IDENTIFIKACIJA MOTIVACIJSKIH FAKTORA U HOTELU CORNARO, SPLIT

Efendić, Jelena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:131795

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

IDENTIFIKACIJA MOTIVACIJSKIH FAKTORA U HOTELU CORNARO, SPLIT

Mentor:

doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Jelena Efendić

Broj indeksa: 5140552

Split, kolovoz, 2017.

SADRŽAJ

SAŽETAK 1

1. UVOD 2
   1.1. Problem rada 2
   1.2. Predmet rada 2
   1.3. Ciljevi rada 2
   1.4. Metode rada 2
   1.5. Struktura rada 4

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA 5
   2.1. Pojam motivacije 5
   2.2. Teorije motivacije 9
   2.3. Motivacijske tehnike 18

3. VAŽNOST ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA 25

4. OSNOVNE INFORMACIJE O HOTELU CORNARO 28

5. MOTIVACIJSKI FAKTORI U HOTELU CORNARO 33
   5.1. Prostorni, sadržajni i vremenski obuhvat 33
   5.2. Opis anketnog upitnika 33
   5.3. Rezultati istraživanja 33
   5.4. Kritički osvrt 50

6. ZAKLJUČAK 52

SUMMARY 54

LITERATURA 55

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 56

PRILOG 58

SAŽETAK

Zaposlenici su najvažniji resurs svakog poduzeća. Oni trebaju biti motivirani kako bi mogli svoje radne zadatke uspješno obavljati. Cilj svakog poduzeća je koristiti odgovarajuće motivacijske tehnike kako bi utjecali na rad zaposlenika. U ovom radu su se promatrali motivacijski faktori u hotelu Cornaro. Pri tome su se na početku teorijski obradile odrednice motivacije zaposlenika kao i važnost zadovoljstva zaposlenika sa njihovim radnim mjestom. Pomoću kvalitetnih odabranih motivacijskih tehnika, te sustava nagrađivanja poduzeće može dodatno motivirati svoje zaposlenike i time unaprijediti svoje poslovanje. U hotelu Cornaru su svjesni što znači imati motivirane zaposlenike. Zbog toga nastoje kontinuirano raditi na njihovom stručnom obrazovanju, te sposobne i vrijedne zaposlenike dodatno nagrađuju. Analizirajući rezultate istraživanja koje je provedeno u hotelu Cornaro, vidljivo je kako su njihovi zaposlenici motivirani i zadovoljni sa svojim radnim mjestom.

Ključne riječi: motivacija, motivacijske tehnike, hotel Cornaro

1. UVOD

1.1. Problem rada

Upravljanje zaposlenicima nije niti malo jednostavan proces u poslovanju jednog poduzeća. U tome se treba voditi o mnogim faktorima, od samog planiranja, selekcije, obuke, razvoja i motiviranja zaposlenika. Zbog toga je ovo područje posebno zanimljiva tema za promatranje i analizu.

1.2. Predmet rada

Predmet ovoga rada je identifikacija motivacijskih faktora u hotelu Cornaro. Motivacija zaposlenika je iznimno važna ne samo kako bi sami zaposlenici bili zadovoljni, nego i kako bi cjelokupno poduzeće moglo biti konkurentno na ciljnom tržištu i ostvarivati značajne poslovne rezultate.

Bez stručnih, kvalitetnih i motiviranih zaposlenika teško se može zamisliti poslovanje poduzeća. Upravo su zaposlenici spona između poduzeća i kupaca, odnosno u ovom primjeru između hotela i njegovih gostiju, te su kao takvi od iznimnog značaja. U tome posebnu ulogu ima njihova motiviranost, jer samo motivirani zaposlenici mogu učinkovito obavljati dodijeljene im radne zadatke.

1.3. Ciljevi rada

Cilj rada je definirati temeljne motivacijske faktore. Oni će se definirati putem teorijskih odrednica analizom različite literature sa područja motivacije zaposlenika. Osim toga cilj je na praktičnom primjeru identificirati motivacijske faktore u hotelu Cornaro. Pri tome će se promatrati koje motivacijske tehnike u hotelu koriste, te kakva je motivacija samih zaposlenika koja će se saznati putem anketnog upitnika.

1.4. Metode rada

U radu su korištene različite vrste metoda istraživanja. Ovisno o vrsti i predmetu istraživanja koristile su se adekvatne metode.

Teorijske metode koje su se koristile u ovom radu su:

- metoda komparacija – lat. *comparatio*, traženje sličnosti ili razlika između dvije ili više pojava, činjenica, predmeta, usporedba,
- metoda analize i sinteze – Raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove je metoda znanstvenog istraživanja koja se naziva *metoda analize*.

  Naspram postupku analize, postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije naziva se *metoda sinteze*.
- induktivna i deduktivna metoda - koristi se za objašnjavanje utvrđenih, te otkrivanje novih spoznaja i novih zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja.

Praktične metode koje su se koristile su:

- metoda kompilacije – preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, stavova, shvaćanja i sl.
- metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica u društvu bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Kod empirijskog dijela istraživanja koristile su se statističke metode istraživanja. Primarni podaci prikupio se pomoću anketnog upitnika. Pri prezentiranju rezultata koristile su se statističke tablice i grafovi.

U radu će se koristiti izvori literature vezani uz menadžment, te upravljanju ljudskim resursima čime se nastoji objasniti važnost motivacije zaposlenika. Također su se koristiti stručni članci Internet stranice, i sl.. U istraživanju se anketiralo 40 zaposlenika hotela Cornaro.

1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo, uvodno poglavlje prikazuje predmet i problem istraživanja, te ciljeve, metode i strukturu rada. Drugo poglavlje obrađuje teorijske odrednice motivacije u kojima su opisane pojam i odabrane teorije motivacije, te motivacijske tehnike. Treće poglavlje opisuje važnost zadovoljstva zaposlenika. Četvrto poglavlje daje osnovne informacije o hotelu Cornaro. Peto poglavlje analizira motivacijske faktore zaposlenika u hotelu Cornaro. U tom su poglavlju prikazani prostorni, sadržajni i vremenski obuhvat, opis anketnog upitnika, rezultati istraživanja, te kritički osvrt. U šestom poglavlju dana su zaključna razmatranja ovog rada. Na samom kraju rada dan je popis korištene literature, te prilog u kojemu se nalazi anketni upitnik koji je korišten u svrhu provođenja empirijskog istraživanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Motivacija zaposlenika je temeljna uloga i zadatak menadžera i menadžmenta. Ostvaruje se putem: proučavanja prirode motiva i motivacije zaposlenih, praćenja čimbenika motivacije, analize motiva zaposlenih, utjecaja motivacijskih poticaja, procese kompenzacije, itd. Zbog toga će se u ovom poglavlju objasniti pojam motivacije, njene teorije i motivacijske tehnike.

2.1. Pojam motivacije

Kao i u mnogim drugim slučajevima, sam pojam motivacije preuzet je od latinske riječi *motus* koja u prijevodu znači pokrenuti. Motiv se objašnjava kao razlog nekog ponašanja, korištenja određenih znanja kao i sposobnosti.[1] Ono je također i psihološko-emocionalni poticaj za određenu aktivnost. Sam poticaj se može usmjeravati na materijalne i financijske stvari, ali i na psihološke čime se utječe na oblik ljudskog ponašanja.

Postoje različite definicije motivacije. Ovdje će se prikazati neke od njih.

Prema Bahtijarević-Šiber,[2] motivacija je pojam za sve unutarnje čimbenike koji osiguravaju intelektualnu i fizičku energiju, potiču i organiziraju osobne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje, te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Bahtijarević-Šiber navodi kako na motivaciju utječu različiti čimbenici od kojih se ponajviše ističu:

- individualne osobine,
- osobine posla,
- organizacijske osobine, te
- šira društvena okolina.

[1] Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010., str. 12.
[2] Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 556.

Slika 1. Odnos motivacijskih čimbenika

Izvor: Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010., str. 14.

Buble[3] motivaciju definira kao utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje ljudi.

Žugaj i Brčić[4] motivaciju definiraju kao poticajni razlog, povod, odnosno način na koji se utječe kako bi se pobudilo određeno djelovanje.

Prema Vujiću[5] motivacija odgovara na pitanja zbog čega se netko ponaša na određeni način, ostvaruje li ili ne odgovarajuću radnu uspješnost. Kada se promatra poduzeće i rad u tom poduzeću, za Vujića je motivacija mnoštvo različitih utjecaja koji pokreću i zadržavaju zaposlenike rade upravo u tom poduzeću.

Weihrich i Koontz[6] smatraju motivaciju općim pojmom koji se odnosi na skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Pri tome smatraju kako motivacija zaposlenika označava sposobnost menadžera da utječu na zaposlenike na način zadovoljavanja njihovih potreba (za radom, zaradom, učenjem, napredovanje i sl.) čime ih potiču na određeno ponašanje.

---

[3] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 493.
[4] Žugaj, M.; Brčić, R.: Menadžment, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin, 2003., str. 160.
[5] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005., str. 209.
[6] Weinrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 462.

Marušić[7] navodi kako Leksikon psihologije motivaciju definira kao ponašanje koje je usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba. Isti autor smatra kako se motivaciju treba promatrati kao sastavnicu zadovoljstva korisnika, pa proizvodnosti, te motivaciju koja pomaže zadovoljstvu na radu.

U čitavom procesu upravljanja ljudskim resursima, motivacija ima značajan utjecaj. Naime, nemotivirani zaposlenici neće ostvarivati jednako dobro planirane radne zadatke kao njihove motivirane kolege što se u konačnici odražava i na ostvarene prihode poduzeće. Od tuda posebna važnost motiviranja zaposlenika u raznim smjerovima. Zaposlenici trebaju na posao odlaziti sretno, a ne sa "grčem u želucu". Takvi problemi mogu se javiti zbog mobbinga, loše klime na radnom mjestu, nemogućnosti napredovanja, neredovita i neadekvatna primanja i sl. Na sve te probleme menadžeri trebaju voditi računa kako bi kvalitetnije upravljali zaposlenicima, te time mogli ostvarivati planirane ciljeve poduzeća, te učinkovitije konkurirati na ciljnom tržištu.

Bahtijarević-Šiber smatra kako postoje mnogo radova na temu upravljanja ljudskim resursima i njihovim motivacijama što je uvjetovano sve izraženijim interesom za ovo područje. Za takav poseban interes za analizu motivacije zaposlenika Bahtijarević-Šiber vidi iz tri razloga:[8]

1. unaprjeđenje proizvodnosti, učinkovitosti i kreativnosti rada,
2. unaprjeđenje kvalitete radnog života u poduzećima,
3. poboljšavanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća.

Motivacija i menadžment su svakako nerazdvojni pojmovi, gdje pristup motivaciji, načinu motiviranja, tipu motivacijskog sustava određuje kako sam menadžment, tako i dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva.

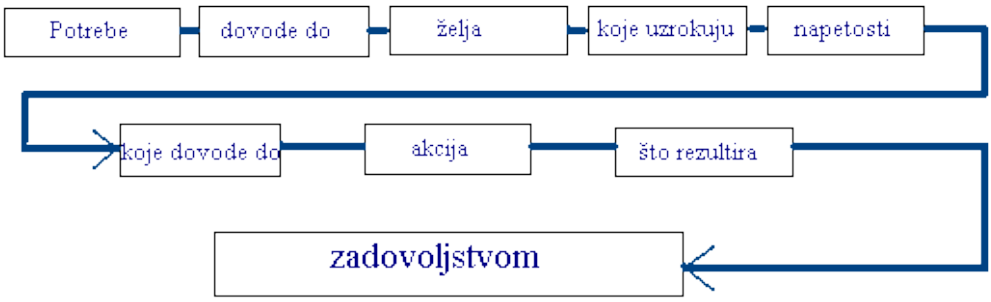
Prema svemu navedenome može se zaključiti kako motivacija definira oblik ponašanja kao i smjer, te razinu aktivnosti koje se pri tome trebaju utrošiti. Kako bi motivacijski na zaposlenike utjecalo, menadžer poduzeća treba znati što utječe na zaposlenike kojima upravlja da ostanu na tom radnom mjestu, odnosno što ih potiče na učinkoviti rad, a time i povećanje produktivnosti samog poduzeća.

---

[7] Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 248.
[8] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 557.

Takvom spoznajom menadžer radi različite motivacijske tehnike kojima može motivirati svakog zaposlenog ponaosob, jer svakoga neće motivirati isti cilj. Netko će biti motiviran dodatcima na plaću, drugi će bit motivirani fleksibilnim radnim vremenom, treći mogućnošću korištenja vozila od poduzeća i sl. Buble smatra kako je bitno da menadžeri budu svjesni kako ono što zaposlenici žele, najčešće lako mogu omogućiti. Zbog toga menadžer treba raditi na omogućavanju izazovnijeg rada zaposlenicima, priznanjima za dobro napravljeni posao, sudjelovanje u odlukama koje utječu na zaposlene i razumijevanje osobnih problema zaposlenih.[9]

Motivaciju se može promatrati kroz lančanu reakciju kakvu prikazuju Weinrich i Koontz, odnosno potreba koje se osjećaju koje dovode do želja ili ciljeva kojima se teži što uzrokuje napetost (tj. neispunjene zahtjeve) koja vodi aktivnostima za ostvarenje ciljeva što u konačnici dovodi do zadovoljstva. Takav lanac zadovoljstva je prikazan slikom 2.



Slika 2. Lanac potreba – želja – zadovoljstvo

Izvor: Weinrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 464.

Objašnjenje ovog lanaca nije jednostavno. Osim fizioloških potreba poput prehrane, potrebe nisu neovisne od okruženja. Razne fiziološke potrebe su ovisne o čimbenicima okruženja poput mirisa hrane koji može uzrokovati glad, niže stanje termometra može uzrokovati hladnoću, dok pogled na hladno piće može uzrokovati žeđ.

Okruženje ima veliki utjecaj na zamjećivanje sekundarnih potreba. Promaknuće zaposlenika može potaknuti želju za boljim položajem koje je s time i bolje plaćen. Izazov koji se pri tome postavlja na zaposlenika ga potiče da svojim radom ostvari značajne rezultate i tako ostvari promaknuće.[10]

---

[9] Buble, M., op.cit, 2010., str. 143.
[10] Weinrich, H.; Koontz, H., op.cit., str. 463.

