnosno što ima manje mogućnosti sposobnosti i individualnih mogućnosti, ona to manje želi, preusmjeravajući svoje želje u drugom smjeru.

Radna situacija koja ne omogućava primjenu i razvoj kreativnih potencijala, djeluje nakon određenog vremena negativno i na individualne potrebe kreativnosti.

Teorija ovako upozorava menadžere na veliku odgovornost i mogućnost različitog djelovanja na ponašanje ljudi, razvoj, a ne samo na zadovoljavanje njihovih potreba.

Za razliku od Maslowa, tro stupanjska teorija opovrgava postojanje redoslijeda zadovoljenja potreba, te objašnjava zapravo njihovo istovremeno zadovoljenje koje je ujedno i izvor same motivacije.

### 2.2.1.3. Teorija motivacije postignuća

Teorija u kojoj su se najviše istaknuli McClelland i Atkinson te su je isti dalje razvijali. Teorija se još naziva i „teorija potrebe postignuća“ te stavlja fokus na motivaciju za rad s obzirom na radnu orijentaciju ljudi. Od prethodnih se teorija, ova razlikuje po nekoliko bitnih dimenzija:

- Umjerenost na motivaciju za rad
- Radno ponašanje objašnjava značenjem motiva koji smatra temeljnim
- Potrebe i motivi stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije; svojevrstne stečevine i relativno stabilne tendencije k određenim oblicima ponašanja u ostvarenju ciljeva
- Orijentiranost na intrinzičnu motivaciju. Uspješna provedba aktivnosti i rješavanja problema je motivacija je za ponašanje, a cilj i nagrada postizanje uspjeha, osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog toga.

Temelj teorije motivacije postignuća jest u potrebi za postignućem, odnosno uspjehom koji je rezultat dva suprotna tijeka. Prvi je želja za uspjehom, a drugi želja za izbjegavanjem neuspjeha. Za motivaciju, najbitnija je individualna procjena vrijednosti koja je povezana sa težinom zadatka. Tako, što je zadatak teži, to je veća vjerojatnost neuspjeha, ali i značenje uspjeha.

Ovaj je pristup najbolje primjenjiv menadžerima u nekom poduzeću, koji imaju veliku potrebu za postignućem, potrebu za moći, a malu za povezivanjem. Teorija je usto važna jer daje korisne savjete u ponašanju zaposlenih, postizanja povezanosti te jačanja samopouzdanja.

### 2.2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Teorija „motivacija-higijena“ bazira se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora određenih za rad, a ne samo na same potrebe. Autor ove teorije je Herzberg, a ova se teorija smatra najpouzdanijom i najpopularnijom teorijom motivacije.

Može se zaključiti da veliki dio motivacije zaposlenika direktno ovisi o povratnoj informaciji koju dobiva od strane poslodavca.

Ovaj se model temelji na sljedećim tezama:



1. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, već dva odvojena kontinuuma povezana različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, a kod nezadovoljstva suprotni kraj je odsutnost nezadovoljstva.

2. Druga pretpostavka jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora, a to su: ekstrinzični-higijenski faktori i intrinzični faktori. Ekstrinzični-higijenski faktori su faktori nagrade ili izvori zadovoljenja potreba koji su iz organizacijskog konteksta, a nisu motivacijskog karaktera. Intrinzični faktori su vezani za neki posao koji pojedinac obavlja. Zaposlenik će biti motiviran ukoliko mu se pruži mogućnost za postignućem, napredovanjem, razvoj i slično.

„Herzbergova je teorija motiva i motivacije našla značajno svoju primjenu u obogaćivanju posla“ (Gutić i sur., 2018). Obogaćivanje posla je jedan od oblika ponašanja poduzeća jer posao čini zanimljivijim zaposlenima te atraktivnijim. Obogaćivanje posla tako stvara nove motivatore koji izazivaju zaposlene na nova postignuća.

#### 2.2.1.5. Teorija motivacije uloga

John Miner se bavim sasvim novim pristupom motivaciji koji se fokusira na potrebe različitih dijelova organizacije. Miner dijeli motivaciju na tri dijela; menadžerska motivacija, profesionalna motivacija i poduzetnička motivacija.

Svaka pozicija za sobom nosi neke nove želje i potrebe. Primjerice kod poduzetnika su izražene potrebe za postignućem, izbjegavanjem rizika, uvođenjem inovativnih rješenja i potreba za anticipiranjem budućih mogućnosti. Taj tip motivacije Miner naziva i motivacija zadatka jer se odnosi na organizacijske situacije u kojoj se objašnjava ponašanje kojim su uspješni poduzetnici započeli svoj biznis ili uživaju u poduzetništvu.

Kod menadžera su pak izražene potrebe za natjecanjem i moći. Osobine ličnosti menadžera nosi važne samo zato što su pretpostavka određenoga menadžerskoga ponašanja i uspješnosti nego i zato što negativne ili neprikladne karakteristike ličnosti aktualnih menadžera i s njima povezanim ponašanjem mogu djelovati negativno i „pogubno“ na suradnike i cijelu organizaciju.

Stručnjaci imaju potrebu za učenjem, neovisnog rada i djelovanja, stjecanjem statusa, pomaganje drugima te identifikacija s profesijom kojom se bave. Ljudi koji „prodaju“ svoje znanje ili, jednostavnije, koje može nazvati stručnjacima su oni koji imaju želju da uče, žele da rade nezavisno te bitan mi je status. Usto, čini ih visoka odanost profesiji i njezinim etičkim normama, a to je bitna značajka stručnjaka.

MENADŽERSKA MOTIVACIJA	PROFESIONALNA MOTIVACIJA	PODUZETNIČKA MOTIVACIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivan stav prema autoritetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za učenjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za postignućem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za natjecanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba neovisnog rada i djelovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba izbjegavanja rizika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potvrda za potvrđivanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za stjecanjem statusa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba „feedbacka“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za različitim statusom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba pomaganja drugima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba za uvođenjem inovativnih rješenja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija s profesijom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potreba anticipiranja budućih mogućnosti</li> </ul>

Slika 3 Minerova teorija motivacije uloga

IZVOR: Buble M., 2000.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split.

Iz tablice iznad mogli smo vidjeti sličnosti i razlike između menadžerske, profesionalne i poduzetničke motivacije.

### 2.2.2. Procesne teorije motivacije

Procesna teorija nije samo potreba za radnom motivacijom već su potrebne i ostale komponente kao: percepcija, vrijednosti, očekivanja te njihove interakcije. Baza procesnih teorija motivacije ima četiri bitne stavke:

- Ljudi imaju različite želje, potrebe i ciljeve koje žele postići kroz rad
- Ljudi imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspješno obavljaju određene aktivnosti i zadatke ulažući veći napor (da se može ispuniti norma ili postići radne standarde i ciljeve, položiti ispit i sl.)
- Pri izboru ponašanja, također procjenjuju vjerojatnost da će obavljanje neke aktivnosti ili zadatka rezultirati željenim efektima i nagradama (napredovanje, veća plaća i sl.)
- U svakoj je pojedinoj situaciji motivacija za neku aktivnost, rezultat očekivanja ili preferencije, valencije ciljeva ili nagrada.

Postoje sljedeće teorije motivacije (Buble, 2000., str. 500):

1. Vroomov kognitivni model,
2. Porter-Lawlerov model,
3. Lawlerov model,
4. Adamsova teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni

#### 2.2.2.1. Vroomov kognitivni model

Jedna od najznačajnijih i najutjecajnijih teorija u razvoju suvremenih teorija motivacije. Zamišljen je kao funkcija same motivacije u okviru radne organizacije. Vroom se bavi problematikom ponašanja pojedinca i njegovog načina ponašanja na alternativnom nivou.

Vroom je uveo [nove](#) koncepte kako bi našao odgovor na svoju problematiku i to: koncept valencije ili privlačnosti, efekata radne aktivnosti za pojedinca, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

Koncept valencije odnosi se na privlačnosti putem nagrada te se promatra na koji način nagrade djeluju na pojedinca. Npr. visina plaće ne ovisi samo o [veličini](#) već se gleda kako ona ustvari djeluje na pojedinca. Za pozitivno motivacijsko djelovanje u smislu većeg radnog angažmana i aktivnosti na poslu, važno je da osoba može [radom](#) osigurati ostvarenje onih nagrada i ciljeva koji su njoj važni i koje želi.

Koncept očekivanja objašnjava izbor neke alternative očekivanjem pojedinca da izborom može ostvariti želje. Ako npr. sam pojedinac očekuje da će boljim radom imati i bolji status u radu, tada će bolje i raditi. Očekivanja se razlikuju po intenzitetu i idu od [potpunu](#) subjektivne sigurnosti da će aktivnost voditi postizanju određenih ishoda ili motivacijskih faktora, do minimalne, odnosno subjektivne da aktivnost do toga neće doći.

Koncept instrumentalnosti objašnjava kako je bitna povezanost između uložena napora i cilja.

Ovaj se model usto i naziva modelom radne uspješnosti jer se može primijeniti na različite oblike ponašanja u organizaciji.

#### 2.2.2.2. Porter-Lawlerov model

Autori ovog modela su Porter i Lawler koji nadograđuju Vroomov model i uvode nove elemente koji utječu na radnu uspješnost. Uz nagrade, [vrijednost](#) i pravednost dodaju sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepciju te zadovoljstvo.

Sam napor pojedinca vodi do rezultata [vrijednosti](#), nagrade i percepcije veze. Učinak nije samo rezultat napora, već direktno ovisi o sposobnostima pojedinca i njegovoj percepciji unutar [svoje](#) organizacije.