Na drugom mjestu, lanac potreba - želja - zadovoljstvo ne djeluje uvijek tako jednostavno kako je prikazano. Potrebe uvjetuju ponašanje, ali potrebe osim toga mogu rezultirati iz ponašanja. Zadovoljenje jedne potrebe može voditi želji za zadovoljenjem drugih potreba. Na primjer, potreba za postignućem može biti potaknuta zadovoljstvom koje rezultira iz ostvarenja željenoga cilja ili umanjena neuspjehom.[11] Ponašanje je često ono što ljudi čine, a ne zbog čega to čine.

2.2. Teorije motivacije

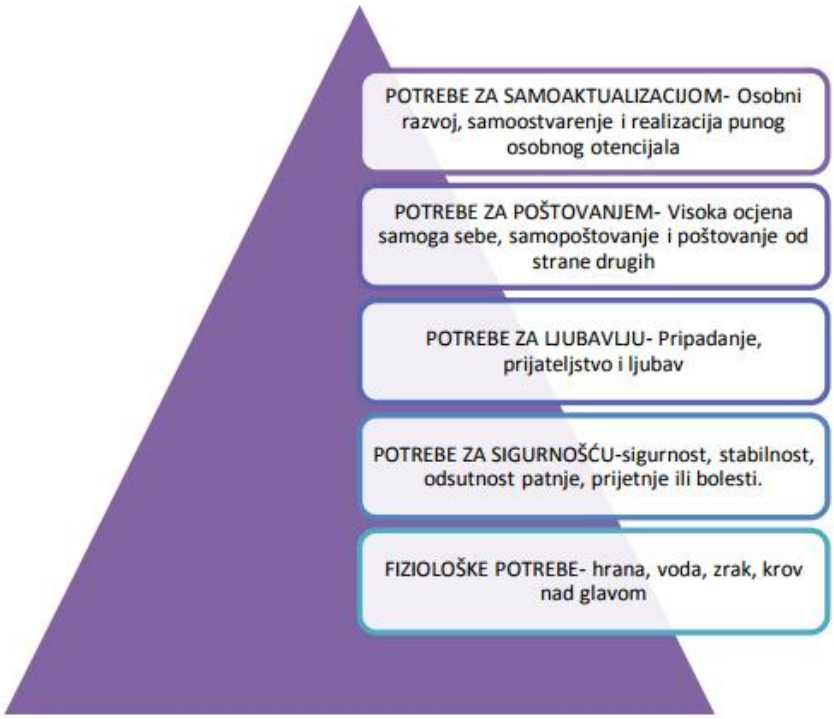
Kako bi mogli razumjeti motivaciju potrebno je spomenuti razne teorije koje pokušavaju odgovoriti na pitanja motivacije zaposlenika, kako ih motivirati na najučinkovitiji način kao i što je zapravo motivacija i na koji način se odvija čitav proces motivacije. Postoje dvije osnovne skupine teorija, sadržajne i procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije prema Noe i ostalima su usmjerene prema definiranju čimbenika koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad.[12] Bahtijarević-Šiber navodi kako sadržajne teorije u proučavanju potreba polaze od karakteristika pojedinca i usmjerene su u prvom redu na analizu značenja osobnih potreba.[13] U ovu skupinu teorija motivacije spadaju Maslowljeva, Alderferova, Herzbergerova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova. Ovdje će se obraditi Maslowljeva i Herzbergova motivacijska metoda.

Teorija hijerarhije potreba ima najveći utjecaj na misao i istraživanje u ponašanju ljudi u poduzeću Ona je najpopularnija i najpoznatija, te ju je razvio Abraham Maslow. Maslow je sve potrebe svrstao u pet kategorija, kako je prikazano na slici 3.

---

[11] Weinrich, H.; Koontz, H., op.cit., str. 464.
[12] Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006., str. 83.
[13] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 557.



Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010., str. 145.

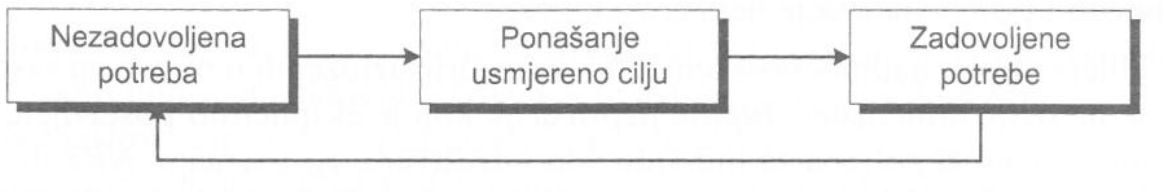
Maslow polazi od stajališta kako se trebaju prvo zadovoljiti potrebe niže u hijerarhijskoj ljestvici, kako bi se zadovoljile one na višoj razini. Fiziološke potrebe su egzistencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom, krovom nad glavom. Kad su one zadovoljene kreće se prema zadovoljenju drugih. Potrebe za sigurnošću čine potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te odsustvo patnje, prijetnje ili bolesti. To znači kako su zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje i ostalo važni preduvjeti ljudske sigurnosti. Potrebe za ljubavlju su potrebe pripadanja određenoj skupini, pozitivnih odnosa prema i s drugima, da budu prihvaćeni od drugih. Zaposleni s visokim stupnjem tih potreba vole timski rad. Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, samopoštovanjem i poštovanjem od drugih. U tome zaposleni uočavaju mogućnost promocije, prestiža i statusa, što dovodi do osjećaja vrijednosti i sposobnosti. Ukoliko nisu te potrebe zadovoljene javlja se osjećaj slabosti i bespomoćnosti koji negativno utječu na motivaciju zaposlenika. Potrebe za samoaktualizacijom su najviši stupanj potreba, koji polaze od principa kako čovjek treba biti ono što može biti.

Zadovoljenje navedenih potreba odvija se posebnim redom. Kada je određena potreba zadovoljena, motivacijsko djelovanje prelazi na onu nezadovoljenu sljedeću razinu u hijerarhiji potreba.[14]

Za Maslowljevu teoriju temeljna je pretpostavka o relativnoj nadmoćnosti potreba organiziranih u hijerarhijsku strukturu. Temelj te teorije čini postavku o nezadovoljstvu i oduzimanju potreba kao temeljnoj aktivnosti i djelovanja na ponašanje. Za Maslowa to znači kako Bahtijarević-Šiber navodi da:[15]

- je pojavljivanje određene potrebe najčešće uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem određene ostale važnije potrebe, te
- niti jedna se potreba ili želja ne mogu promatrati pojedinačno jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja ostalih potreba.

Kasnije Maslow unosi određene promjene u svoju hijerarhiju pri čemu smatra kako nema potpunog zadovoljenja potrebe, te kako je u temelju svako zadovoljenje relativno, te ostaje kod stroge hijerarhijske strukture djelovanja potreba. Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela prikazana je slikom 4.



Slika 4. Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 558.

Maslowljeva teorija, bez obzira na nedostatke, menadžerima daje mogućnost važnih saznanja za razumijevanje motivacije zaposlenika i na koji način ih motivirati:[16]

- Upućuje na važnost i raznolikost potreba koje zaposlenici žele zadovoljiti radom na radnom mjestu. Zadovoljavanje potreba je konačni cilj ponašanja, te objašnjavaju osobne pretpostavke u pogledu nagrada koje oni žele i nastoje ostvariti.

[14] Buble, M., op.cit., 2010., str. 146.
[15] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 558.
[16] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 560.

- Upozorava menadžere kako poduzeća trebaju dati veći prostor stalnom razvoju čovjeka, a ne samo zadovoljavanju životnih potreba. Čovjek koji se razvija i samoaktualizira ima potrebu za znanjem i iskustvom svih vrsta, i potvrđivanjem i primjenom svojih potencijala u radu i izvan njega.
- Upozorava kako određena potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal. To znači kako se ljude ne može uvijek motivirati na jednaki način i kako treba stalno tražiti nove suvremenije strategije motiviranja i pratiti potrebe i pretpostavke zaposlenih.
- Upućuje na važnost samoaktualizacije, tj. potrebe rasta i razvoja upotrebe osobnih potencijala i njihove osobne karakteristike, gdje menadžeri trebaju upoznavati i pratiti zaposlenike, te stvarati uvjete za njihov razvoj. Tome je usmjerena većina aktivnosti i promjena koje se danas ostvaruju u menadžmentu.
- Upozorava na razna sredstva i mogućnosti koje su menadžerima na raspolaganju u zadovoljavanju raznih potreba.

Mnogi su autori poslije modificirali Maslowljevu teoriju motivacije. Na primjer, naglašava važnost i raznolikost potreba koje zaposlenici nastoje zadovoljiti radom, tj. zadovoljenje osobnih potreba putem osobnih i organizacijskih ciljeva i njihove realizacije. Osim toga upozorava kako ljude treba motivirati, te poduzeće treba voditi računa o zadovoljavanju životnih potreba i stalni razvoj pojedinca.[17]

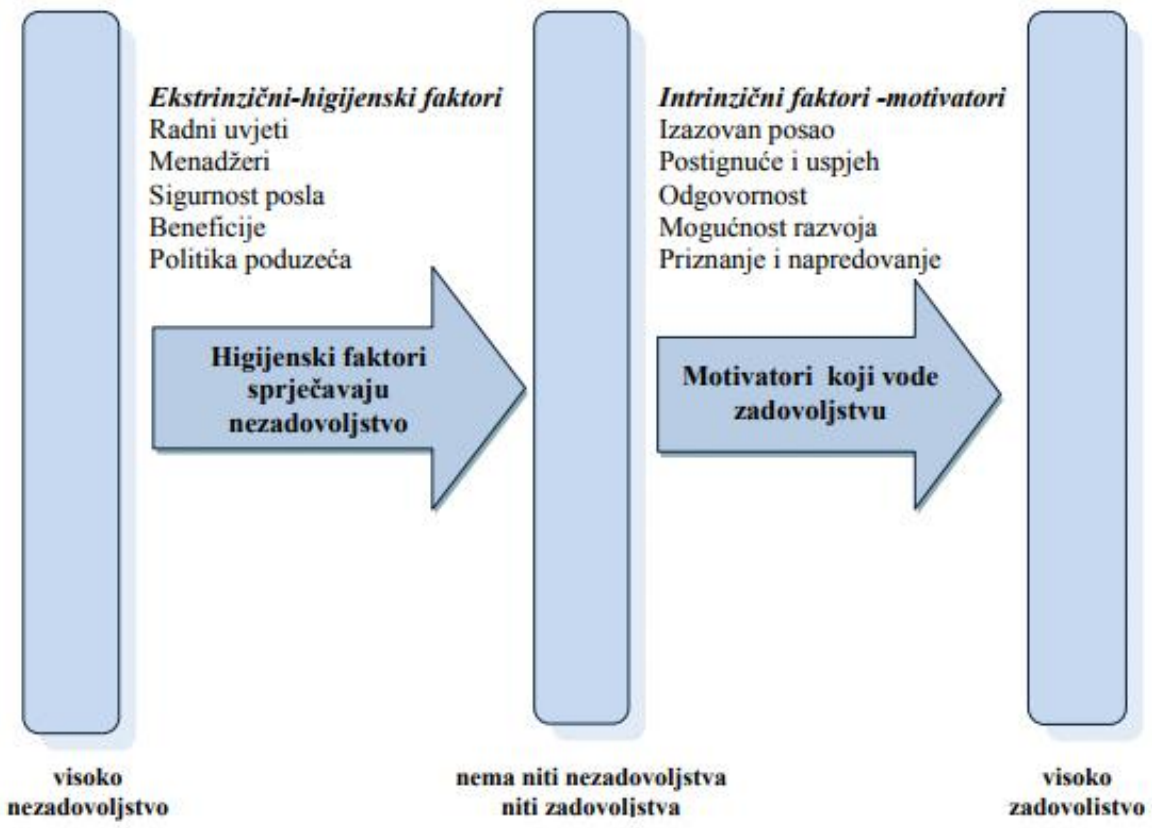
Gutić[18] smatra kako kad se zadovolje niže rangirane potrebe (temelj tih potreba je tijelo i pretežito su nagonske), onda se stremi zadovoljenju potreba koje su rangirane više (temelj tih potreba je razum - *racio*). Ispunjenje temeljnih potreba je imperativ, a svi ljudi imaju hijerarhiju potreba.

Jedna od značajnijih teorija svakako je tzv. *dvofaktorska teorija* Frederika Herzberga koja je još poznata i kao *teorija "motivacija – higijena"*. Frederick Herzberg i njegovi suradnici u velikoj su mjeri modificirali Maslowljev pristup potrebama. Herzbergova teorija motivacije temelji se na dvije pretpostavke: prva je kako zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima.

---

[17] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 563.
[18] Gutić, D.; Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012., str. 42.

Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Drugu pretpostavku čine dvije različite kategorije motivacijskih čimbenika: higijenski i motivatori.[19]



Slika 5. Herzbergova dvofaktorska teorija

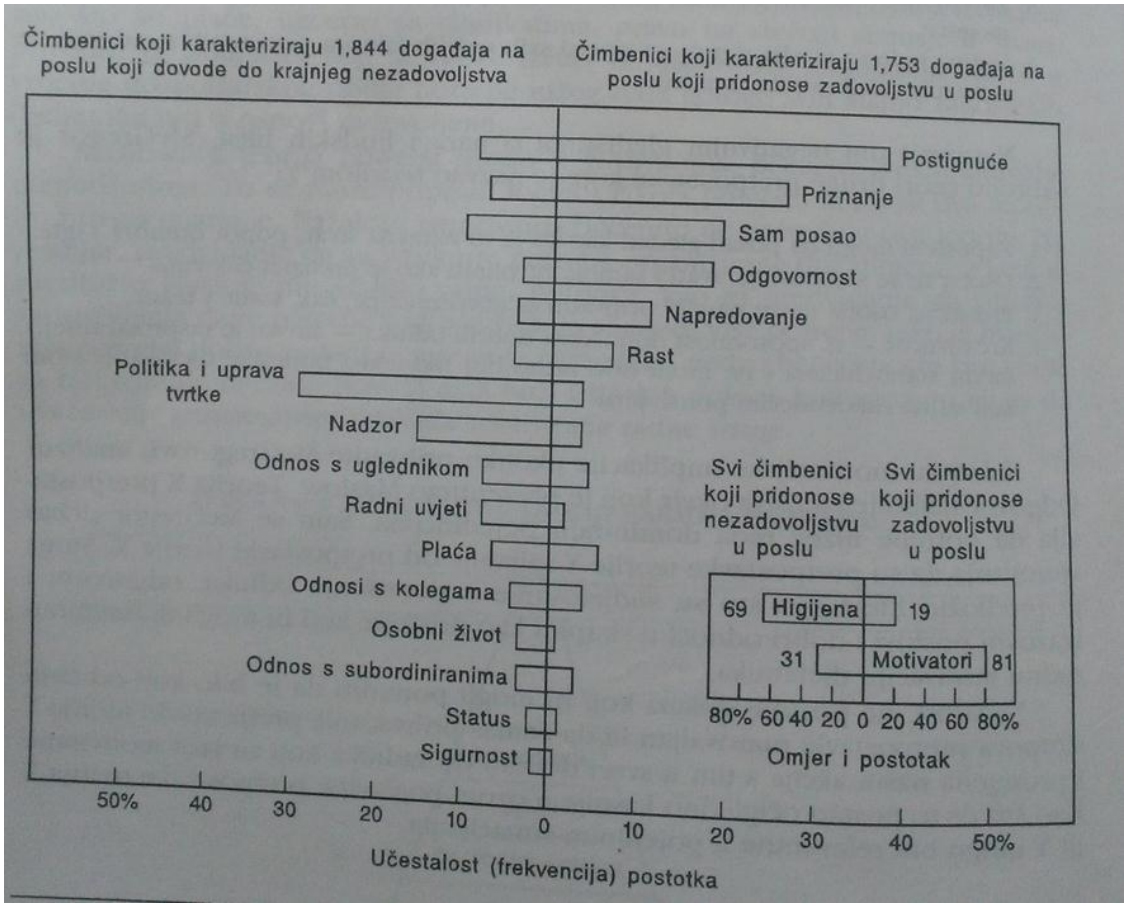
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 575.

Robbins navodi kako je Herbzerg smatrao kako odnos pojedinca prema njegovu poslu temeljni odnos i stav prema poslu može lako odrediti uspjeh ili neuspjeh, te je zbog toga istraživao pitanje *"što ljudi očekuju od svog posla?"*[20]

Herzbergova teorija se temelji na istraživanju u kojem je intervjuirao 203 računovođa i inženjera kako bi pokušao objasniti čimbenike zbog kojih su se zaposlenici na poslu osjećali dobro ili loše. Tada je zaključio kako je zadovoljstvo na radnom mjestu uvjetovano ostvarenjem, priznanjem, specifičnostima određenog posla, odgovornošću, uspjehom i sl., pri čemu je takve čimbenike nazvao motivatorima jer pozitivno utječu na zaposlenike.

[19] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 564.
[20] Robbins, S.P.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 48.

Ispitanici su opisali situacije u kojima su se osjećali iznimno dobro ili loše u svezi svoga posla, te je odgovore uvrstio u tablice i kategorizirao. Čimbenici koji utječu na stavove o poslu, kao što je to proizašlo iz dvanaest istraživanja koje je proveo Herzberg, prikazani su slikom 6.



Slika 6. Usporedba stvaratelja zadovoljstva i nezadovoljstva

Izvor: Robbins, S.P.: Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, 2010., str. 48.

Drugu skupinu čimbenika Herzberg čine oni koji izazivaju zadovoljstvo, tj. motivatori povezani sa sadržajem posla. Oni uključuju ostvarenja, priznanja, izazovni posla, napredovanje i razvoj na radnom mjestu. Njihovo postojanje izazvat će osjećaj zadovoljstva ili izostanak zadovoljstva (ali ne i nezadovoljstvo).

Robbins navodi kako je nezadovoljstvo Herzergovih ispitanika određeno čimbenicima koji se nalaze u okruženju poput politika poduzeća, upravljanje, plaće, međuljudski odnosi, radni uvjeti itd. koje je Herzberg nazvao higijenskim faktorima.[21]

[21] Robbins, S.P., op.cit., str. 48.

Smanjivanje nezadovoljstva ne znači kako će rad na radnom mjestu biti zadovoljavajući. Herzberg smatra kako čimbenici koji utječu na zadovoljstvo radom su odvojeni i drugačiji od onih koje dovode do nezadovoljstva.[22] Prema tome, menadžeri koji nastoje minimalizirati čimbenike koji stvaraju nezadovoljstvo mogu ostvariti pozitivne rezultate, ali ne i biti motivatori. Zato Herzberg karakterizira uvjete, poput kvalitete nadzora, plaća, politika poduzeća, fizičke uvjete rada, međukolegijalne odnose i sigurnost radnih mjesta, te higijenskih faktora.

Dvofaktorska teorija nije podržana u literaturi, i ima raznih kritičara. Kritike prema Robbinsu čine:[23]

1. Herzbergova metodologija je ograničena jer se temelji na autorovim izjavama. Kad stvari idu dobro, zaposlenici neke probleme neće uzimati u obzir. Naprotiv, oni će optuživati vanjsko okruženje za pojedine neuspjehe.
2. Pouzdanost Herzbergove metodologije je upitna. Trebaju se izraditi tumačenja, jer se u rezultatima može manipulirati tumačeći jedan odgovor na jedan način, dok ga u praksi koristiti drugačije.
3. Nije iskorišteno postojanje ukupne razine zadovoljstva. Osoba može biti nezadovoljna radnim mjestom, te smatrati kako je taj posao prihvatljiv za njega.
4. Herzberg je pretpostavio odnos između zadovoljstva i produktivnosti, pri čemu je analizirao samo zadovoljstvo. Kako bi takva istraživanja bila relevantna, treba se pretpostaviti snažan odnos između zadovoljstva i produktivnosti.

Neovisno o kritikama, Herzbergova teorija se često promatra i uči, dok je mali broj menadžera upoznato s njegovim preporukama.

Bahtijarević-Šiber navodi Herzbergovu filozofiju obogaćivanja posla. Pri tome je obogaćivanje posla (putem bolje autonomije, kreativnosti, odgovornosti itd.) usmjereno prema preoblikovanju rada na način omogućavanja individualnog razvoja.[24]

---

[22] Robbins, S.P., op.cit., str. 49.
[23] Robbins, S.P.: op.cit., str. 49.
[24] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 565.

Procesne teorije motivacije polaze od činjenice kako potrebe ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, zbog čega u analizu uključuju i ostale čimbenike poput percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Takve teorije nastoje objasniti važne procese koji vode nekom ponašanju zaposlenika u na radnom mjestu.

Teorije očekivanih rezultata temelje se na pretpostavci kako je svaki zaposlenik motiviran čime je potaknut na ostvarivanje životnih ciljeva jer takvim načinom rada može doći do veće plaće, a time i boljeg životnog standarda. To će utjecati na njegovu želju, volju i napor za kvalitetnijim i učinkovitijim radom.[25]

Wroom je prvi pokrenuo razvoj teorije očekivanih rezultata, koji je razvio u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize motivacije u okviru organizacije, radnog ponašanja kao i čimbenika koji ga određuju. Takva teorija temeljitije objašnjava na koji način su ljudi motivirani. Prema Bubli, Wroom navodi kako motivacija ovisi o vrijednosti koju ljudi pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj s pouzdanošću kako će njihovi napori pomoći u ostvarenju ciljeva. Wroomova teorija se izražava na sljedeći način:[26]

Pritisak = valencija x očekivanje

Pritisak označava snagu motivacije pojedinca, valencija snagu pretpostavke pojedinca prema rezultatu i očekivanje vjerojatnost kako će određena aktivnost dovesti do povoljnog rezultata. Kada je osoba indiferentna prema ostvarenju cilja valencija je nula. Kad osoba ne želi ostvariti cilj valencija je negativna. Rezultat će, u oba slučaja, biti nepostojanje motivacije. Prednost ove teorije je što prepoznaje važnost raznih individualnih potreba i motivacija zbog čega je potpuno jednaka sustavu upravljanja prema ciljevima.[27]

Vroomov odgovara na pitanje zbog čega pojedina alternativna ponašanja biramo, a pojedina odbacujemo. Kako bi na to pitanje odgovorio Vroom je uveo dva koncepta:[28]

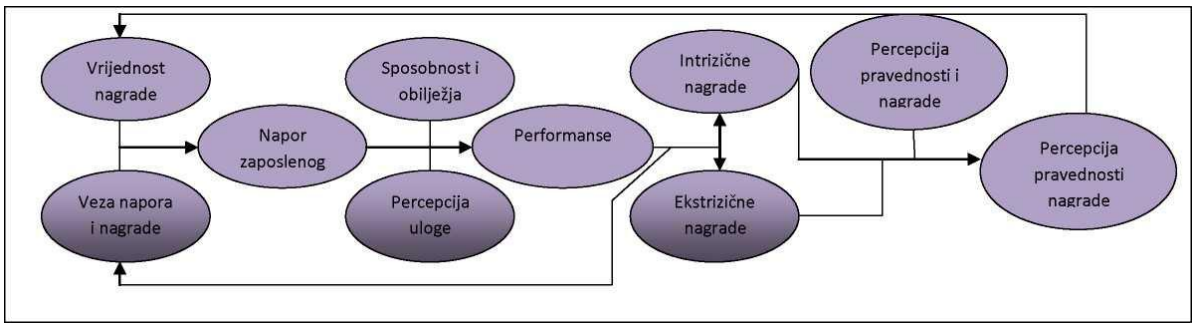
- *koncept valencije*: valencija je afektivna orijentacija prema pojedinim čimbenicima, tj. privlačnost ili važnost koju različiti rezultati imaju za pojedinca. Može biti pozitivna i negativna, ali i indiferentna.

[25] Marušić, S., op.cit., str. 253.
[26] Buble, M., op.cit, 2010., str. 493.
[27] Buble, M., op.cit., str. 493.
[28] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 580.

- *koncept očekivanja*: očekivanja da uz određenu aktivnost osoba može ostvariti postavljene ciljeve, stupanj u kojem vjeruje kako je ostvarenje postavljenih ciljeva moguće. Očekivanja se razlikuju po intenzitetu i kreću se od potpune subjektivne sigurnosti do minimalne subjektivne sigurnosti u pozitivan ishod.

Motivacija je proporcionalna očekivanju da će se određenim aktivnostima ostvariti očekivani rezultat (nagrada) i valencije ili važnosti koju pojedinac pridaje takvom rezultatu.[29]

Porter i Lawler su razvili složeniji model motivacije temeljen na Wroomovoj teoriji očekivanja u koju su uveli još neke čimbenike poput sposobnosti i karakteristike pojedinca, koji utječu na radnu uspješnost.[30] Veličina napora prema njima (motivacijska snaga x energija) ovisi o vrijednosti nagrade uvećanoj za količinu energije koju pojedinac smatra potrebnom i za vjerojatnost primanja nagrade.



Slika 7. Porter/Lawerov model očekivanja

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

Njihov model razlikuje dvije vrste očekivanja važnih za motivaciju za rad: očekivanje kako je uopće moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem, a drugo je očekivanje vezano za vjerojatnost da će uspješno obavljanje zadataka biti nagrađeno. Treći faktor je valencija ili privlačnost i važnost nagrade za pojedinca.[31]

Kako je vidljivo na slici 7., Porter Lawlerov model označava devet varijabli. Vrijednost varijable (1) i percepcija veze kao i nagrade i napora (2) rezultira u naporu pojedinca (3) kojeg će napraviti kako bi određenu nagradu dobio.

[29] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 581.
[30] Buble, M., op.cit., 2010., str. 494.
[31] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 581.

Ipak učinak (6) nije samo rezultat napora (3) nego ovisi i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca (4) kao i njegovoj percepciji uloge (5) koju ima u radnom procesu.

Rezultat učinka (6) su intrinzične i ekstrinzične nagrade (7) koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada (8) dovode do zadovoljstva (9). U model su ugrađene dvije povratne sprege: prva između učinka i vrijednosti nagrade. Prva povratna veza pokazuje je li je pojedinac dobro prepoznao vezu između nagrade i napora, zbog čega je njegov uloženi napor rezultirao očekivanim ostvarenjem ciljeva, ili to nije, pa ga u slijedećem razdoblju radnog angažiranja treba smanjiti. Druga povratna sprega pokazuje je li je vrijednost nagrade dobro prepoznat zbog regulirajućeg zadovoljstva, ili bi takvu vrijednost u slijedećem razdoblju trebalo povećati

Realizacija vodi nagradama koji utječu na psihičko stanje zaposlenika (samopotvrđivanje i osjećaj ispunjenja) i nagradama koji unaprjeđuju zaposlenikom život (status i radni uvjeti). Takav model je u ponajprije usmjeren na menadžere. Oni odgovarajućim rasporedom nagrada, planiranjem, upravljanjem ciljevima i točno definiranjem dužnostima i odgovornostima, takav model (sustav napor – realizacija – nagrada – zadovoljstvo) moraju uključiti u cjelokupni sustav upravljanja poduzećem.[32]

2.3. Motivacijske tehnike

Prema Bahtijarević-Šiber motivacija je vrlo složena i osobnog je karaktera zbog čega nema jedinstvenog odgovora, ali ipak se mogu prepoznati temeljne motivacijske tehnike.[33]

Jedan od temeljnih zadataka je postavljanje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja. Kako bi se taj zadatak uspješno obavio, potrebno je dobro poznavati i razumijevati načine motiviranja zaposlenika, ali i imati znanja, te kompetencije o upravljanju ljudskim resursima. Osim toga, važno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinom ponašanju i stavovima menadžera, nego je temeljni dio poslovne i razvojne politike, postavljenih pravila i normi poduzeća.

---

[32] Buble, M., op.cit., 2010., str. 494.
[33] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 601.

Proces motivacije ima za cilj povećavanje radne uspješnosti pojedinca i poduzeća u cjelini pri čemu se stvara i nagrađuju odgovarajući oblici ponašanja zaposlenika. Zbog toga se trebaju koristiti različite motivacijske strategije koje utječu na motiviranje zaposlenika za učinkovitijim i kvalitetnijim radom. Dvije su temeljne skupine motivacijskih strategija:

1. materijalne (financijske), te
2. nematerijalne (nefinancijske) strategije.