Kao rezultat učinka navode se intrinzične i ekstrinzične nagrade koje u kombinaciji sa percepcijom pravednosti doprinose povećanju osobnog zadovoljstva. U modelu su tako dvije povratne sprege: prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade. Veza između

učinka i percipirane veze pokazati će da li je pojedinac dobro percipirao vezu između nagrade i napora na način da je uloženi napor rezultirao ostvarenjem cilja.

#### 2.2.2.3. Adamova teorija privlačnosti u socijalnoj razmjeni

Nejednakosti u radnoj okolini te kako ju sam pojedinac doživljava je predmet istraživanja Adamsa. On smatra kako uz već postojeće elemente treba dodati i neke nove koju su do sada bili zanemareni. Pojedinac bi trebao ulagati svoje znanje, iskustvo, kreativnost i sl., a za uzvrat biti nagrađen plaćom, beneficijama i priznanjima te bi sve to trebalo biti na jednakom nivou.

Inputi ulaganja su tako znanje, dob, iskustvo, vještine, energija i zalaganja, a outputi plaća, beneficije, postignuća, zadovoljstva, prestiž i priznanje. Stavljanjem u odnos *inpute i outpute* Adams smatra da se može riješiti problem nejednakosti sljedećim načinima:

- Smanjenjem inputa te povećanjem outputa u slučaju negativne razlike ili pak suprotno u slučaju pozitivne razlike, nastoji povećati inpute.
- Protivljenjem odnosa prema radu, kao izostanci s posla, odugovlačenjem s izvršenjem, napuštanjem organizacije ili prelaskom na drugi posao
- Racionalizacijom razlika ili promjenom grupe

Adams međutim navodi kako ovakvi načini redukcije nisu svima jednako dostupnim te da individua zapravo osobama jednako dostupni.

#### 2.2.3. Suvremeno motiviranje

U današnje doba motivacija je jedan od najbitnijih elemenata organizacije poslovanja. Svakoga dana sve je veći interes teoretičara i autora za tematikom motivacije. Postoje brojni načini motivacije u poslovanju te su te tako s vremenom razvijale suvremene strategije i načini motiviranja uslijed provedenih istraživanja i proučavanjima motivacije zaposlenih. Razlozi zbog kojih je proučavanje motivacije na radu i danas aktualna tema jesu:

- nepotpune postojeće strategije motiviranja
- zastarjele strategija,
- povećavanje svijesti zaposlenika o uvjetima rada,
- povećanje interesa organizacija za ulaganje u motivaciju i ljudske resurse
- tehnološki napredak

U posljednje se vrijeme mijenja percepcija zaposlenika, ali i percepcija o zaposlenicima te se na zaposlenike sve više gleda kao na ključan resurs za konkurentnost organizacije te zato i ne čudi što se sve više ulaže u osmišljavanje motivacijskog sustava u organizacijama.

### 2.3. Motivacijske strategije

Kada govorimo o motivaciji za rad mislimo na poticanje interesa zaposlenika za ostvarivanjem ciljeva organizacije. Jedan od suvremenih izazova svakoga menadžmenta jest postizanje konkurentnosti s raspoloživim ljudskim resursima. Rezultati svakog zaposlenika direktno ovise o sposobnosti zaposlenika, motivaciji i uvjetima koji su izvan kontrole pojedinca.

„Motivacija je poriv koji određuje, održava i usmjeruje ponašanje čovjeka. Ona proistječe iz uočenih odnosa između ponašanja i ispunjenja vrijednosti i/ili potreba. Jednostavnije rečeno: u svakom čovjeku postoji neki energetske potencijal koji pokreće motivacija, održava akciju kad je jednom pokrenuta i usmjerava je prema zadovoljavanju nekih potreba (vrijednosti)“. (Vajić:1998.:138)

Postoji veliki broj strategija koje se odnose na motiviranje zaposlenika i sve one imaju zajednički cilj, a to zadovoljiti potrebe zaposlenika kako bi oni doprinijeli ostvarivanju ciljeva samog poduzeća. Certo (2008.) navodi kako menadžeri ne smiju očekivati da će uz pomoć samo jedne strategije motiviranja moći motivirati svoje zaposlenike pri čemu treba shvatiti kako su zaposlenici zapravo individue te da je potrebno kombinirati različite strategije motiviranja kako bi se iskoristila maksimalna učinkovitost zaposlenika. Svaka strategija motivacije mora poticati zaposlenike da kvalitetno obavljaju svoj posao, postižu dobre rezultate i unapređuju poslovanje, također svaka motivacijska strategija treba privući i zadržati najbolje radnike u poduzeću. Prema Bahtijarević-Šiber F. (1999.) motivacijske strategije dijele se u dvije temeljne skupine (slika 1):

1. Strategije materijalne motivacije
2. Strategije nematerijalne motivacije



Slika 4 Podjela motivacijskih strategija

Izvor: Vlastita izrada prema: Prema Bahtijarević-Šiber F., 1999.

Na slici iznad prikazana je podjela motivacijske strategije iz koje je moguće zaključiti kako se motiviranost zaposlenika može postići isključivo kombinacijom strategije materijalne i strategije nematerijalne motivacije.

### 2.3.1. Motiviranje materijalnim strategijama

Materijalne strategije složeni su oblik motiviranja pojedinca, a cilj im je poboljšanje materijalnog položaja pojedinca u društvu.

Prema Bahtijarević-Šiber F. (1999.) postoje neizravne i izravne materijalne strategije.

Izravne materijalne strategije sastoje se od plaća i ostalih finansijskih dobitaka koje su povezane s radom pojedinca, dok se neizravne materijalne strategije dobivaju u obliku različitih beneficija. „Motiviranje materijalnim strategijama se, prema Bahtijarević-Šiber F. (1999.), sastoji od:

- osnovnog dijela plaće zaposlenika,
- promjenjivog dijela plaće zaposlenika,
- stimulacija za individualni i grupni uspjeh zaposlenika,
- dodatni individualni bonusi zaposlenika i
- neizravne kompenzacije zaposlenika.“

Ukoliko žele zadržati konkurentnost današnje organizacije moraju imati kvalitetno izrađen i transparentan sustav nagrađivanja. Zaposlenici moraju znati kada će i za što biti nagrađeni kao i koja će ponašanja rezultirati ukidanjem materijalnih naknada. Osim toga, od velike je važnosti da zaposlenici vjeruju u sustav nagrađivanja i da će on biti primijenjen na svakog zaposlenika jednako.

### 2.3.2. Motiviranje nematerijalnim strategijama

Zaposlenici imaju raznolike potrebe u organizaciji i ponekad samo motivacija materijalnim poticajima nije dovoljna.. Ukoliko pojedinac zadovolji što više svojih potreba raste i njegova motivacija za radom.

Kako bi obuhvatili sve potrebe zaposlenika menadžeri se često koriste i nematerijalnim strategijama motiviranja. Prema Bartol i Martin (1991:158):“u nematerijalne strategije motiviranja ubrajaju se:

- ciljevi,
- feedback,
- organizacijska kultura,



- radno vrijeme,
- priznanje,
- dizajn posla i
- razvoj.“

Mogućnost razvoja unutar poduzeća u današnje vrijeme postaje sve bitniji i snažniji faktor motivacije jer kao takav za zaposlenike predstavlja mogućnost napredovanja, mogućnost stjecanja novih znanja, nova radna mjesta i bolje i izazovnije pozicije.

#### **2.4 Motivacija kao temelj uspješnosti u turizmu**

Motivacija je jedan od najvažnijih aspekata u današnjem poslovanju i važan je temelj uspješnosti svake organizacije. Motivacija je zapravo pokretačka snaga pomoću koje se zaposlenici potiču da budu skloniji postizanju ciljeva organizacije. Svaki uspješan zaposlenik mora posjedovati motivaciju, entuzijizam, predanost i kreativnost. Organizacija može motivirati svoje zaposlenike na više načina, a sve sa glavnim ciljem postizanja konkurentnosti i profitabilnosti organizacije. Visoka motiviranost zaposlenika određenog poduzeća može doprinijeti povećanoj produktivnosti, prodaji i profitabilnosti te kontroli kvalitete i troškova. Motivirani zaposlenici mogu bolje raditi te na taj način povećati konkurentnost organizacije. Mnogo je razloga zbog kojih se organizacije kontinuirano bave motivacijom zaposlenika. Tako su istraživanja pokazala da će motivirani zaposlenici težiti boljem radu i raditi više nego što se od njih traži, osim toga radit će učinkovitije, kvalitetnije te obavljati zadatke i prije zadanih rokova. Osim toga bitno je napomenuti kako može doći do smanjenja fluktuacije zaposlenika, ukoliko su zaposlenici visoko motivirani. Ukoliko organizacija posjeduje dobro razvijeni motivacijski sustav, povećat će se razina angažmana i zadovoljstva zaposlenika, što će rezultirati i konkurentnom prednošću na samom tržištu. Bitno je da organizacija ima unaprijed dobro osmišljenu poslovnu strategiju poticanja i nagrađivanja. Na stimulaciju radne uspješnosti moguće je

djelovati putem: stimulativne plaće temeljene na radnoj uspješnosti, različitih individualnih nagrada i bonusa, posebnih programa stimulacije i sl. o čemu smo više govorili ranije u radu. Pri ocjenjivanju uspješnosti često dolazi do problema kod mjerenja i to ponajviše zbog instrumenta mjerenja ili procjene. Najčešći izazovi se odnose na nejasne standarde i kriterije, diskriminaciju u praksi te subjektivne pogreške procjenitelja.

Najvažniji dio praćenja i ocjenjivanja uspješnosti je poboljšanje uspješnosti rada i razvoj ljudskih resursa za što je nužna suradnja managera i njihovih suradnika kako bi se postigli zajednički ciljevi. Završni dio procesa odnosi se na pružanje povratne informacije o uspješnosti u prethodnom razdoblju te postavljanje ciljeva plana razvoja za sljedeće razdoblje putem razgovora o uspješnosti.

“Povratna informacija o uspješnosti u obavljanju posla smatra se jednim od najvažnijih faktora u poticanju i jačanju razvoja zaposlenih, te poboljšanja individualne uspješnosti. Pritom, analiza i ocjena uspješnosti u prethodnom razdoblju te rasprava o tome služe samo za utvrđivanje problema koje treba otkloniti, te razvoj ciljeva i plana aktivnosti umjerenih razvoju zaposlenih.” (Bartol i Martin, 1991., str.158.)

„Motivacija se često pojašnjava da je to put do zadovoljstva kojeg svaka osoba posjeduje jer je to zapravo stanje ili proces koji se odvija unutar pojedinca te potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju.” (Bratko, 2008.str.98)

Motiviranost zaposlenika odnosi se na spremnost zaposlenika na obavljanje aktivnosti s ciljem ispunjavanja zacrtanih ciljeva poduzeća. Hotelska poduzeća dugo su se bavila istraživanjima o tome što motivira i zadovoljava hotelske radnike. Učinak zaposlenika u hotelskim organizacijama može se mjeriti njihovom organiziranošću, simpatičnošću, ljubaznošću, izgledom, stavovima i načinom na koji izvršavaju dodijeljene zadatke. Motivirani zaposlenici spremni su preuzeti inicijativu, dodatne odgovornosti, inovativni su i spremni za rad. Kvalitetna usluga hotelskih organizacija ima direktan utjecaj na povećanje razine zadovoljstva korisnika. Prema tome možemo zaključiti kako uspjeh hotela svakako ovisi o tome koliko dobro nadređeni motiviraju svoje zaposlenike, no isto tako postoje brojni čimbenici koji otežavaju motiviranje zaposlenika u hotelima poput niskih plaća, prekovremenih sati, neadekvatnih radnih uvjeta.

U posljednje su vrijeme. motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postale temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih resursa te su menadžeri sve svjesniji činjenice kako im je kvalitetan motivacijski sustav preduvjet za stvaranje konkurentnosti

## 1. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

Nagrade se dijele na materijalne i nematerijalne naknade za neki obavljeni rad koje direktno utječu na kvalitetu, obujam i duljinu rada. Takve se nagrade izražavaju u različitim oblicima poput novca, robe i raznih oblika materijalne i nematerijalne naravi. Nagrađivanje zaposlenika važna je stavka motivacije, a za uspjeh poduzeća, važna je sposobnost samih menadžera koji se bave ljudskim potencijalima da izgrade i održavaju adekvatan sustav nagrađivanja u poduzeću. Zaposlenici su skloni uspoređivati svoje plaće i druge nagrade koje dobivaju za svoj rad pa je jedan od temeljnih stavki nagrađivanja sama etičnost ili pravednost u nagrađivanju.

Postoje tri etička načela kojim se menadžment mora voditi prilikom nagrađivanja zaposlenika (Richard i sur., 2009. str.524):

1. Potrebno je jasno priopćiti pravila i očekivanja u sustavu nagrađivanja  
Poslodavac treba tako jasno i razumljivo priopćiti zaposlenicima informacije o pravilima u sustavu nagrađivanja te prezentirati kako se određuje u koji platni promet spada koji zaposlenik.

2. Sustav nagrađivanja mora biti transparentno proveden  
Transparentno proveden sustav nagrađivanja povećati će kvalitetu rada zaposlenika. Kod provođenja sustava nagrađivanja također mora biti i prisutna dosljednost pa ako poduzeće u svojem pravilniku ima navedeno da će za bolje poslovne rezultate davati bonuse, ne smije iste zamijeniti davanjem slobodnih dana.

3. Sustav nagrađivanja mora biti nepristran, a pravila i politika nagrađivanja moraju biti jednaki za sve zaposlenike

Sustav nagrađivanja trebao bi osigurati da zaposlenici koji obavljaju slične poslove, dobivaju i sličnu nagradu za svoj rad. Ako primjerice, dvije osobe obavljaju isti posao u poduzeću ne bi se smjelo dogoditi da jedna od njih dobije neki drugi oblik motivacije (službeni automobil, plaćena edukacija i sl.).

### 3.1. Definicija pojma nagrađivanje

Nagrađivanje je pojam na koji smo navikli od malena. „Ako ovo napraviš dobit ćeš nagradu!“ Nagrađivanje je prisutno u svim dijelovima života, od osobnog do poslovnog. Sustav nagrađivanja u poslovnom i privatnom svijetu nije jednak iz razloga što se u poslovnom svijetu nagrade odnose na kompenzacija zaposlenicima koje zapravo služe kao nadoknada za njihov trud, zalaganje i postignuća. Organizacije koje su u svoju praksu uvele sustav nagrađivanja, prema istraživanjima, puno bolje kotiraju kod zaposlenika od organizacija koje ga ne provode.

Nagrade su materijalne i nematerijalne naknade za neki obavljeni rad. Te nagrade imaju veliki utjecaj na kvalitetu, obujam i duljinu rada, a mogu biti izražene u novcu, robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi.

„Nagrađivanje je oblik kompenzacija odnosno različitih oblika materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima kojim im se nadoknađuje njihov trud, zalaganje i postignuti rezultati rada.“ (Gutić, Rudelj, 2012.str.381)

### 3.2. Stimulacija zaposlenika

Prema Gutić, Rudelj (2012.) pod stimulacijom se misli na:“ materijalna davanja zaposlenicima koja nadoknađuje njihov uloženi trud, rad, zalaganje te uspješnost.“

Stimulacije su jedna od metoda rukovođenja ljudskim resursima. Često se pojam stimulacije povezuje sa pojmovima motiva i motivacije. Barbir (2020.) navodi kako brojne organizacije nastoje povezati sustav nagrađivanja i kompenzacija s radnom uspješnosti

Nadalje Barbir (2020.) za simultativan način nagrađivanja navodi: „Stimulativan sustav plaćanja stvara motivaciju radnicima za izvršenje zadataka po obujmu i kvaliteti potrebnj za ostvarene organizacijskih ciljeva odnosno stvara poticaj da se isplati dobro i kvalitetno raditi.“ (Barbir, 2020. str.207)



Slika 5 Simultativan sustav nagrađivanja

Izvor: Barbir, prema Cascio, W.F., (1995)

Gutić, Rudelj (2012) dijele stimulacije na pojedinačne te stimulacije u skupinama, gdje se pomoću pojedinačnih stimulacija potiče uspjeh pojedinca unutar organizacije, dok se skupnim stimulira i nagrađuje uspjeh tima. I jedan i drugi način stimulacije imaju svoje pozitivne i negativne strane.

### 3.3. Oblici materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja

#### 3.3.1. Materijalno nagrađivanje

Materijalna ili financijska stimulacija je složen konstrukt različitih oblika motiviranja usmjerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

„Postoje dva oblika financijskih kompenzacija (Bahtijarević, Šiber, Fikreta, 1999., str. 613):

1. Izravne financijske nagrade koje zaposlenik dobiva u novcu, kao sustav plaća i drugih materijalnih poticaja, tj. bonusa vezanih s individualnim ili grupnim radom, koje se percipiraju kao izravne nagrade za rad. Financijski su dobici koje zaposlenik dobiva u novcu ili „na ruke“.
2. Neizravne materijalne nagrade koje zaposlenik dobiva u nekom drugom obliku, a ne u novcu, a kojima se poboljšava materijalni standard. Stječu se samim zapošljavanjem u nekoj organizaciji, ako što su zdravstveno i mirovinsko osiguranje, slobodni dani, godišnji odmori, školarine, stipendije, rekreacije itd. Ovaj dio materijalnih beneficija zaposlenih je vrlo raznolik, ali i razvijen u suvremenim poduzećima tako da na njega otpada sve veći dio ukupnih troškova radne snage.“

U kontekstu motivacijskog sustava i radnog ponašanja unutar poduzeća, on je veoma djelotvoran u privlačenju i zadržavanju, ali i ne u poticanju neposrednoga radnog ponašanja.

Materijalne se kompenzacije dijele na izravne i neizravne. Materijalne kompenzacije koje zaposlenici dobivaju za svoj rad dijele se na:

- Plaće
- Nagrade

- Beneficije

Plaća je „svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi koja je u radnom odnosu za rad što ga je ona određeno vrijeme obavljala za njega“ (Buntak i sur.: 2013. str.61).

„Materijalne nagrade izražene općim pojmom plaće su najopćenitiji, najkonkretniji, važan i poticajan oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti.“(Bajraktarević,2023.)

Važnost plaće za individualnu motivaciju ni u kojem slučaju ne pretpostavlja često očekivani automatizam njezina djelovanja na motivaciju za rad izražen u ekstremno pojednostavljenoj pretpostavci „veća plaća - veća motivacija za rad – veći učinak“. Taj odnos je mnogo složeniji i sofisticiraniji i na njega, osim visine plaće ili uopće materijalnih nagrada, utječe čitav niz individualnih, subjektivnih i objektivnih činitelja koji se prelamaju kroz subjektivnu strukturu pojedinca.