Materijalne strategije motiviranja prema Bahtijarević-Šiber čine kombinaciju raznih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Takve strategije motiviranja se dijele na dva oblika kompenzacija i to: izravne i neizravne.[34] One se mogu promatrati s razine zaposlenika i poduzeća kako je vidljivo u tablici 1.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	**NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE**
RAZINA	**POJEDINAC**	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije - naknade za širenje znanja i fleksibilnosti - ostali poticaji (bonusi)	- stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak - organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica)	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - "božićnica" i drugo - skrb o djeci i starcima

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

[34] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 612.

Vjerojatno jedan od najizraženijih motivatora je svakako novac. Novac je bitan bez obzira u kojem s obliku pojavljuje, kroz nadnice, rada po komadu (dobivanje plaće prema broju proizvedenih jedinica određene razine kvalitete) ili drugog oblika poticajnog plaćanja, premija, dionica, osiguranja koje plaća poduzeće ili koje druge stvari koja se zaposlenicima ponudi za njihov obavljeni posao. Često je puno više od same financijske vrijednosti. Novac dovodi do određenog društvenog statusa, pa čak i moći u određenom obliku.

Treba ipak navesti kako novac za sve neće uvijek biti odgovarajući motivator. Pojedincima on neće značiti ništa jer će više "tražiti" određenu slobodu na radnom mjestu, mogućnost napredovanja, dodatnog obrazovanja i sl. Oni često smatraju kako novcem ne mogu kupiti one značajne stvari i zbog toga ne vode utrku za novcem, nego su zadovoljni s onim što zarade, dok važne stvari vide u npr. vremenu provedenom s obitelji, putovanjima, itd.

Ipak, koliko god novac bio pozitivan motivator, pobuđuje ljudsku pohlepu, te dovodi do različitih neetičkih i čak kriminalnih postupaka. Zbog toga sa novcem kao motivatorom treba biti pažljiv, kako se poticanje ne bi preokrenulo u neželjenom smjeru.

Plaća je na vrhu motiva za rad. To je i razumljivo jer svatko tko radi želi biti adekvatno plaćen za obavljeni rad. Također, postoji i razlika u plaći za određena radna mjesta, zbog čega su zaposlenici motivirani za napredovanjem, te time i većom plaćom. Ipak, povećanje plaće često uvjetuje i povećanje odgovornosti pojedinaca, što mnogi dijelom ne žele prihvatiti. Marušić navodi kako s principom raspodjele prema radu plaća postaje izraz društvenog priznanja za radni doprinos i sposobnost radnika.[35]

Kao najznačajnije komponente kompenzacija najvažnije su prema Bahtijarević-Šiber one koje zaposlenik ima pravo kada učinkovito radi i pri tome utječe na poslovanje poduzeća, a to su:[36]

- osnovna plaća,
- stimulativni dio plaće,
- dodaci na plaći.

[35] Marušić, S., op.cit., str. 259.
[36] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 613.

Osnovna plaća se definira sa određenim postupcima ocjenjivanja posla koje radi na temelju analize posla koji čini opis i specifikaciju radnog mjesta. Ocjenjivanje posla, te samog radnog mjesta se najčešće radi sa dvije grupe metoda, gdje je jedna usmjerena prema kvalitativnoj analizi posla, dok je druga usmjerena na klasifikaciju samog posla. Njihovim povezivanjem dobiva se četiri postupka ocjenjivanja poslova (tablica 2.).

Tablica 2. Metode i postupci ocjenjivanja poslova

Metode klasifikacije	Metode kvalitativne analize	
	Sumarne	Analitičke
Rangiranje	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 448.

Buble naglašava kako u proučavanju metoda i postupaka ocjenjivanja posla u tablici 2. kvaliteta raste s desna na lijevo i odozgo prema dolje. Jednako tako u istom smjeru raste i njihova složenost, kao i troškovi njihovog korištenja. Ukoliko navedene metode služe samo za ocjenjivanje poslova, tada se upotrebljavaju jednostavniji postupci i metode. Ako se korištenjem navedenih postupaka i metoda želi unaprijediti organizacija rada u poduzeću, tada se upotrebljavaju složeniji postupci i metode.

Ukoliko se koristi na primjer postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sustavne analize određenih obilježja posla ili složeniji bodovni postupak kojim se definira relativna vrijednost posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja koji čini osnovna plaća koja je temelj za ostale dijelove plaće.

Kada plaća ima i određenu stimulativnu komponentu to znači kako je poduzeće prihvatilo i razvilo određeni sustav stimulativnog plaćanja. Takav sustav stimulativnog plaćanja čini sustav koji visinom ili načinom obračuna plaća stimulira zaposlene na određene rezultate. Dva su aspekta koji se razlikuju ovisno o ciljevima stimulacije na plaću:

- s aspekta poslodavca svaki je sustav plaćanja u funkciji poslovanja poduzeća, a zadatak je tako osigurati potrebnu radnu snagu kako bi se normalno odvijalo poslovanje poduzeća. Plaća je tada za poduzetnika trošak, te mu je cilj minimizirati takav trošak po jedinici proizvoda,

- s aspekta zaposlenika kojima je cilj maksimiziranje plaće za uloženi rad.

Dodatak na plaću označava rad zaposlenika koji je posebno definiran. Tada zaposlenici imaju pravo na povećan iznos osnovne plaće u odnosu na isti rad koji se ne odvija pod tim uvjetima. Zbog različitih uvjeta pod kojima se rad odvija postoji nekoliko oblika dodataka, među kojim su najznačajniji dodatci za rad:

- u smjenama,
- noću,
- prekovremeni rad,
- povremeno teže uvjete rada,
- na dane praznika u kojima se ne radi,
- na dane tjednog odmora.

Kolika će biti visina takvih pojedinih dohodaka ovisi o važećim zakonima, kolektivnim ugovorima i drugim uredbama.

Potrebno je napomenuti i neizravne materijalne kombinacije koje se zovu beneficijama. One čine dio strategije poduzeća kako bi bile konkurentne na tržištu. Među njima se ističu: beneficije sigurnosti i zdravlja, slobodnog vremena kao i usluge zaposlenima. Na koji će se način koristiti neke od tih beneficija, ovisi o menadžmentu poduzeća i njihovom načinu upravljanja zaposlenicima. Time se utječe na ukupan imidž poduzeća, te se ujedno povećava motivacija zaposlenika.

Beneficije sigurnosti i zdravlja se prema Bahtijarević-Šiber odnosi na realizaciju ekonomske i zdravstvene zaštite, kao i sigurnosti za vrijeme radnog staža, te mirovine.[37] Takve beneficije čine mirovinsko, životno, zdravstveno kako i osiguranje u slučaju nesreće, određene otpremnine i sl.

Beneficije za plaćanje vremena kada se ne radi osigurava plaćanje zakonski ili organizacijski definiranih neradnih dana, te svojim zaposlenicima omogućuju predah i mogućnost osobnog razvoja. Usluge zaposlenima je različito područje beneficija koje zadovoljava određene potrebe zaposlenih. Osim financijske, one čine: usluge prehrane, vozila, odjeću i opremu, oblike štednje, rekreaciju, bonuse i poklone za blagdane, mnoge nagrade za godine službe i ostale beneficije.

---

[37] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 654.

Osim materijalnih, postoje i nematerijalni oblici motivacije zaposlenika. Takve oblike motiviranja gotovo u pravilu treba sastavljati zajedno sa materijalnim.[38] Kako je sustavu motiviranja temeljni cilj zadovoljenje različitih potreba zaposlenika, tako se treba voditi računa i o nematerijalnim oblicima motivacije. Nematerijalni motivatori označavaju svakog pojedinca za poduzeće i njegov osobni doprinos pri čemu čine temelj učinkovitosti i uspješnosti samog poduzeća.

Nematerijalne motivatore se promatra u okviru raznih kompenzacija koje se odnose na posao i radnu okolinu. Nematerijalne kompenzacije zaposlenika vidljive su u tablici 3.

Tablica 3. Nematerijalne kompenzacije zaposlenika u odnosu na posao i radnu okolinu

POSAO	**RADNA OKOLINA**
- zanimljive zadaće - izazov - odgovornost - samopotvrđivanje - izobrazba - napredovanje - postignuće - kontakti	- politika poduzeća - rukovođenje - suradnici - status - radni uvjeti - klizno radno vrijeme - kraći radni tjedan - podjela posla - prehrana - rad kod kuće

Izvor: Kovačić, M.: Humani resursi, Mjesečnik poslovni savjetnik, Centar za management i savjetovanje, Zagreb, broj 20-21, 2006., str. 267.

Kompenzacije su povezane uz rezultate rada pojedinca na radnom mjestu. Naknade se mogu odnositi na rezultate rada pojedinca, tima, te poduzeća u cjelini, te imaju karakter plaća i isplaćuju se u novcu.

[38] Kovačić, M.: Humani resursi, Mjesečnik poslovni savjetnik, Centar za management i savjetovanje, Zagreb, broj 20-21, 2006., str. 267.

Osim plaće zaposlenici mogu ostvarivati i kompenzacije iz udjela u dobiti, ili pripadnosti poduzeću. Takav oblik kompenzacija su sustavi dioničarstva zaposlenika ili njihove štednje (kroz stup mirovinske reforme).[39]

Kompenzacije na temelju pripadnosti poduzeću čine naknade za bolovanja, godišnji, plaćeno odsustvo, suspenziju, različite oblike novčane pomoći u obliku naknade za prijevoz ishranu, i sl., te razne beneficije (jubilarne nagrade, kreditni programi, povoljnije kupnje i sl.).

[39] Buble, M., op.cit., 2000., str. 256.

3. VAŽNOST ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Cilj motivacije zaposlenika je u povećavanju produktivnosti koja je usko vezana uz zadovoljstvo zaposlenika. U tome se ne promatra samo zadovoljstvo zaposlenika sa samim radnim mjestom, nego i ostalim životnim pitanjima na koja u određenoj mjeri menadžment poduzeća može utjecati. Kada su zaposlenici zadovoljni oni učinkovitije obavljaju svoje radne zadatke, a to je cilj svakog poduzeća.

S druge strane, nezadovoljni zaposlenici neće moći izvršavati svoje radne zadatke u dovoljnoj mjeri koju poduzeće planira ostvariti. Takvo nezadovoljstvo može biti zbog loše radne okoline, nezadovoljstva primanjima, te određenim osobnim problemima.

Marušić smatra kako odnos između zadovoljstva i uspješnosti (bez obzira bila ona pozitivna i negativna) postoji, ali kako često nije statistički značajna. Postoje razlike u odnosu na grupe ispitanika: administracija daje drukčije izjave nego proizvodni radnici, kod fakultetske spreme znatno je niža korelacija zadovoljstva i uspješnosti nego kod srednje itd.[40] Prema tome, zadovoljni zaposlenik nije obvezatno učinkovit, jer se to zadovoljstvo može temeljiti na razlozima kojih je izvor izvan posla i izvan poduzeća.

Zadovoljstvo zaposlenih donosi na kraju veće profite vlasnicima, nasuprot tome da vlasnici poduzeća svoje profite uvećavaju na račun nižih primanja svojih zaposlenika. Ukoliko su zaposlenici zadovoljni sa svojim primanjima manje će biti protesta, štrajkova, usporenog rada, nemarnog odnosa prema tržištu i kupcima, reklamacija i nezadovoljstva kupaca. Često se ne treba niti ispitivati njihovo zadovoljstvo radom, da se ne vidi kako nešto nije kako treba biti: djeluju umorno, deprimirano, nezainteresirano za posao i kupce. Ukoliko poduzeće na taj način ima organizirano upravljanje ljudskim resursima, ono se svodi samo par osnovnih funkcija: primanje, selekciju i otpuštanje zaposlenika, pri čemu je motivacija zaposlenika nešto o čemu se ne razmišlja. Ipak, upravo će kvalitetno upravljanje zaposlenicima, te posebno njihovom motivacijom, poduzeće izdignuti iznad konkurencije.

---

[40] Marušić, S., op.cit., str. 266.

Zadovoljstvo Bahtijarević-Šiber definira kao emociju. Za razliku od novorođenčadi i djece koja doživljavaju osnovne emocije kao što su ljutnja, strah, tuga, radost, ljubav, odrasli životnim iskustvom prepoznaju razlike neke određene emocije.[41] Razlike radosti pri tome uključuju sreću, olakšanje, optimizam, ponos, zadovoljstvo i zahvalnost, gdje je zadovoljstvo samo jedna nijansa emocije radosti. Zadovoljstvo je prema Robbinsu osjećaj koji nastupa poslije ispunjenja određene potrebe.[42] Upravo zbog toga se stavlja u odnos motivacija i zadovoljstvo. Potreba prethodi motivaciji, dok zadovoljavanje određenih potreba dovodi do osjećaja zadovoljstva.

Zadovoljstvo, ali i nezadovoljstvo u nama pobuđuje određenu energiju kako bi bili motivirani, odnosno nemotivirani za obavljanje određenih radnji. Zbog toga je zadovoljstvo razlog nekog postupka. Ono motivira ljude da se ponašaju na način koji će povećati razinu zadovoljstva, a smanjiti razinu nezadovoljstva. Osim što se zadovoljstvo može promatrati kao nekim pozitivnim osobnim doživljajem, ono se često javlja kao reakcija na razne događaje u okolini.

Noe i ostali zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu definiraju osjećajem koji se javlja iz procjene kako se tim radnim mjestom omogućava realizaciju određenih vrijednosti zaposlenika. Takva definicija prema istim autorima prikazuje tri bitna segmenta zadovoljstva poslom:[43]

1. Zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti nego je definirana kao ono što osoba svjesno ili nesvjesno nastoji ostvariti.
2. Zadovoljstvo naglasak stavlja na činjenici kako različiti zaposlenici imaju različite odnose prema bitnim vrijednostima.
3. Percepcija je vrlo važna u ostvarivanju zadovoljstva. Nečija percepcija o trenutnom stanju prema vrijednostima koje osoba cijeni može biti drugačija od ostalih. Percepcija ne treba biti točan odraz stvarnosti i upravo zbog različitosti se drugačije promatra ista situacija. Na percepciju zaposlenika utječe način na koji rade usporedbe, gdje utječu i njihova iskustva, te percepcija iskustva drugih.

---

[41] Bahtijarević-Šiber, F., op.cit., str. 695.
[42] Robbins, S.P., op.cit., str. 171.
[43] Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M., op.cit., str. 213.

Zaposlenici će biti svojim poslom zadovoljni dok god su mišljenja kako je njihov posao prema postavljenim vrijednostima zadovoljstva. To je stav koji Noe i ostali definiraju kao kognitivnu, afektivnu i evaluacijsku reakciju zaposlenika u vezi njihovog radnog mjesta. Pri tome isti autori navode kako zadovoljstvo poslom uključuje:[44]

- kognitivnu komponentu (određene pretpostavke i vjerovanja o radnom mjestu),
- afektivna komponenta (osjećanja prema radnom mjestu), kao i
- evaluacijska komponenta (ocjenu radnog mjesta).

Marušić navodi kako se zadovoljstvom zaposlenika sa radnim mjestom stvara mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu (poduzeće, rukovoditelje, suradnike, organizaciju rada).[45] Također se mogu javiti i obiteljski odnosi, te zdravlje jer navedeno u značajnoj mjeri utječe na zadovoljstvo radnim mjestom. Termini koji se često se često koriste pojmovi kao što su raspoloženje, atmosfera, klima ili identifikacija s vrstom posla. Kada se zadovolje potrebe zaposlenika, ostvaruje se njihovo zadovoljstvo radom na radnom mjestu, te time utječe na njihovu motiviranost.

Potrebe uvjetuju ponašanje, ali potrebe se javljaju iz samih ponašanja. Zadovoljenje jedne potrebe može voditi želji za zadovoljenjem drugih potreba. Na primjer, potreba za promaknućem na poslu može biti potaknuta zadovoljstvom koje rezultira iz ostvarenja željenoga cilja ili umanjena neuspjehom.[46] Često je ponašanje razlog zbog kojeg ljudi nešto čine, a ne zbog čega to čine.

---

[44] Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M., op.cit., str. 214.
[45] Marušić, S., op.cit., str. 266.
[46] Weinrich, H.; Koontz, H., op.cit., str. 464.

4. OSNOVNE INFORMACIJE O HOTELU CORNARO

Hotel Cornaro je u vlasništvu poduzeća Manas d.o.o., koju vodi obitelj Radovčić-Šverko, te je najveći hotel što se nalazi u centru grada Splita. Poduzeće Manas d.o.o. je registrirano za različite djelatnosti. Jedna od djelatnosti je i izrada cjelovitih integriranih softwareskih rješenja na području desktopa, web i mobilnih aplikacija. Poduzeće ima dugogodišnje iskustvo u razvijanju kompleksnih softverskih rješenja za globalno tržište. Od 1997. godine do danas, Manas d.o.o. uspješno radi na razvoju aplikacija za poznate kupce u SAD-u.

Manas d.o.o. se bavi i hotelijerstvom. U svom vlasništvu poduzeće ima hotel Cornaro koji ima 4*. Hotel ima 142 sobe, 4 apartmana i 1 premium apartman.

Slika 8. Hotel Cornaro

Izvor: http://www.cornarohotel.com/gallery-hr, 02.06.2017.

Vizija hotela Cornaro: Osigurati nezaboravan doživljaj gostima pružajući izvrsnost kroz osobnu i kvalitetnu uslugu.[47]

[47] Hotel Cornaro, http://www.cornarohotel.com/diversity-hr, 02.06.2017.

Misija hotela Cornaro: Premašiti očekivanja gostiju nudeći im hrvatsku gostoljubivost i postati njihov prvi izbor kada god odluče boraviti u Splitu. Uslužno osoblje hotela zadovoljit će i želje najzahtjevnijeg gosta omogućujući mu nezaboravan boravak. Personalizirana usluga koja nudi diskretnu i jedinstvenu pažnju, kombinirana s ravnotežom profesionalizma i intimnosti, predstavlja misiju Cornaro Hotela.[48]

Sredinom 2013. godine otvoren je hotel Cornaro kao boutique hotel sa 30-tak soba u zgradi bivše upravne zgrade Studenskog centra u Sinjskoj ulici u Splitu. Zbog mnogih pozitivnih recenzija, te posebno zbog sve izraženijeg interesa za kvalitetnim smještajnim kapacitetima u Splitu, krenulo se u investiciju proširenja hotela na prostore obližnje tadašnje zgrade HT-a, te potom i zgrade bivše glavne pošte. Tako je od samo 30-tak soba, kapacitet hotela porastao na 142 sobe, 4 apartmana i 1 premium apartman.

Upravo gdje su se nalazili poštanski šalteri nalazi se nova Cornarova recepcija, dok u prostorijama u kojima su do prije nekoliko godina radili službenici, uređene su luksuzne sobe i apartmani. Hotel ima nešto više od 10.000 kvadrata bruto površine, te osim navedenih soba i apartmana ima dva restorana, dvije kongresne dvorane, vinski bar, wellness, terasu s jacuzzijem na vrhu hotela, te poseban pogled na stari dio Splita.

Slika 9. Recepcija hotela Cornaro u zgradi bivše pošte

Izvor: http://www.cornarohotel.com/gallery-hr, 02.06.2017.

[48] Hotel Cornaro, http://www.cornarohotel.com/diversity-hr, 02.06.2017.

Kada se spominje hotel Cornaro svakako se treba spomenuti i obnova prostorija bivše upravne zgrade Studenskog centra, HT-a, te glavne pošte u kojima se sam hotel nalazi. Naime, na radovima obnove i opremanja su sudjelovala isključivo poduzeća iz Splita, te je gotovo sva oprema od hrvatskih proizvođača. Pri tome se vodilo računa o tradicionalnom imidžu sa suvremenom udobnosti.

Posebna snaga ovog hotela su njihovi zaposlenici. Kada se hotel prvi put otvorio bilo je zaposleno 15-tak zaposlenika. U hotelu je danas zaposleno oko 59 zaposlenika, dok je prema podacima dobivenim u hotelu Cornaro 2015. godine bilo 43 zaposlenika. Razvojem samog hotela se krenulo i u obuku zaposlenika kako bi u potpunosti zadovoljavali svim uvjetima koje ovaj hotel na tržištu treba zadovoljavati, posebno zbog svoje visoke kategorizacije.

Menadžment hotela Cornaro nastoji zaposliti mlađu radnu snagu, zbog čega surađuju sa Srednjom Turističkom školom, te Ekonomskim fakultetom. Mnogi koji odrade stručnu praksu u hotelu Cornaro postanu zaposlenici hotela, a ne "slučajni prolaznici". Na taj način dobivaju svi, hotel koji omogućava učenicima i studentima praksu, dok mladi dobivaju mogućnost zapošljavanja. Zbog toga se svi trude da zaposlenici budu adekvatno obučeni, te da se nastavi održavati trend stvaranja stalnih gostiju i povećanja popunjenosti hotela.

Treba napomenuti kako se 2013. godine prije prvog otvorenja hotela Cornaro krenulo u izradu Standarda operativnih procedura (SOP) poslovanja svakog odjela hotela. To je bio temelj rada i neprekidne edukacije zaposlenika kako bi rezultat toga bio zadovoljan gost hotela. Pri tome su svi zaposlenici upoznati sa svojim radnim zadatcima i kako ih na najbolji mogući način obavljati. Osim toga, širenjem hotela i povećanjem obujma posla, trebalo se utjecati i na edukaciju zaposlenika. Zbog toga se kontinuirano obavlja edukacija zaposlenika, čime ih se nastoji obučiti kako prihvatiti nove stilove života, trendove i stavove u životu i u poslovanju na području turizma, te kako najbolji način prezentirati i prilagoditi ponudu hotela i Splita kao turističke destinacije.

Gosti pohvaljuju razinu usluge i profesionalnost zaposlenika hotela u svojim mnogim pozitivnim recenzijama. U 2016. godini hotel Cornaro je bio uvršten na 6. mjesto između "Top 25 Hotela u Hrvatskoj" na Trip Advisoru. Osim toga hotel je nominiran za nagradu *World Luxury Travel Award*, koja je dodijeljena 2016. godine, te je bio finalist nagrade Adrian 2015. godine.

Kolika je snaga zaposlenika vidljiva je po ocjenama gostiju sa Booking.com. Gosti koji su u Cornaro došli putem Booking.com hotelu je dodijelio ocjenu 9,1 (najviša je ocjena 10) za pruženu uslugu u hotelu. To je veliki značaj za hotel, te označava stručnost i ljubaznost zaposlenika koji u Cornaru rade.

Slika 10. Ocjena gostiju Cornara preko Booking.coma za 2016. godinu

Izvor: http://www.cornarohotel.com/img/booking-banner.jpg, 02.06.2017.

Zbog navedeno je vidljivo kako je bilo mudro uspostaviti SOP-ove, pri čemu se vodi računa i o samim zaposlenicima, njihovoj motiviranosti i zadovoljstvu, jer jedino takvi zaposlenici mogu utjecati na razinu poslovanja kakvu hotel Cornaro trenutno ostvaruje. Pozitivni pokazatelji su gosti koji se vraćaju i ponovno odsjedaju u Cornaru, kao i stalan tim zaposlenika hotela kako i svih onih koji Cornaro biraju za mjesto održavanja stručne prakse, poslovnih susreta i sl. Hotel Cornaro surađuje i sa svim subjektima grada (TZ Splita, TZ Županije, grada Splita, Županije, HGK).

U ostvarenoj prepoznatljivosti Cornara najveću zaslugu imaju upravo svi zaposlenici. Učinkovita organizacija i kvalitetna komunikacija su temelj uspješnog poslovanja Cornara. Cornaro je uspješan samo kada su njegovi gosti zadovoljni, ali također i vlasnici, te zaposlenici.

Goste hotela čine ponajviše iz SAD-a i Velike Britanije, mlađe osobe, te ljudi srednjih godina. Sezonalnost je veliki problem hrvatskog turizma, pa tako i hotela Cornaro koji izvan sezone ne ostvaruje tako dobru popunjenost. Ipak, proširenje zračne luke Split, kao i sve većom potražnjom za Splitom kao turističkom destinacijom u velikoj mjeri će utjecati na broj dolazaka u grad Split, a time i na broj gostiju hotela Cornaro. Otvaranjem nove i u potpunosti opremljene konferencijske dvorane u hotelu, broj poslovnih gostiju stalno raste. Sve do sada održane konferencije i suradnje s poslovnim gostima su u velikom broju slučajeva ponovljene, što znači kako je hotel sa opremom i zaposlenicima u potpunosti opravdao povjerenje poslovnih partnera.

5. MOTIVACIJSKI FAKTORI U HOTELU CORNARO

5.1. Prostorni, sadržajni i vremenski obuhvat

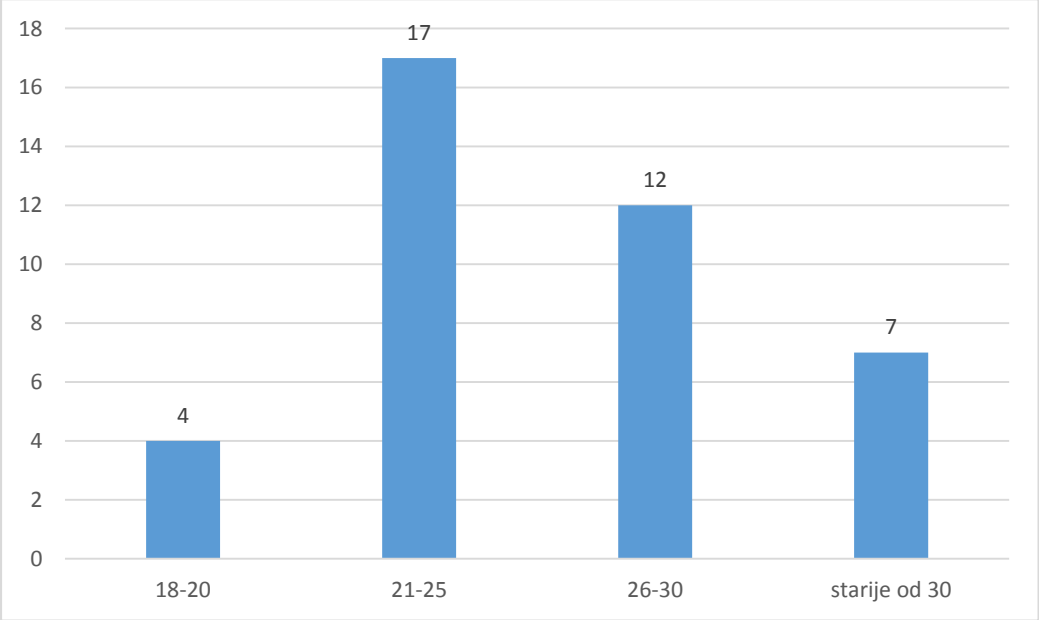
Istraživanje je obavljeno u hotelu Cornaro kako bi se analizirala motivacija zaposlenika u samom hotelu. U anketi je sudjelovalo 40 zaposlenika hotela iz različitih odjela. Anketiranje zaposlenika je obavljeno tijekom mjeseca srpnja 2017. godine.

5.2. Opis anketnog upitnika

Anketni upitnik kojim će se istražiti motiviranost zaposlenika hotela Cornaro je podijeljen na dva dijela. U prvom dijelu su traže osnovne informacije o samim ispitanicima (dob, spol) kao i u kojem su odjelu u hotelu zaposleni. Drugi dio anketnog upitnika čini ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenika na temelju postavljenih izjava.

5.3. Rezultati istraživanja

Od 40 zaposlenika hotela Cornaro, u istraživanju je sudjelovalo 28 žena i 12 muškaraca. Takva spolna struktura je dijelom i razumljiva jer na većini pozicija u hotelu su većinom zaposlene žene, ali nažalost to su sve poslovi na nižim razinama hotela. Na grafikonu 1. je prikazana dobna skupina ispitanika.