Plaća zaposlenika može sadržavati i neke dodatke na plaću, poput dodatka za dvosmjenski rad, dodatak za povećanu prodaju, dodatak za prekovremeni rad itd.). Plaća se isplaćuje zaposlenicima na osnovu ugovora o radu koji direktor u ime poduzeća sklapa sa zaposlenikom. Plaća se isplaćuje mjesečno kao akontacija godišnje naknade za rad.

Nagrađivanje zaposlenika regulirano je kroz ugovore o radu, pravilnik o radu i kolektivnim ugovorima za djelatnost.

„U sustavu plaća i materijalnoga nagrađivanja postoje pretpostavke djelovanja na koje upozoravaju motivacijske teorije:

- Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti povezane uz pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa mogu utjecati svojim ponašanjem.
- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade (plaća). Rad se mora percipirati kao ključan za povećanje plaće i ostvarivanje individualnih ciljeva.

- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim konzekvencama radnog ponašanja. U načelu bolje je nagrađivati nego kažnjavati.
- Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko da potiče dodatni napor koji se ulaže.
- Povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate.
- Materijalne nagrade moraju biti primjerene uloženom radu, fer i pravične u usporedbi s drugima.
- Razlike u plaći između dobrih i lošijih radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad." : (Bahtijarević, Šiber, Fikreta:1999.:613).

Stimulativno djelovanje sustava nagrađivanja povezano je s postojanjem jasnih standarda radnog izvršenja i uspješnosti, razumijevanjem i općim prihvaćanjem načina utvrđivanja radne uspješnosti te načina nagrađivanja i vrednovanja.

„Da bi sustav poticaja i stimulacija bio uspješan i postizao željene efekte, mora udovoljavati temeljnim pravilima, a mora biti: Jednostavan – pravila sustava moraju biti kratka, jasna i razumljiva i poznata svim zaposlenicima.

- Specifičan – zaposlenici moraju točno znati što se od njih očekuje da učine, te naznačiti što se očekuje od zaposlenih.
- Ostvarljiv – svaki zaposlenik mora imati mogućnost i realnu šansu da dobije neku nagradu ako se potruži i bolje angažira svoje radne i kreativne potencijale.
- Mjerljiv – mjerljivi ciljevi moraju biti temelj svih planova i stimulacija. Za svaki program stimulacije treba biti moguće utvrditi konkretne ciljeve, troškove i materijalne dobiti za organizaciju i pojedince.

Pravičan – jednak ili fer tretman svakog pojedinca bitna je pretpostavka pozitivnoga motivacijskog djelovanja sustava nagrađivanja. Sve se više uz nagrađivanje veže pojam jednakosti pri čemu je važno osigurati ne samo unutarnju nego i vanjsku jednakost“ ( Bahtijarević, Šiber, Fikreta :1999:616):



Komponente plaće sastoje se od plaće za izvršeni rad (osnovna plaća i dodaci za plaću) i od naknade za plaću i udio u dobiti. Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenicima za rad pod određenim uvjet. Danas se organizacije služe različitim kompenzacijama kako bi poboljšale radni standard poduzeća. Beneficije su tako ono što privuče ljude u poduzeće te one koje mogu zadržati zaposlenika u nekom poduzeću.

Postoje tako tri vrste beneficija (Bahtijarević, Šiber, Fikreta, 1999. str.653):

1. Beneficije sigurnosti i zdravlja
2. Beneficije slobodnog vremena
3. Usluge zaposlenicima.

Osim plaća, nagrada i beneficija, zaposlenici mogu biti uključeni u dobit poduzeća indirektnim sudjelovanjem u dobiti, direktnim sudjelovanjem u dobiti, dionicama i štednjama.

### 3.3.2. Nematerijalno nagrađivanje

Nematerijalne nagrade sve su češći alat prilikom motivacije. Temeljno polazište današnjeg menadžementa ljudskih resursa jest kako zaposlenici radom zadovoljavaju više različitih potreba, a ne samo egzistencijalne ili materijalne potrebe.

Razvoj karijere pojedinca započinje tijekom školovanja i to odabirom srednje škole i fakulteta, javljanjima na natječaje za posao, promjene radnih mjesta, uvođenjem u posao te se nastavlja motivacijom na radnom mjestu i traje do pripreme za mirovinu. Prilikom tog „radnog staža“ primjenjuje se psihologija praćenja uspješnosti u svrhu zadovoljenja potreba zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije.

Motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje su njegov temelj, uključuju i nematerijalne poticaje za rad, a zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u nekim organizacijama.

Zaposlenici svojim radom žele zadovoljiti egzistencijalne potrebe te one koje se odnose na postizanje materijalnog standarda. Za motivaciju su važne potrebe višeg reda, rast i razvoj te potvrđivanje vlastitih kvaliteta.

Nematerijalne strategije koje se koriste u svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su: dizajniranje poslova, menadžerski stil, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere.

#### 3.3.2.1. Dizajniranje poslova

Dizajniranje poslova odnosi se na dio gdje svaki zaposlenik ima cilj i potrebu svoj posao prilagoditi sebi i svojim afinitetima. Taj je posao ključ individualne motivacije. Posao je središnja karakteristika moderne civilizacije jer odrasla osoba provodi pola svog života na poslu. Posao je za većinu ljudi središnja aktivnost u danu. Stavovi prema poslu i zadovoljstvo poslom imaju direktan utjecaj na radnu motivaciju i život općenito. Na drugoj strani tako može postojati dosada i besmislenost rada što je jedna od najvećih prepreka motivaciji za rad.

#### 3.3.2.2. Menadžerski stil

Stil menadžera je ima temeljni zadatak motiviranje. Menadžeri su zbog svog neposrednog kontakta i utjecaja na zaposlenike zapravo najbitniji motivator zaposlenika. Svaki poslodavac tako najviše pazi kolika mu je radna motivacija zaposlenih kako bi se posao napravio što bolje i kvalitetnije. Da bi, tako djelovali na povećanje motiviranosti, moraju poznavati te stalno analizirati što zapravo njihovi zaposlenici žele jer su potrebe i motivi ljudi kategorija koja se stalno mijenja.

„Postoje nekoliko pristupa kao što su: tradicionalni model, model međuljudskih odnosa te model ljudskih potencijala:

- Tradicionalni model temelji se na tome da nije bitno što ljudi rade već koliko zarade. Glavni zadatak menadžera je ovdje strogi nadzor i kontrola podređenih. Menadžer razdvaja radne zadatke na jednostavne operacije koje se lako nauče te cilj mu je utvrđivanje detaljnih radnih postupaka, ali i korisnost primjene. Ljudi će u ovom modelu biti efikasni i tolerirati rad ako je plaća pristojna, a zadaci jednostavni.
- Model međuljudskih odnosa navodi kako se ljudi žele osjećati korisnima i važnima, žele pripadati grupi i biti priznati kao pojedinci te su im u motiviranju važnije socijalne potrebe od novca. Glavni zadatak menadžera je da se svaki zaposlenik osjeća korisnim i važnim, a zaposlenici će u tom slučaju uključenošću u radni proces zadovoljiti svoje potrebe za pripadnošću i povećati spremnost na suradnju.
- Model ljudskih potencijala ističe da ljudi žele raditi i pridonositi ostvarenju ciljeva u čijem su postavljanju sudjelovali. Glavni zadatak menadžera je razviti i upotrijebiti neiskorištene ljudske potencijale te kreiranje okoline u kojoj svi članovi mogu davati doprinose do granica svojih mogućnosti. Menadžeri moraju poticati participaciju zaposlenih u važnim problemima i širiti njihovu autonomiju i samokontrolu.“(Bahtijarević, Šiber, Fikreta,1999. str.677).

Razlika između tih pristupa je i u tome imaju li menadžeri koji ih prihvaćaju i ponašaju se prema njima, uzak i djelomičan ili širok pogled na motivaciju za rad i promatraju li ljude kao jednodimenzionalna bića poticana samo nekim segmentom svojih potreba (primjerice, samo ekonomskim ili samo socijalnim i sl.) ili kao kompleksna bića raznolikih potreba i interesa koje žele zadovoljavati i radom.

### 3.3.2.3. Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva pristup je kojim se nastoji suradnjom i uključenošću ljudskih resursa utjecati na razvoj plana rada organizacije. Menadžerski je pristup

zapravo sredstvo uspješnog ili neuspješnog upravljanja i rukovođenja organizacijom, ali i motiviranja i usmjeravanja individualnog ponašanja i uspješnosti.

#### 3.3.2.4. Fleksibilni oblici radnog vremena

Fleksibilno radno vrijeme također spominjemo kao jednu od uspješnih strategija motiviranja. Upravo se to fleksibilno radno vrijeme pokazalo kao zaista djelotvorna strategija, ali isto tako potrebno je napomenuti kako i ono ima svoje prednosti i nedostatke. Ovo je jedna od rijetkih menadžerskih inovacija čija je primjena krenula u europskim, a ne u američkim kompanijama. Fleksibilno radno vrijeme definitivno je prednost zaposlenim roditeljima jer na taj način mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im je to najpotrebnije, Nedostatak fleksibilnog radnog vremena može se uočiti u proizvodnim tvrtkama gdje si zaposlenik ne može priuštiti takvo radno vrijeme već je neprekidno „vezan“ uz svoje radno mjesto.