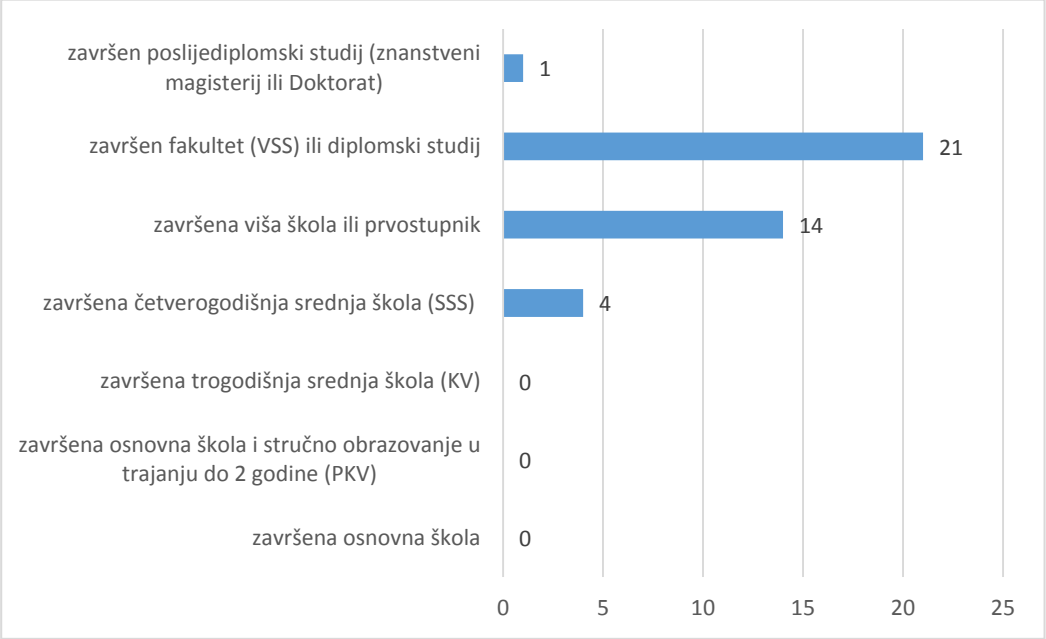


Grafikon 1. Dobna skupina ispitanika

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Promatrajući dobnu skupinu ispitanika vidljivo je kako je najveći broj njih u dobi od 21 do 25 godina. Također, veliki broj je i onih od 26 do 30 godina. Takva dobna struktura zaposlenih pokazuje kako u hotelu rade mlađe osobe koje su ili došle na stručno usavršavanje ili su završili fakultet te u hotelu Cornaro pronašle svoj posao. Naravno, poslovanje hotela nije jednostavno, zbog čega je potrebno imati snage i znanja kako bi se mogli adekvatno ispunjavati postavljeni radni zadatci.

U grafikonu 2. je prikazana stručna sprema ispitanika.



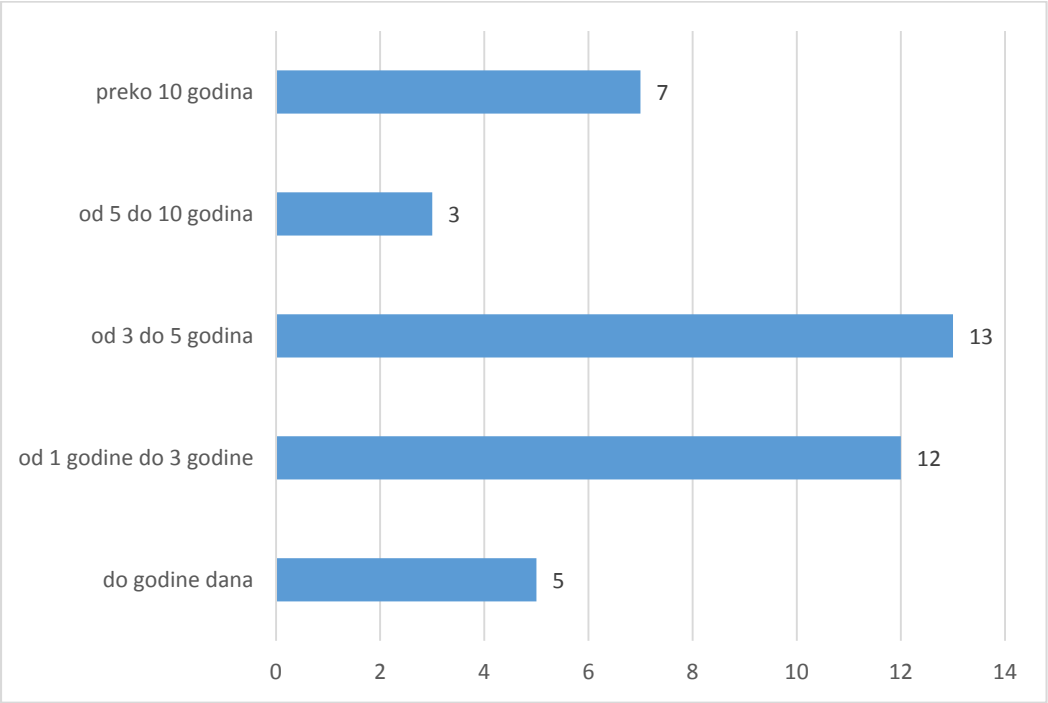
Grafikon 2. Stručna sprema ispitanika

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Kada se pogleda obrazovna struktura ispitanika, vidljivo je kako se radi većinom o visokoobrazovanim zaposlenicima. Menadžment hotela Cornaro nastoji zapošljavati stručne i obrazovane ljude kako bi uspješno mogli odrađivati potrebite radne zadatke, ali i sudjelovati u daljnjem razvoju hotela. Naime, obrazovani zaposlenici će znati dati i određene savjete i prijedloge na koji način kvalitetnije unaprjeđivati poslovne aktivnosti u hotelu.

Grafikon 3. prikazuje koliko je radno iskustvo ispitanika.

Najviše ispitanika (njih 13 od ukupno 40) ima radnog iskustva od 3 do 5 godina, dok samo za jednog ispitanika manje je onih sa iskustvom od 1 do 3 godine. Onih sa radnim iskustvom od preko 10 godina čine ispitanici koji su stariji od 30 godina. Kako se hotel Cornaro nedavno proširio i dodatno zaposlio određeni broj ljudi, posebno mladih sa tek završenim fakultetskim obrazovanjem, razumljivo je i nešto manje radno iskustvo ispitanika.

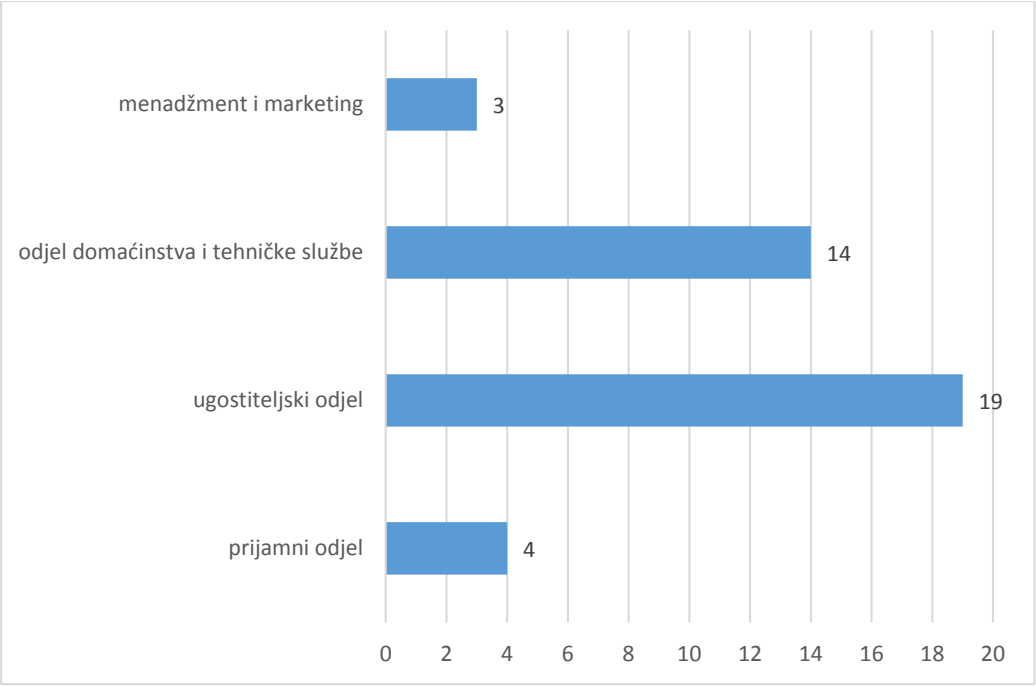


Grafikon 3. Radno iskustvo ispitanika

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Ipak, treba navesti kako su u Hrvatskoj već godinama izraženiji problemi nezaposlenosti mladih koji nemaju gdje steći odgovarajuće radno iskustvo, zbog čega je i razumljivo ovako nešto slabije radno iskustvo zaposlenika.

Grafikon 4. prikazuje u kojim odjelima hotela Cornaro su ispitanici zaposleni.



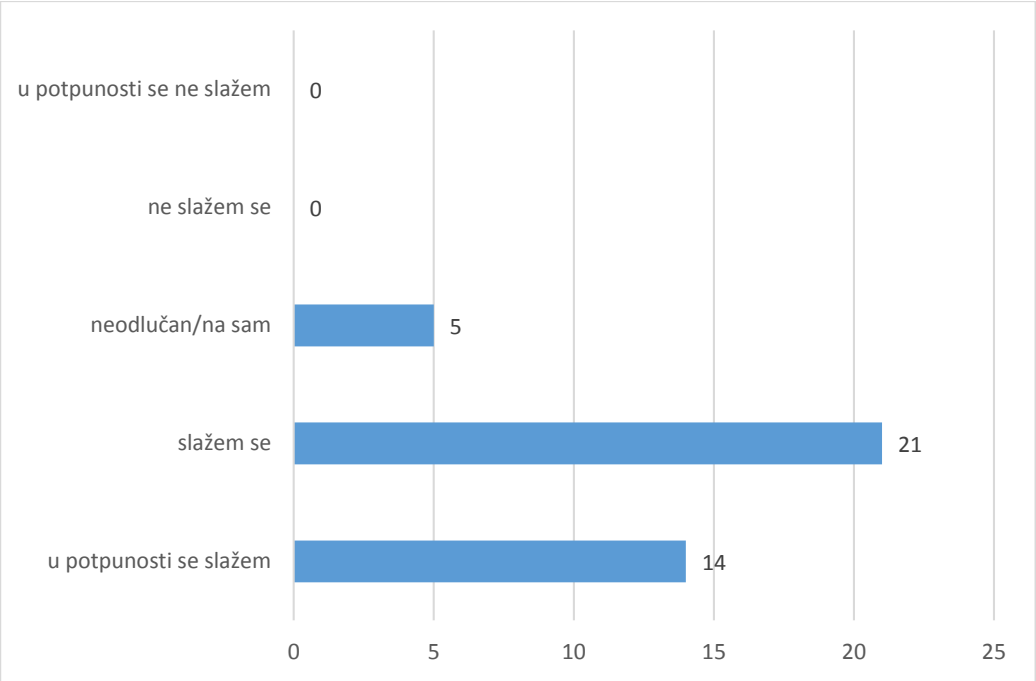
Grafikon 4. Broj ispitanika prema odjelima hotela Cornaro

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Najviše ispitanika (njih 19 od ukupno 40) je zaposleno u ugostiteljskom odjelu hotela Cornaro. U odjelu domaćinstva i tehničke službe je zaposleno 14 ispitanika, na prijamnom odjelu 4 ispitanika, dok u menadžmentu i marketingu je zaposleno troje ispitanika. Ovakva struktura je i razumljiva posebno za ugostiteljski odjel u kojemu je zaposlen značajni broj kuhara i konobara, te ostalog ugostiteljskog osoblja.

Nakon osnovnih informacija o ispitanicima, anketni upitnik sadrži tvrdnje koje su ispitanici trebali ocjenjivati. Na grafikonu 5. je prikazano kako ispitanici ocjenjuju tvrdnju "Radno okruženje u hotelu me dodatno motivira za bolji rad".

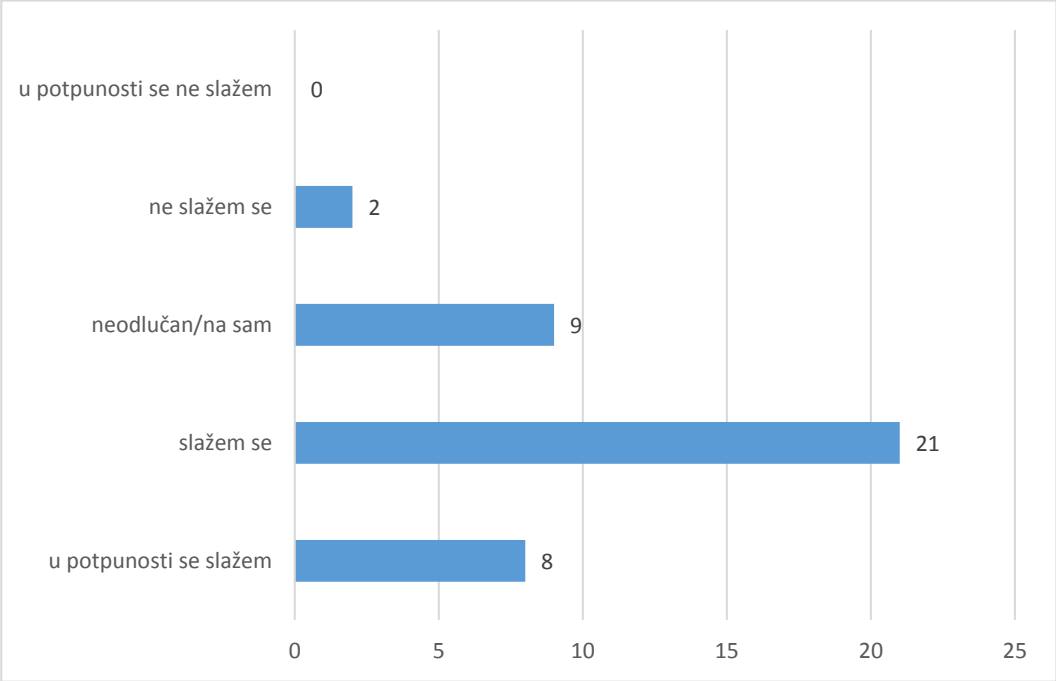
Sa prvom tvrdnjom "Radno okruženje u hotelu me dodatno motivira za bolji rad" se više od pola ispitanika (njih 21) slaže, dok se njih 14 u potpunosti slaže. Samo 5 ispitanika je prema ovoj tvrdnji ravnodušno. Prema tome može se zaključiti kako u hotelu Cornaro vlada pozitivno radno okruženje koje zaposlenike dodatno motivira za boljim obavljanjem posla, a time i povećanja zadovoljstva gostiju hotela.



Grafikon 5. Tvrdnja "Radno okruženje u hotelu me dodatno motivira za bolji rad"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

U grafikonu 6. su prikazani rezultati tvrdnje "Na motivaciju bi mi posebno utjecalo unaprjeđenje"

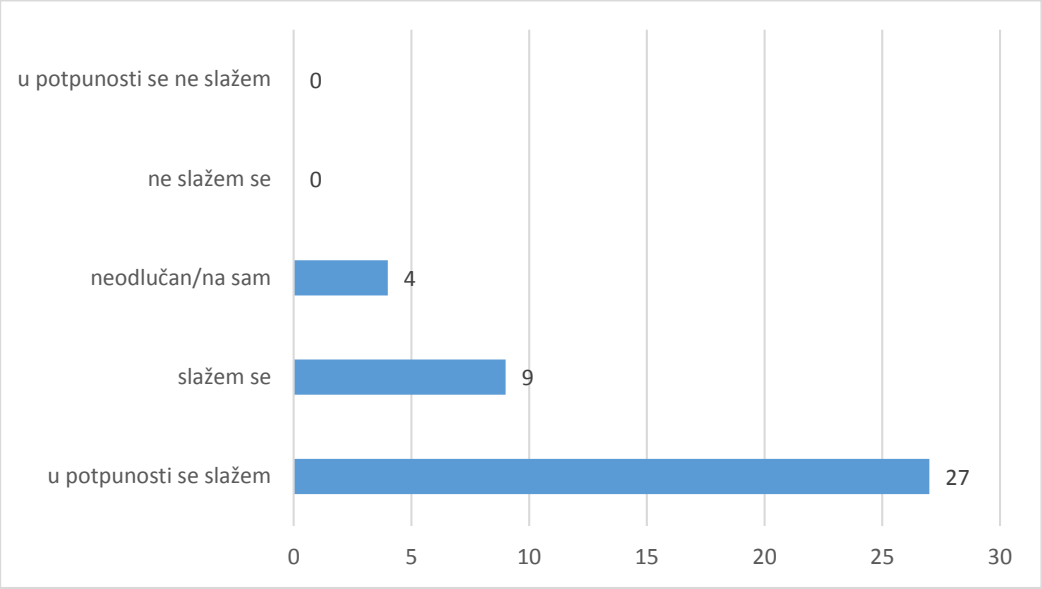


Grafikon 6. Tvrdnja "Na motivaciju bi mi posebno utjecalo unaprjeđenje"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Sa tvrdnjom "Na motivaciju bi mi posebno utjecalo unaprjeđenje" se više od polovice ispitanika slaže (21 od ukupno 40), njih 9 je neodlučno dok se njih 8 u potpunosti slaže. Ovdje treba voditi računa i o tome postoje li uvjeti za unaprjeđenje, ali svakako je vidljivo kako bi zaposlenike unaprjeđenje značajnije motiviralo za boljim i učinkovitijim radom.

Grafikon 7. prikazuje rezultate tvrdnje "Povećanje plaće bi me dodatno motiviralo".

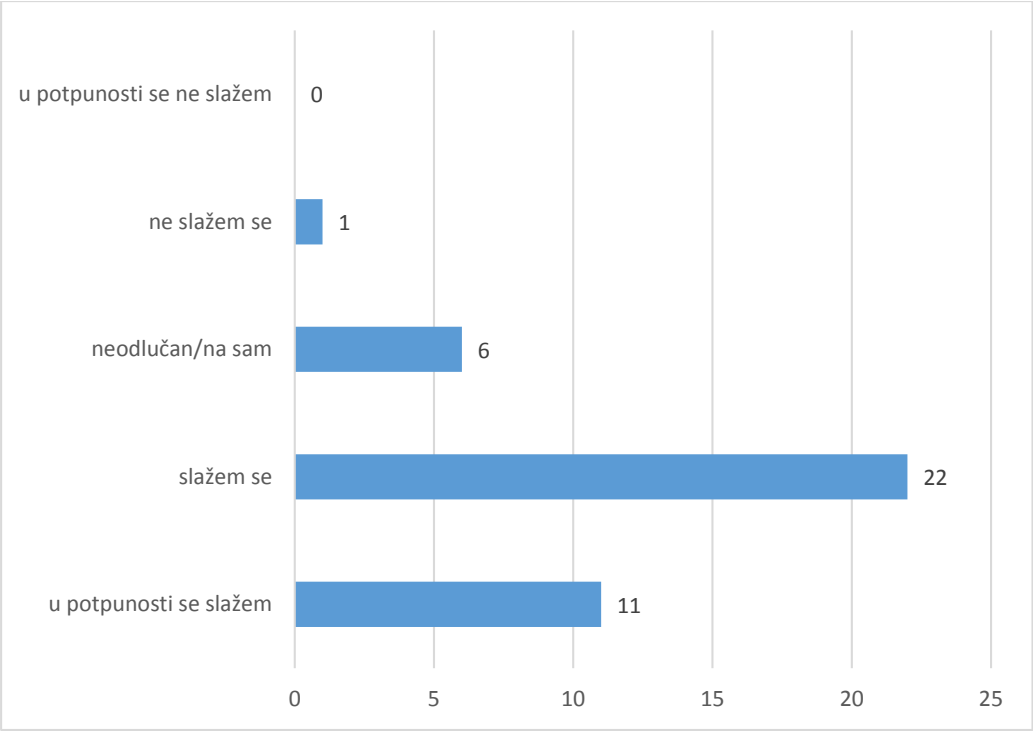


Grafikon 7. Tvrdnja "Povećanje plaće bi me dodatno motiviralo"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Kada se promatra utjecaj povećanja plaće na motivaciju, vidljivo je kako bi se na taj način moglo dodatno motivirati zaposlenike. Njih 27 se u potpunosti slaže, dok se njih 9 slaže sa navedenom tvrdnjom. Samo 4 ispitanika je prema istoj tvrdnji ravnodušno. Ipak, treba spomenuti kako povećanje plaće nije jedini oblik motiviranja, ali je svakako jedan od utjecajnijih. Kada znamo kako je veliki broj ispitanika mlađe životne dobi, razumljivo je kako bi ih plaća dodatno motivirala.

Na grafikonu 8. su prikazani rezultati tvrdnje "Jedno od motivatora su i pohvale nadređenih".

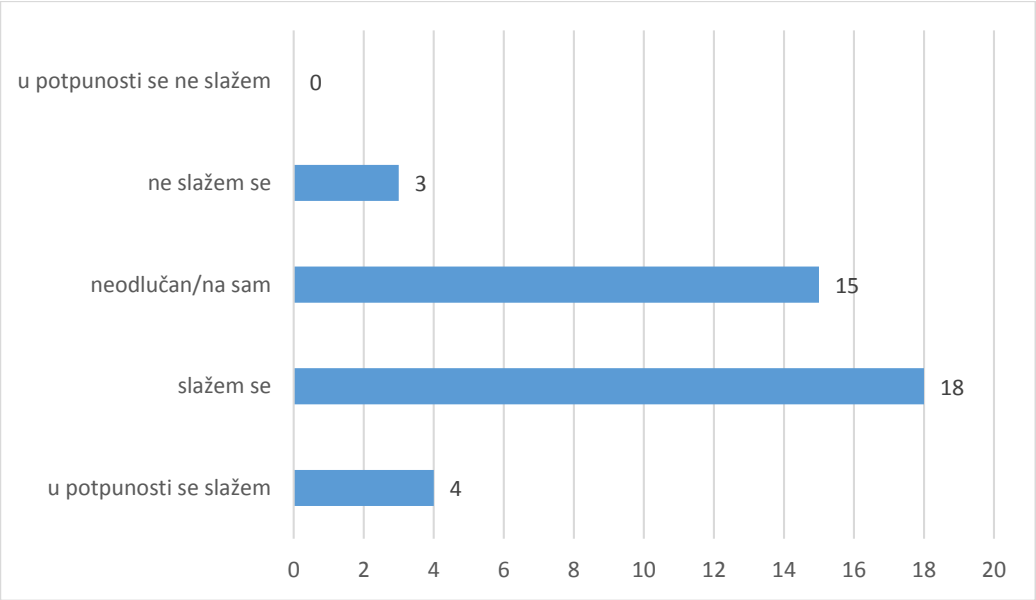


Grafikon 8. Tvrdnja "Jedno od motivatora su i pohvale nadređenih"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Pohvale nadređenih su svakako jedan od motivatora koji utječu na rad zaposlenika. Vidljivo je kako se s ovom tvrdnjom 22 ispitanika slaže, 11 u potpunosti slaže, 6 je neodlučnih, te se jedan ispitanik ne slaže. Ispitanici koji su ravnodušni i koji se ne slažu s ovom tvrdnjom vjerojatno ne ovise toliko o svojim nadređenima, te ih više motiviraju neki drugi motivatori, poput novca ili nekih beneficija.

Grafikon 9. prikazuje rezultate tvrdnje "Fleksibilnije radno vrijeme bi povećalo moje zadovoljstvo radnim mjestom i dodatno me motiviralo".

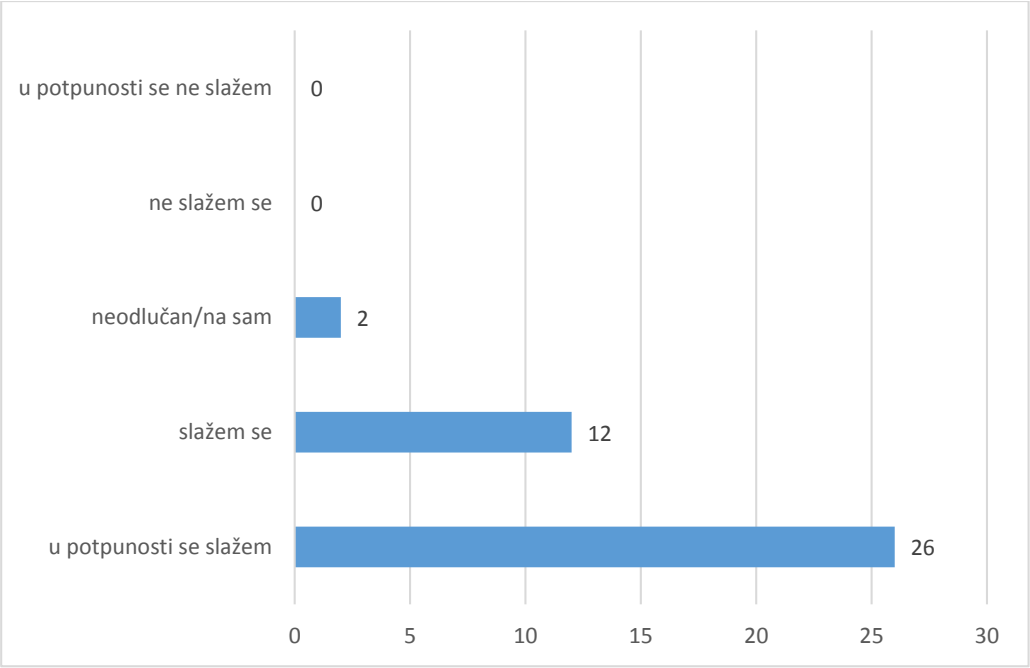


Grafikon 9. Tvrdnja "Fleksibilnije radno vrijeme bi povećalo moje zadovoljstvo radnim mjestom i dodatno me motiviralo"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Kako bi se zadovoljilo i dodatno motiviralo zaposlenike, uvodi im se fleksibilno radno vrijeme. Naravno, takvo radno vrijeme je moguće uvoditi za radna mjesta gdje je to moguće. U hotelu je ono moguće u određenim poslovima, ukoliko postoji dogovor među zaposlenicima. Na primjer mogu se međusobno dogovoriti za smjene na recepciji gdje je važno da je tamo uvijek netko od zaposlenika. Pri tome se može voditi računa da osobe npr. koje imaju djecu rade većinom smjene koje im zbog djece odgovaraju. Iz rezultata navedene tvrdnje je vidljivo kako se sa istom 18 ispitanika slaže, 15 je neodlučno, 4 se u potpunosti slaže dok se 3 ispitanika ne slaže. Mnogima fleksibilno radno vrijeme neće puno značiti, ali ovisi o kojem radnom mjestu se radi i koliko je uopće moguće dogovoriti fleksibilno radno vrijeme.

Na grafikonu 10. su prikazani rezultati tvrdnje "Sigurnost zadržavanja radnog mjesta pozitivno utječe na moju motivaciju".

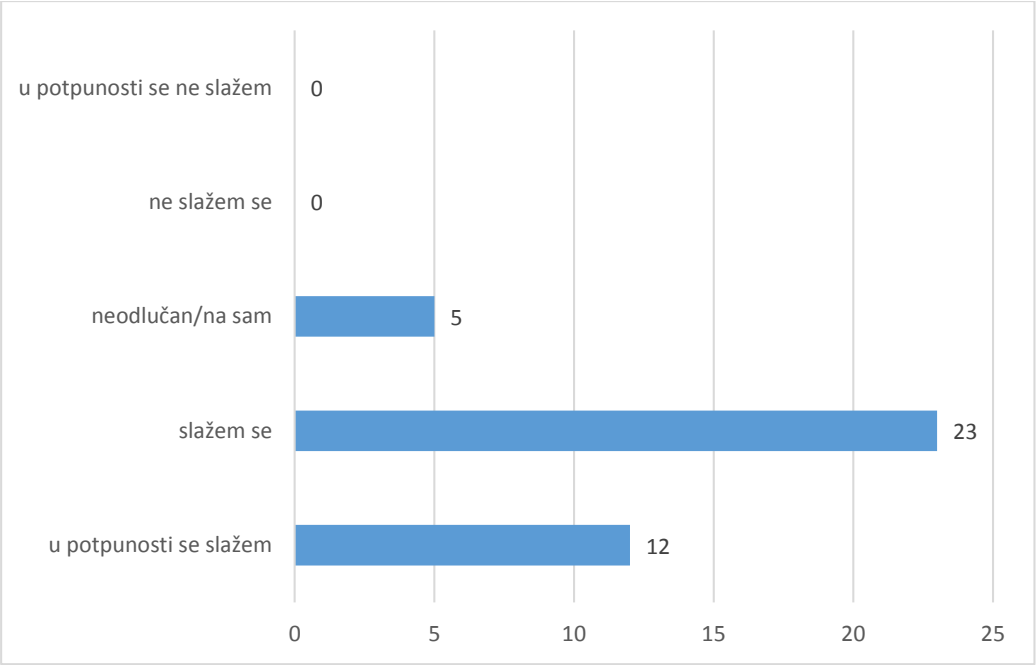


Grafikon 10. Tvrdnja "Sigurnost zadržavanja radnog mjesta pozitivno utječe na moju motivaciju"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Mnogi mladi danas teško pronalaze posao, a u Hrvatskoj je sve izraženije iseljavanje čitavih obitelji, posebno onih mladih. Zbog toga je posebno dobro vidjeti kako u hotelu Cornaro rade mlade osobe, koje često prvo odrađuju praksu, a po završetku školovanja dobivaju mogućnost stalnog zaposlenja. S tim u svezi je i razumljivo gotovo u potpunosti slaganje s tvrdnjom kako sigurnost radnog mjesta pozitivno utječe na motivaciju ispitanika. Zaposlenici tada imaju "brigu manje", te još ukoliko su zadovoljni sa radnim uvjetima takvog mjesta, poslodavcem i okolinom u cjelini, njihova motivacija će biti na zavidnoj razini.