„Da bi programi fleksibilnog radnog vremena dobro funkcionirali i da bi se otklonili nedostaci, potrebno je sljedeće:

- Pripremiti, informirati i obučiti zaposlene o problemima, prednostima te načinu ponašanja,
- Odrediti neko obvezno vrijeme u kojem svi moraju biti prisutni,
- Postaviti jasne i specifične radne ciljeve za svakog i kriterije radne uspješnosti, te pratiti rezultate,
- Prebaciti odgovornost za rezultate i timski rad na zaposlene, te osigurati samokontrolu,
- Uspostaviti odnose povjerenja i odgovornosti.

Sami oblici fleksibilnog radnog vremena povećavaju pozitivne stavove i zadovoljstvo zaposlenih otklanjaju probleme kašnjenja na posao te povećava se fleksibilnost zaposlenih.“ (Bahtijarević, Šiber, Fikreta, 1999. str. 701).

Većina zaposlenika bira kombinaciju novčanih i nenovčanih nagrada kao idealnih strategija motivacije za rad.

Od velike je važnosti kakav će utjecaj menadžment ostaviti na zaposlenike, pri čemu je izrazito bitno da menadžment zna pokazati kako cijeni trud zaposlenika i da im oda zasluge koje zaslužuju a sve sa ciljem jačanja pozitivnog stava prema radnome mjestu, ali i sebi samima.

#### **4. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ARENA HOSPITALITY GRUPE**

U ovom ćemo se djelu rada upoznati поближе sa samom kompanijom, a onda ćemo istražiti i pojedine dijelove kompanije kao što su organizacijska struktura i upravljanje ljudskim resursima.

##### **4.1 Organizacijska struktura Arena Hospitality Grupe**

Hotelsko-turistička kompanija Arena Hospitality Group d.d. (nekada Arenaturist d.d.), nastala je 1974. udruživanjem više pulskih kompanija (Veruda, Riviera i Turist Biro, Medulinska rivijera). 1983.-1987 nastalo je apartmansko naselje Punta Verudela te visokokategorizirani hoteli Histria i Palma. 2000. godine Arenaturist prelazi u vlasništvo i članstvo Europa Touristic Group te time kreće novi investicijski ciklus u kojem su rekonstruirani i obnovljeni mnogi objekti te je time i poboljšana kvaliteta turističke ponude. Tada se u ukupnim smještajnim kapacitetima moglo primiti više od 10 000 gostiju. Od 1999. do 2015. na čelu Arenaturista bio je Igor Štoković. U ožujku 2017. kompanije mijenja ime u Arena Hospitality Group d.d. (Istrapedia, 10.12.2023.)

„AHG je priznata i dinamična, međunarodna hotelska grupa, koja razvija i upravlja hotelima, turističkim naseljima te kampovima u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj u vlasništvu, suvlasništvu, najmu ili pod upravljanjem. Osim upravljanja i

razvijanja vlastitog brenda Arena Hotels & Apartments® i Arena Campsites®, kroz PPHE Hotel Group Limited (PPHE Hotel Group ili PPHE) AHG ima ekskluzivno pravo upravljanja i razvoja uglednog međunarodnog brenda Park Plaza® u 18 zemalja Srednje i Istočne Europe (CEE regija) te upravljanje objektima s brendom art'otel® što omogućuje daljnji razvoj portfelja kompanije“ (AHG, 18.12.2023.).

Cilj poduzeća je postati dinamična hotelska grupacija u upscale, upperscale i lifestyle segmentu tržišta u srednjoj i istočnoj Europi. Također, cilj je omogućiti gostima vrijedne uspomene kroz izvrsnu uslugu i kvalitetne proizvode na iznimnim lokacijama. Uspjeh strategije kontinuiranog ulaganja u objekte i pružanje usluga pridonijelo je visokoj razini zadovoljstva gostiju ovog poduzeća tijekom cijele sezone. (Ibidem.)

„Arena Hospitality Group“ d.d. je javno dioničko društvo, čije su dionice uvrštene na tržište vrijednosnih papira Zagrebačke burze.

Društvo ima jasnu definiran sustav, koji uključuje:

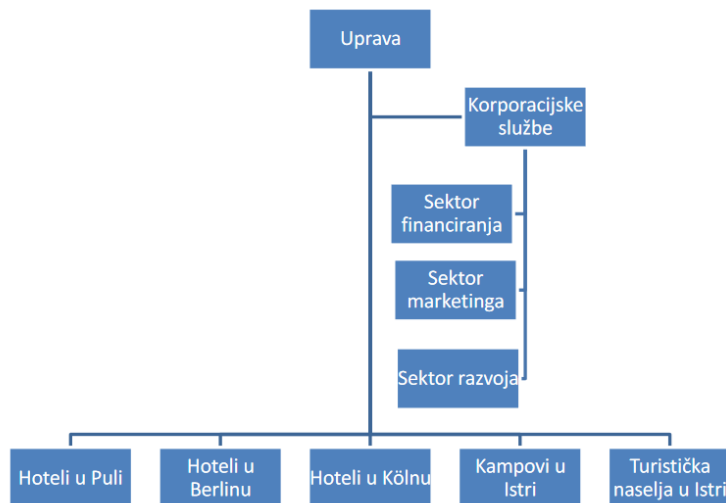
- Glavnu skupštinu,
- Nadzorni odbor i
- Upravu.

Sjednice Glavne skupštine Društva sazivaju se i održavaju u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima i Statutom društva, a nadležna je za odlučivanje o pitanjima utvrđenim Zakonom o trgovačkim društvima i Statutom društva.

Nadzorni odbor sastoji se od sedam članova, od kojih šest bira Glavna skupština Društva, a jednog člana može imenovati Radničko vijeće Društva. Ovlasti i rad Nadzornog odbora regulirani su Statutom Društva i Poslovníkom o radu Nadzornog odbora. Uprava Društva se sastoji od dva do pet članova, koje imenuje Nadzorni odbor na mandat do pet godina.“(AHG, 2024.)

Poduzeće „Arena Hospitality Group“ d.d. je u trenutku pisanja ovoga rada imalo mješovitu organizacijsku strukturu. U organizaciji više prevladava centralizacija nego decentralizacija, ali isto tako obje se međusobno isprepliću i nadopunjuju. Osim toga organizacija poduzeća je formalizirana.

Organizacijska struktura poduzeća „Arena Hospitality Group“ d.d. grafički je prikazana na Slici.6



Slika 6 Organizacijska struktura AHG

Izvor: Vlastita izrada prema AHG, 2024.

#### 4.2 Upravljanje ljudskim resursima

Razvojem, posjedovanjem i upravljanjem glavnim djelatnostima hotela, kampova i turističkih naselja povećava se razina odgovornosti prema gostima, partnerima, zaposlenicima, članovima tima, dioničarima i zajednicama u kojima AHG posluje. Kroz suradnju s PPHE Grupom, AHG osigurava da se pozitivan utjecaj na ljude, mjesta i cijeli planet primijeni na sve unutar i izvan kompanije i gdje djeluje. (AHG, 2024.)

Arena Hospitality Group d.d. svjesna je važnosti motiviranja i zadržavanja zaposlenika, te ima uspostavljen sustav za zapošljavanje, te nagrađivanje zaposlenika.

„Kao dio programa poticanja, motivacije i nagrađivanja radnika Grupe, radnici se redovito ocjenjuju te na temelju tih ocjena imaju pravo na povećanje plaća i bonuse temeljene na njihovim rezultatima prema određenim dogovorenim kriterijima.“ (AHG, 2024.)

Grupa je svjesna da će morati privući i zadržati radnike s potrebnim znanjima i iskustvom, te konstantno ulagati u njihovu obuku. Na zadržavanje zaposlenika utječe razvoj i održavanje kulture u Grupi, kao i programi obuke te sustavi povratnih informacija. Društvo je mišljenja da je potrebno zapošljavati članove iz svih skupina zajednica, te iz mnogih sredina i s različitim iskustvima upravo iz razloga kako bi bolje služilo gostima, a što u konačnici pruža kompetitivnu prednost na tržištu. Arena Hospitality Group d.d. ulaže u razvoj zaposlenika, potiče ih kroz razvojne programe, te programe u organizaciji PPHE Hotelske Grupe.

„Arena Hospitality Group zapošljava raznoliku radnu snagu s udjelom žena od 56% i muškaraca od 44%. Prosječna dob stalnih zaposlenika je 44 godine, što pokazuje trend pomlađivanja u Društvu. Dobna struktura naše radne snage je: 18-30 (25%), 31-40 (27%). Oko 19% zaposlenika je starosne dobi 41-50 godina. Zapošljavaju oko 24% članova tima starosne dobi između 51 i 60 godina. Samo 4% zaposlenika starije je od 60 godina. Dinamično su Društvo i u 2018. godini imali su 129 zaposlenika na neodređeno koji su započeli svoju karijeru kao članovi tima.“(AHG,2024)

Uspjeh AHG uvelike ovisi o zaposlenicima, čega je i menadžment svjestan i zbog čega se kontinuirano ulaže u edukaciju i motivaciju zaposlenika. Jedino uz takve zaposlenike moguće je postići konkurentnost na tržištu. AHG usmjerena je na stvaranje adekvatnih radnih uvjeta, poticanje lojalnosti zaposlenika i interni razvoj profesionalnih talenata. Temelj je korporativne kulture, koju AHG kontinuirano razvija pri čemu u fokus stavlja ljude.



Jedan od najvažnijih načina motiviranja i nagrađivanja zaposlenika je plaća. tako organizacija svoje zaposlenike uz iznad prosječnu fiksnu plaću motivira stimulativnim dijelom plaće koji ovisi o trudu samog zaposlenika.



Slika 4. Komponente plaće u promatranj organizaciji

Izvor: Vlastita izrada

Na slici 4 prikazane su komponente plaća zaposlenika u promatranom poduzeću. Svaki zaposlenik ostvaruje pravo na fiksnu plaću i troškove prijevoza, dok stimulativni dio plaće zaposlenik ostvaruje ovisno o učinku.

Program „upravljanja talentima“ dio je razvojnih programa koji podržavaju odjeli za ljudske resurse kao i predstavnici Službe za učenje i razvoj u svakom hotelu, odnosno regiji. U program su uključeni zaposlenici prepoznati kao talenti. Cilj spomenutog programa jest podržavanje i razvijanje talentiranih mladih zaposlenika koji imaju visoke radne rezultate i za koje se smatra da imaju veliki potencijal postizanja uspješnosti, a s krajnjim ciljem razvijanja karijere unutar Grupe. Na listi prioriteta Grupe

svakako je upravljanje talentima obzirom da je Grupa mišljenja da je to element veoma važan za budući uspjeh poslovanja.

Jedan od razvojnih programa, namijenjen rukovoditeljima nastao je 2014. godine pod nazivom „Osnove upravljanja“(AHG,2024.). Navedeni program za cilj ima poduprijeti razvoj rukovoditelja Grupe u poslovanju, a namijenjen je „neposrednim rukovoditeljima, voditeljima timova i operativnim rukovoditeljima koji su prepoznati kao talentirani pojedinci.“(ibidem.) Cilj programa jest razviti rukovoditeljske sposobnosti, znanje, te ponašanje koje je potrebno rukovoditeljima u svakodnevnom poslovnom životu a kako bi se osiguralo poticanje rasta poslovnih rezultata organizacije.

Još jedan od programa pokrenut 2015. godine, a koji je namijenjen mlađim voditeljima službi i nadzornim rukovoditeljima jest STEP UP126 s ciljem daljnjeg razvoja radnog učinka članova tima, te razvoja u daljnjoj karijeri.

Služba ljudskih resursa svake godine, posebice u zimskim mjesecima dogovara edukacije za svoje zaposlenike. Edukacije su namijenjene različitim radnim mjestima, te su organizirane posebno za primjerice odjele hrane i pića, odjel domaćinstva, odjel recepcije, korporativne službe.

„Dana 13. prosinca 2023., Arena Hospitality Group službeno je potpisala Hrvatsku Povelju o raznolikosti, označavajući važan korak u našoj predanosti poticanju inkluzivnog radnog okruženja. Ova međunarodna inicijativa, podržana od strane Europske komisije, promiče raznolikost, borbu protiv diskriminacije, inkluzivnost i jednake mogućnosti. Potpisivanjem Povelje obvezujemo se provoditi politike ravnopravnog postupanja, poticati upravljanje raznolikošću i aktivno sprječavati diskriminaciju i mobing unutar naše organizacije. Ovaj potez usklađen je predanim zalaganjem za nediskriminaciju i označava posvećenost stvaranju i promicanju raznolikog i dobrodošlog radnog okruženja.“(AHG,2024)

Grupa je prepoznala kako su za razvoja poduzeća potrebni zaposlenici. te da je potrebno konstantno ulagati u rast i razvoj zaposlenika, a sve sa ciljem ostvarivanja uspjeha i konkurentnosti grupe. Grupa za sebe smatra kako je dugoročno orijentirana i svjesna važnosti ljudskih resursa-



## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE - MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU ARENA HOSPITALITY GRUPE**

### 5.1 Metodologija istraživanja

U empirijskom dijelu ovog rada upotrebom kvantitativnih metoda testiraju se postavljene hipoteze. Instrument istraživanja je anketni upitnik koji je proveden među 41 zaposlenikom. Anketni upitnik izrađen je u alatu Google Forms i proveden je elektroničkim putem. Anketni upitnik sastoji se od 23 pitanja. Prva grupa pitanja odnosi se na opće podatke o ispitanicima. Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na mjerenje motiviranosti zaposlenika instrumentom koji su 1993. godine razvili Meyer, Allen i Smith. Tvrdnje su se procjenjivale na ljestvici Likertovog tipa od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). u drugoj grupi ispituje se razina motiviranosti. Metodama grafičkog prikazivanja prezentira se struktura odgovora na anketna pitanja od strane ispitanika, dok se upotrebom metoda deskriptivne statistike prikazuju srednje vrijednosti i mjere disperzije oko srednjih vrijednosti na tvrdnje kojima se ispituje motiviranost i važnost motivacijskih faktora.

## 5.2 Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je utvrditi povezanost između motivacijskih faktora i motivacije zaposlenika promatrane organizacije. Cilj je istražiti kakvu povezanost na motiviranost zaposlenih ima trenutno stanje u poduzeću i primijenjeni faktori motivacije te na koji način se može doprinijeti povećanju motivacije. Cilj je da se istraživanjem pomogne vodstvu organizacije ukoliko postoje slabe točke politike motivacije i nagrađivanja zaposlenih koja se provodi kako bi se eventualno loše stanje popravilo i time pridonijelo uspješnijem ostvarivanju željenih rezultata.

## 5.3 Hipoteze istraživanja

Hipotezama se željelo ustanoviti koji faktori motiviraju zaposlenike promatrane organizacije. Željelo se utvrditi koliko bonusi utječe na razinu motiviranosti.

Hipoteze rada su:

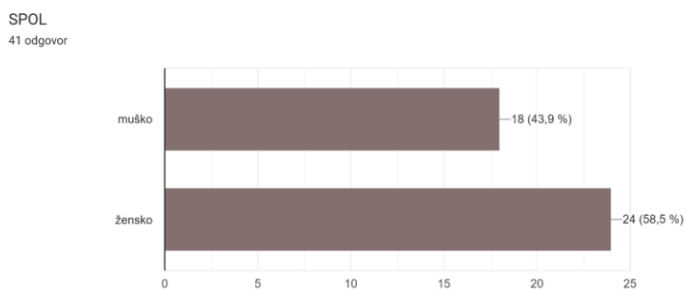
H1: Intrinzični faktori jače utječu na motivaciju zaposlenika od ekstrinzičnih faktora motivacije.

H2: Motivacija u obliku novca najviše motivira zaposlenike

## 5.4 Rezultati istraživanja

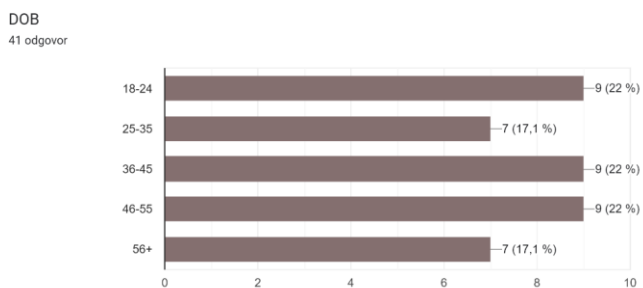
Tijekom istraživanja ispitana je 41 ispitanik, a detaljna analiza njihovih odgovora iznesena je u nastavku rada. U prvom dijelu istraživanja prikazuju se socio-demografska obilježja ispitanika.

Grafikon 1. Spolna struktura



Ispitan je 41 zaposlenik od toga 56,5% žena i 43.9% muškaraca.

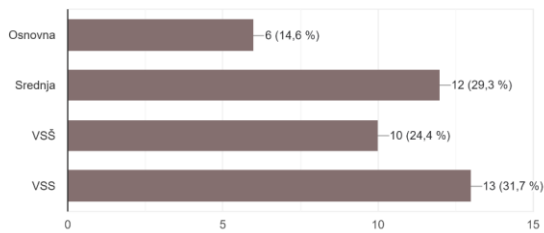
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika



Kao što je iz grafikona vidljivo najmanji broj ispitanika je u dobnoj skupini 25-35 i 56+, u svakoj skupini po 7 ili 17,1%, dok skupine 18-24, 36-45 i 46-55 dijele jednak postotak glasova,9 glasova što čini 22% ispitanih.

Grafikon 3. Podjela ispitanika prema stupnju obrazovanja

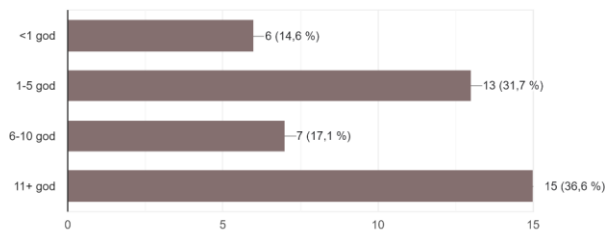
NAJVEĆI STUPANJ OBRAZOVANJA  
41 odgovor



Iz grafikona 3 vidljivo je kako 13 ispitanika ili 31,7% ima VSS, dok najmanji broj ispitanika ili njih 6 ima završenu samo osnovnu školu.

Grafikon 4. Ukupni radni staž ispitanika

UKUPNI STEČENI RADNI STAŽ  
41 odgovor

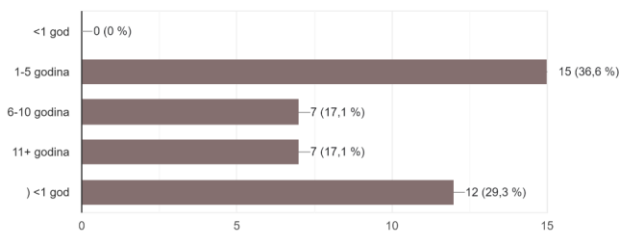


Iz grafikona br 4. vidljivo je kako najveći broj ispitanika njih 15 ili 36,6% ima više od 11 godina radnog staža, prate ih zaposlenici sa 1 do 5 godina radnog staža njih 31,7%, zatim ispitanici sa 6 do 10 godina radnog staža i najmanje ispitanika ima sa jednom godinom radnog staža njih 6 tj. 14,6%.

### Grafikon 5. Radni staž u organizaciji Arena Hospitality group

STEČENI RADNI STAŽ U PROMATRANOM PODUZEĆU

41 odgovor

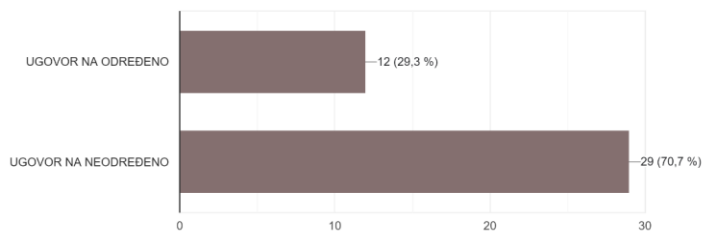


Iz grafikona 5. vidljivo je kako najveći broj ispitanika ili njih 15 ima 1-5 godina iskustva u Areni, nakon toga slijedi 12 ispitanika koji manje od 1 godine rade u Arena Hospitality grupi. 17,1% ispitanika radi 6 do 10 godina i isti broj ispitanika koji radi više od 11 godina u organizaciji.

### Grafikon 6. Podjela po načinu zaposlenja

STATUS ZAPOSLENJA

41 odgovor



Iz grafikona 6 vidljivo je kako veći broj ispitanika, njih 70,7% ima ugovor na neodređeno.

Tablica 2. Mjera razine motiviranosti koju stvaraju ekstrizični faktori kod zaposlenika

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
U KOJOJ MJERI STE MOTIVIRANI ZA RAD KOD VAŠEG POSLODAVCA?	3,34
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - PLAĆA	3,65
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - bonusi	3,63
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - uvjeti rada	3,46
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - RADNO OKRUŽENJE	3,48
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - odnosi s nadređenima	3,41
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori - odgovornost	3,12
<b>UKUPNO</b>	<b>3,44</b>

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima istraživanja

U Tablici 2. prikazana je mjera razine motiviranosti koju stvaraju ekstrizični faktori kod zaposlenika. Navedene su tvrdnje u kojima su ispitanici trebali označiti mjeru slaganja s njima. Prosječna ocjena mjera razine motiviranosti koju stvaraju ekstrizični faktori kod zaposlenika iznosi 3,44. U kategoriji mjere razine motiviranosti koju stvaraju ekstrizični faktori kod zaposlenika najbolje je ocjenjena tvrdnja kojom se navodi kako plaća potiče motiviranost kod zaposlenika i to sa 3,65, dok je najgore ocjenjena tvrdnja kojom se navodi da razina odgovornosti potiče motiviranost kod zaposlenika i to sa ocjenom 3,12. Ostale tvrdnje ocjenjene su ocjenama u rasponu od 3,34 do 3,63 te se primjećuje kako su tvrdnje podjednako ocjenjene.



Tablica 3. Mjera razvijenosti motiviranosti koju stvaraju intrinzični faktori kod zaposlenika

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori - odgovornost	3,12
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori - samostalnost u radu	3,17
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori - kreativnost	3,29
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori - mogućnost rasta	3,36
Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori - mogućnost napredovanja	3,43
<b>UKUPNO</b>	<b>3,27</b>

Izvor: Vlastita izrada prema rezultatima istraživanja

U Tablici 3. prikazana je mjera razine motiviranosti koju stvaraju intrinzični faktori kod zaposlenika. Navedene su tvrdnje s kojima su ispitanici trebali označiti svoje slaganje ili neslaganje. Prosječna ocjena mjera razine motiviranosti koju stvaraju intrinzični faktori kod zaposlenika iznosi 3,27. U kategoriji mjere razine motiviranosti koju stvaraju intrinzični faktori kod zaposlenika najbolje je ocjenjena ona tvrdnja kojom se navodi kako mogućnost napredovanja potiče motiviranost kod zaposlenika i to sa 3,43, dok je najgore ocjenjena tvrdnja ona kojom se navodi da razina odgovornosti potiče motiviranost kod zaposlenika i to sa ocjenom 3,12. Ostale tvrdnje ocjenjene su ocjenama u rasponu od 3,17 do 3,36 te se primjećuje kako su tvrdnje podjednako ocjenjene.

Tablica 4. Mjera razine zadovoljstva organizacijom kod zaposlenika

<b>Tvrdnja</b>	<b>Prosječna ocjena</b>
Sadašnja politika nagrađivanja čini mi se fer	3,56
Na početku mjeseca mogu procijeniti hoću li uspjeti dobiti bonus na plaći	2,87
Snažno me motiviraju bonusi i povlastice	3,97
Motivira me mogućnost rasta i učenja	3,41
Motiviraju me poticaji nadređenih	3,43
<b>UKUPNO</b>	<b>3,44</b>

U Tablici 4. prikazana je mjera razine zadovoljstva organizacijom kod zaposlenika. Navedene su tvrdnje a ispitanici su trebali označiti u kolikoj se mjeri slažu s njima s. Prosječna ocjena mjera razine zadovoljstva organizacijom kod zaposlenika iznosi 3,44. U kategoriji mjere zadovoljstva organizacijom kod zaposlenika najbolje je ocjenjena ona tvrdnja kojom se navodi kako su zaposlenici ove organizaciji najviše zadovoljni zbog bonusa i povlastica i to sa 3,97 ocjenom, dok je najgore ocjenjena tvrdnja ona kojom se navodi da zaposlenici već na početku mjeseca mogu pretpostaviti kakav će bonus dobiti i to sa 2,87. Ostale tvrdnje ocjenjene su ocjenama u rasponu od 3,41 do 3,56 te se primjećuje kako su tvrdnje podjednako ocjenjene.

## 5.5 Diskusija rezultata

Nakon detaljne obrade podataka dobivenih istraživanjem utvrđena je relativno visoka motiviranost zaposlenika u promatranj organizaciji, no ostaje otvorena mogućnost razvoja i napredovanja u pogledu motiviranosti zaposlenika. Hipotezom H1. nastojalo se dokazati da intrinzični faktori motiviranosti zaposlenika u organizaciji Arena Hospitality imaju veći značaj na motiviranost zaposlenika od ekstrinzičnih faktora motiviranosti. Međutim, na primjeru ovog istraživanja ova se hipoteza pokazala neistinitom. Testiranjem povezanosti ekstrinzičnih i intrinzičnih faktora na motiviranost zaposlenika utvrđeno je kako su intrinzični faktori manje značajni za motiviranost zaposlenika od ekstrinzičnih faktora.

Hipotezom H2. htjelo se dokazati da je novac najvažniji faktor motivacije u promatranj organizaciji. U skupini ekstrinzičnih faktora novac se pokazao kao faktor koji ima najveći značaj na motiviranost zaposlenika. Osim toga analizom stavova o zadovoljstvu organizacijom kod zaposlenika pokazalo se kako su bonusi i povlastice mjerilo koje najviše utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a budući da bonuse povezujemo sa novčanim, materijalnim nagradama drugu hipotezu istraživanja možemo smatrati istinitom.

## 5.5 Ograničenja istraživanja

Istraživanje koje je provedeno ima nekoliko ograničenja. Prvo ograničenje istraživanja svakako je relativno mali broj anketiranih (n=4q), te taj broj ne može dati relevantnu sliku motiviranosti zaposlenika organizacije. Drugo ograničenje odnosi se na mogućnost davanja subjektivnih i društveno poželjnih podataka. Činjenica je da su stavovi ispitanika mogli biti pogrešno protumačeni ili da su ispitanici mogli ispunjavati upitnik bez razmišljanja, okvirnim ocjenama. Isto tako postoji mogućnost da su neka od pitanja zbog nepoznavanja materije krivo odgovorena čime se dovodi u pitanje i sama točnost rezultata. Iako provedeno istraživanje ima nekolicinu ograničenja, prikupljeni podaci i dalje su vrijedni i korisni za vlasnike organizacije.

U budućim istraživanjima potrebno je proširiti istraživanje na više različitih lokacija organizacije, budući da su ove rješavali zaposlenici koji rade u Puli.

## ZAKLJUČAK

Suočeni s velikim i brzim promjenama u današnjem svijetu, svjedoci smo temeljnih promjena u pristupu i filozofiji poslovanja i menadžmenta i općenito vrijednosti i ono što za poduzeće stvara nove vrijednosti. Ne tako davno, pojam kapitala i stvaranja vrijednosti odnosio se na značenje novaca i materijalnih sredstava, dok se u današnje vrijeme pojam kapitala i vrijednosti odnosi većim dijelom na ljudske resurse kao najznačajniju komponentu poslovanja poduzeća i temelj poslovnog uspjeha.

Glavno oruđe za neku organizaciju su ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo te usto i prednost na konkurentskom tržištu. Borba za talente tako postaje najoštriji oblik konkurencije.

Ljudski resursi su najznačajnija komponenta poslovanja poduzeća i temelj poslovnog uspjeha. Zadovoljni zaposlenici su ključ uspjeha svih organizacija, a zadatak samog marketinga je edukacija zaposlenika i osposobljavanje zaposlenih, stalna komunikacija, motiviranje i nagrađivanje, a i uključivanje i posao (donošenje odluka, davanje ideja za uspješno poslovanje i dr.) te samo osnaživanje. Dolazimo do zaključka da baziranjem na same zaposlenike te ulaganje u njihov razvoj predstavlja ključ uspjeha svake organizacije.

Današnje organizacije, bile velike ili male, one tek u usponu, svjesne su da bez kvalitetnih zaposlenika i zadovoljnih zaposlenika, ne mogu konkurirati dugo vremena. na tržištu Ulaganjem u edukaciju zaposlenika, organizacija doprinosi ulaganjem u vlastitu budućnost i sam opstanak. Dopuštanjem zaposleniku da budu samostalniji i odgovorniji, rezultira donošenjem boljih odluka te većom kreativnošću.

Za poduzeće je važno da prepozna važnost motivacije svojih zaposlenika i koristi koje iz toga proizlaze. Da bi zaposlenici bili motivirani, usredotočeni na ostvarivanje ciljeva, imali kreativne ideje i bili produktivniji, potrebno je usto da se njihov rad prati, vrednuje, uvažava te isto tako nagrađuje. Nagrađivanje je potrebno uskladiti s trudom i zalaganjem zaposlenika te ne smije izostati kada se postignu zadani ciljevi. Zaposlenicima je potrebno davati dovoljno slobode da se kreativno izraze, kao i ostvariti kvalitetnu komunikaciju.

Za obavljanje čitavog niza zadataka, za menadžment je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, kroz nju se vrednuju usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji.

Praćenje uspješnosti je u interesu je i organizacije i pojedinaca kako bi se postigli željeni ciljevi. Pojedinci žele dobiti informaciju o svom radu što im pomaže u njegovoj evoluciji, unapređenju i usavršavanju, a i postizanju veće uspješnosti u budućnosti. Žele usto dobiti i odgovarajuće nagrade i mogućnost daljnjeg razvoja. Dok je s druge strane interes organizacije dobivanje relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti kako bi mogla ocijeniti svoje ukupne mogućnosti i postaviti razvojne ciljeve u različitim područjima, donositi kvalitetne odluke o nizu pitanja vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima. Na taj način organizacija ima priliku pratiti i cijeliti tako i njezin dobar rad i napore koje zaposleni ulažu u kvalitetu posla.

Znanje ljudi o tome kako dobro rade, koliko je njihov rad važan rezultira dobrim ili lošim rezultatima i vrlo je važan faktor motivacije. Tako možemo reći da je poznavanje rezultata vlastitog rada jedan od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih poticaja.

Poznavanje vlastitih rezultata kao i rezultata drugih oko nas omogućava natjecanje čovjeka prvo sa samim sobom, a onda i sa drugima. Povratna informacija, ključna je dimenzija posla koja utječe i na motivacijski potencijal. Povratna informacija u radu, odnosno engleski feedback, jedna je od najkorisnijih vrsta informacija koju osoba može dobiti.

Povratne informacije mogu biti pozitivne ili negativne, a negativna povratna informacija utječe tako na radni učinak, ali je usto bolja od nedobivanja povratnih informacija.

Povratna informacija trebala bi za cilj imati poboljšanje uspješnosti, dogovaranje ciljeva te biti trajni oblik komuniciranja između menadžera i suradnika.

Kako bi se istražio utjecaj motiviranosti na zaposlenike, osmišljeno je i provedeno empirijsko istraživanje na uzorku 41 osobe zaposlenih u Arena Hospitality Grupi. Istraživanjem se nastojalo istražiti dali ekstrizični ili intrarizični faktori više utječu na motivaciju zaposlenika i koji vrsta nagrade najviše motivira zaposlenike. Ispitanici su relativno zadovoljni sustavom nagrađivanja koje njihova organizacija primjenjuje i

dosta dobro motivirani za rad, međutim ima još prostora za napredak. Kompanija uglavnom primjenjuje beneficije u obliku bonusa te pružaju ugodnu radnu atmosferu i mogućnost napretka. Ispitanike svakako za rad najviše motiviraju dobra plaća i bonusi te nakon toga mogućnost napredovanja.

Možemo zaključiti da zaposlenici svoj rad prodaju onome tko će ga najbolje platiti, a to ne podrazumijeva samo plaćanje u novcu nego i u nematerijalnim nagradama kao što su status rada, imidž poduzeća, dobra radna sredina itd. Pozitivna vibracija između zaposlenika i poslodavca korisna je u svakom radnom odnosu te potiče nagrađivanje i motivaciju. To se na kraju odražava na cjelokupni rad i ostvarenje svih ciljeva s kojima poslodavac stvara pozitivan publicitet u cjelokupnom poslovanju sa potrošačima, a i svojim podređenima.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

- Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb
- Bahtijarević Šiber, F. (1999): Menagement ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
- Bratko, Denis. Psihologija, Profil, Zagreb
- Gutić, Rudelj (2012): Menadžment ljudskih resursa, Osijek
- Barbir, V., (2020) Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu, Studio KS internet d.o.o., Osijek
- Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki – Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
- Jurina, M. (2009): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
- Šaban J. (1997.): Vrednovanje i nagrađivanje rada; vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb
- Buble M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split,
- Vajić, I. (1994.),„Management i poduzetništvo“, Centar za poduzetništvo, Zagreb,

### Internet izvori:

- Buntak K., Droždek I., Kovačić R.,(2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, 7 (01), Hrčak, (Internet), raspoloživo na: <http://hrcak.srce.hr>. (preuzeto: 22.04.2022.)
- Tafra, J., Graovac, P., Budimir Šoško, G., (2017) Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, Obrazovanje za poduzetništvo – EaE: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol 7 No 1, 2017 (<https://hrcak.srce.hr/183415>), dostupno 23.12.2023.
- Jambrek I., Penić I. I., (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima- ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, raspoloživo na:

- <http://hrcak.srce.hr>. (preuzeto: 22.04.2022.)
- <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/korporativne-vijesti/ahg-potpisnik-povelje-o-raznolikosti>
- Varga, M., (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog sveučilišta u Čakovcu, (Internet), raspoloživo na:
- <http://hrcak.srce.hr>. (preuzeto: 12.05.2022.)
- Arena Hospitality Group; (2017.), Prospekt izdanja javnom ponudom i uvrštenja dionica, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/investitori/izvjestaji> (18.12.2023.)
- AHG(2024), <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/posao/ahg-kao-poslodavac> (18.01.2024)

### 3. POPIS SLIKA

Slika 1. Lančani slijed potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva, str. 4.

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba, str. 6.

Slika 3. Minerova teorija motivacije uloga, str. 11.

Slika 4. Tipičan model fleksibilnog radnog vremena, str. 26.



## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

### Anketni upitnik

Poštovani, Ispunjavanjem ovog upitnika sudjelovat ćete u istraživanju na temu „Motivacija i nagrađivanje zaposlenika“. Svi prikupljeni podaci koristit će se isključivo u svrhe pisanja diplomskog rada te neće biti dijeljeni i korišteni u druge svrhe.

Ljubazno Vas molim da odvojite dio vremena i iskreno odgovorite na ponuđena pitanja.

Anketni upitnik je u potpunosti anonimn!

Unaprijed hvala, bez Vaše pomoći ovo istraživanje ne bi bilo moguće.

### **SPOL**

\*

muško  
žensko

### **DOB**

\*

18-24  
25-35  
36-45  
46-55  
56+

### **NAJVEĆI STUPANJ OBRAZOVANJA**

\*

Osnovna  
Srednja  
VSS  
VSS

### **UKUPNI STEČENI RADNI STAŽ**

\*

<1 god  
1-5 god  
6-10 god  
11+ god

### **STEČENI RADNI STAŽ U PROMATRANOM PODUZEĆU**

\*

<1 god  
1-5 godina  
6-10 godina  
11+ godina

**STATUS ZAPOSLENJA**

UGOVOR NA ODREĐENO

UGOVOR NA NEODREĐENO

**U KOJOJ MJERI STE MOTIVIRANI ZA RAD KOD VAŠEG POSLODAVCA?**

\*

1 2 3 4 5

Uopće nisam motiviran/a;

U potpunosti sam motiviran

**Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža -PLAĆA**

\*

1 2 3 4 5

uopće nisam motiviran

u potpunosti sam motiviran

**Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - bonusi**

\*

1 2 3 4 5

uopće nisam motiviran

u potpunosti sam motiviran

**Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - uvjeti rada**

\*

1 2 3 4 5

uopće nisam motiviran

u potpunosti sam motiviran

**Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - RADNO OKRUŽENJE**

\*

1 2 3 4 5

uopće nisam motiviran

u potpunosti sam motiviran

**Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pruža - odnosi s nadređenima**

\*

1 2 3 4 5

uopće nisam motiviran

u potpunosti sam motiviran

9. Ocjenama od 1 do 5 ocijenite razinu motiviranosti koju vam pružaju sljedeći intrinzični faktori - odgovornost



**Odredite stupanj slaganja sa sljedećom tvrdnjom:**

Na početku mjeseca mogu procijeniti hoću li uspjeti dobiti bonus na plaći

\*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem

u potpunosti se slažem

Odredite stupanj slaganja sa sljedećom tvrdnjom:

Snažno me motiviraju bonusi i povlastice

\*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem

u potpunosti se slažem

Odredite stupanj slaganja sa sljedećom tvrdnjom:

Motivira me mogućnost rasta i učenja

\*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem

u potpunosti se slažem

Odredite stupanj slaganja sa sljedećom tvrdnjom:

Motiviraju me poticaji nadređenih

\*

1 2 3 4 5

uopće se ne slažem

u potpunosti se slažem