Grafikon 11. prikazuje rezultate tvrdnje "Stalne edukacije pozitivno utječu na moj rad i motiviranost".

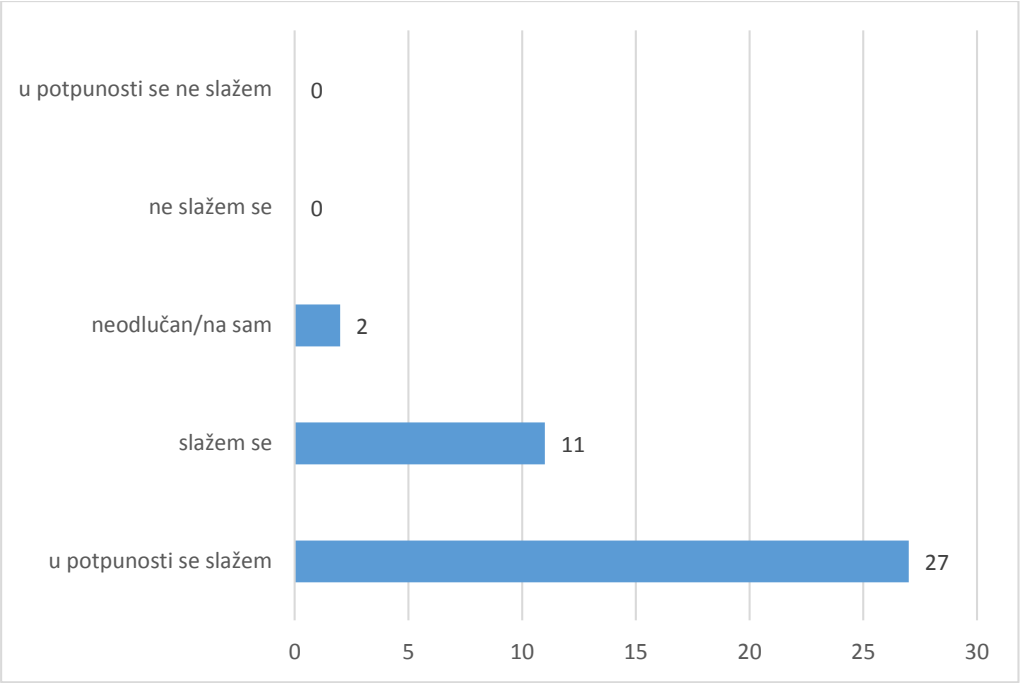


Grafikon 11. Tvrdnja "Stalne edukacije pozitivno utječu na moj rad i motiviranost"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

U hotelu Cornaro obavljaju različite oblike edukacije zaposlenika. Na taj način nastoje da njihovi zaposlenici imaju odgovarajuće znanje i prate trendove u hotelijerskoj industriji i turizmu u cjelini. To omogućava zaposlenicima da kvalitetnije obavljaju postavljene im radne zadatke i budu dodatno motivirani. Zbog toga je razumljivo kako se s ovom tvrdnjom slaže 23 ispitanika, u potpunosti slaže 12, dok je samo 5 neodlučnih.

U grafikonu 12. su prikazani rezultati tvrdnje "Komunikacija sa nadređenim je izuzetno kvalitetna".

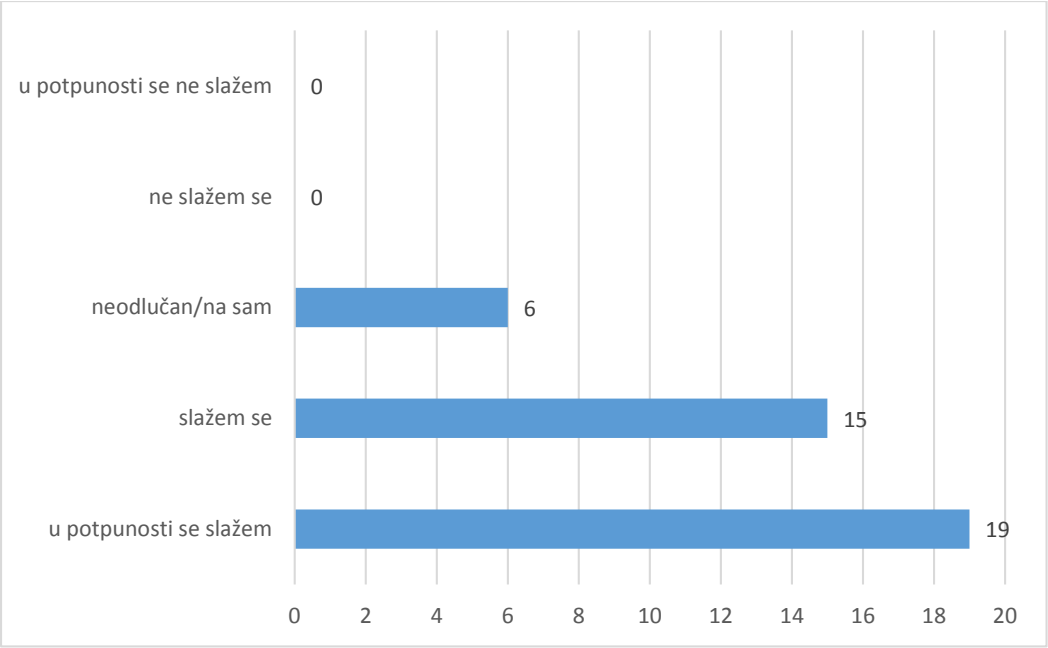


Grafikon 12. Tvrdnja "Komunikacija sa nadređenim je izuzetno kvalitetna"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Komunikacija nadređenih i zaposlenika je iznimno važna za kvalitetno obavljanje poslovnih zadataka, te time i ostvarivanja zadovoljstva gostiju hotela što je jedan od bitnih ciljeva u poslovanju hotela Cornaro. Kao što je iz rezultata postavljene tvrdnje i vidljivo, komunikacija nadređenih i zaposlenika u hotelu Cornaro je iznimno dobra. Čak 27 ispitanika od njih 40 se sa ovom tvrdnjom u potpunosti slaže. To nam samo govori o tome kako u hotelu Cornaro nastoje takvu komunikaciju održavati na visokoj razini, jer bilo kakvi problemi u komunikaciji mogu rezultirati i problemima u poslu, te u konačnici i nezadovoljstvom gostiju hotela. Treba napomenuti kako se javljaju određeni problemi kao i kod poslovanja svakog hotela, ali se vrijeme troši na rješavanje problema, a ne na međusobno okrivljavanje kao što je to u mnogim hrvatskim poduzećima slučaj.

Grafikon 13. prikazuje rezultate tvrdnje "Mogu slobodno izraziti mišljenje i prijedloge nadređenima".

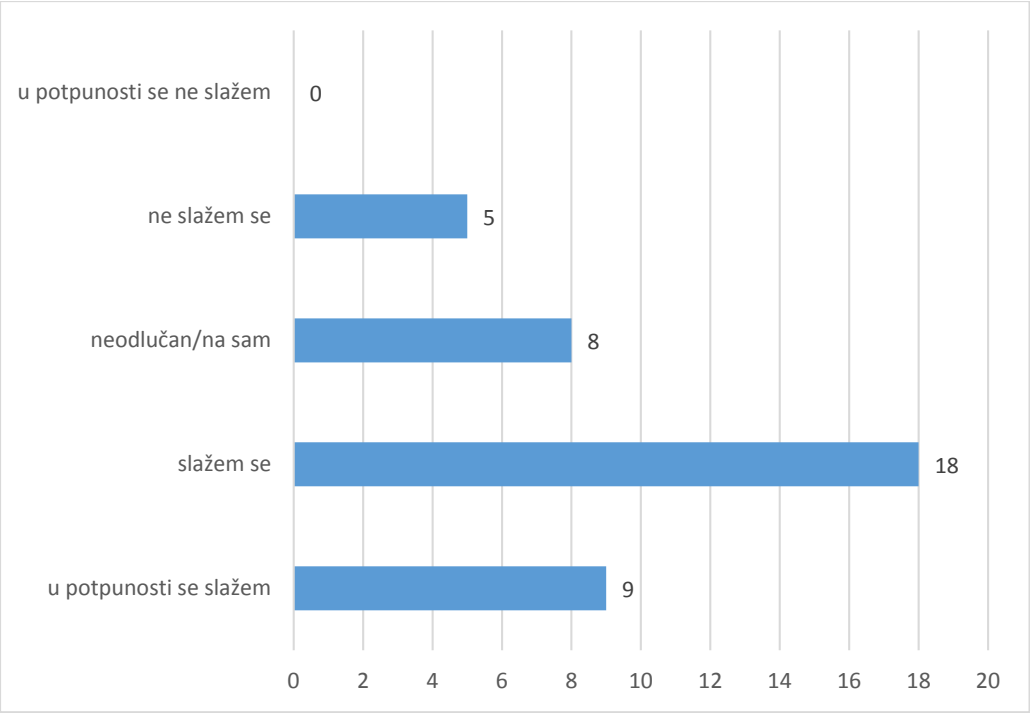


Grafikon 13. Tvrdnja "Mogu slobodno izraziti mišljenje i prijedloge nadređenima"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Kao i u rezultatima prethodne tvrdnje i kod tvrdnje o izražavanju svojih mišljenja i prijedloga nadređenima su pozitivni rezultati. Velika većina ispitanika se u potpunosti slaže, odnosno slaže sa navedenom tvrdnjom dok je samo 6 ispitanika neodlučno. Tu je potrebno navesti kako postoje osobe koje teško izražavaju svoje mišljenje ili jednostavno samo obavljaju svoje radne zadatke ne nudeći neke prijedloge i mišljenja. To ne treba značiti kako oni nisu kvalitetni radnici, nego su jednostavno takvi.

Na grafikonu 14. su prikazani rezultati tvrdnje "Radim posao za koji sam se obrazovao/la".

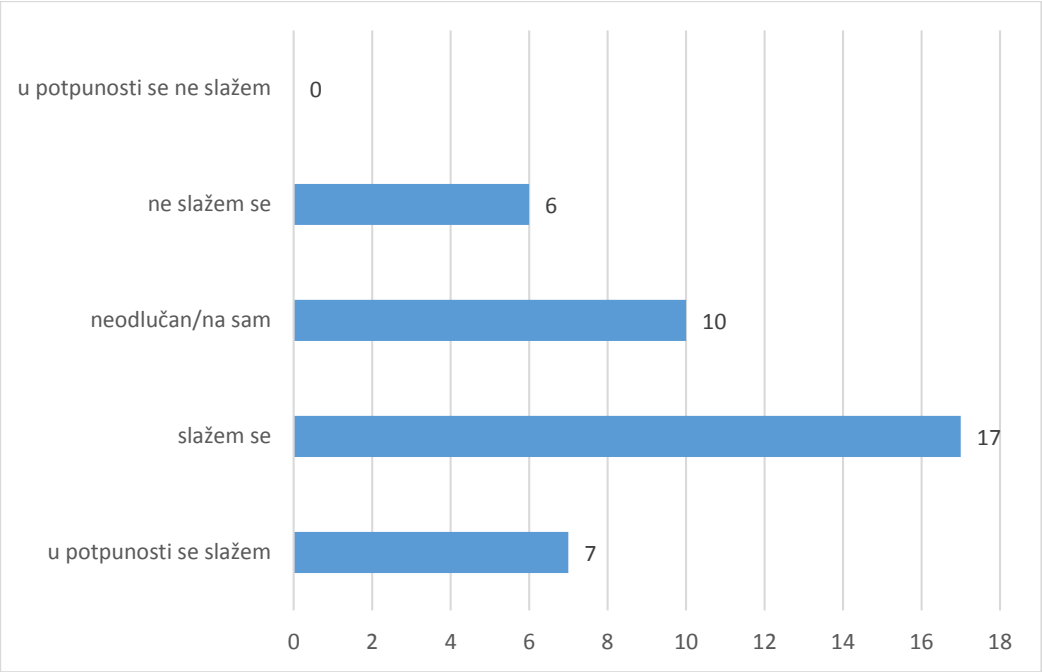


Grafikon 14. Tvrdnja "Radim posao za koji sam se obrazovao/la"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Mnogi danas nisu zaposleni na radnom mjestu za koje su se obrazovali. To je poseban problem hrvatskog obrazovnog sustav što obrazovni sustav ne prati potrebe tržišta rada zbog čega se javljaju mnogi problemi. Jedan je vezan uz samo stanovništvo koje ne može pronaći posao zbog neodgovarajućeg obrazovanja, a s druge strane poslodavci ne mogu pronaći odgovarajuću radnu snagu. Vidljivo je kako se dosta ispitanika školovalo za radno mjesto na kojem rade. To je dijelom i razumljivo jer mnogi koji dođu na praksu u hotel Cornaro tamo i ostaju zaposleni.

Grafikon 15. prikazuje rezultate tvrdnje "Sve veći broj gostiju hotela utječe na moju snažniju motiviranost".

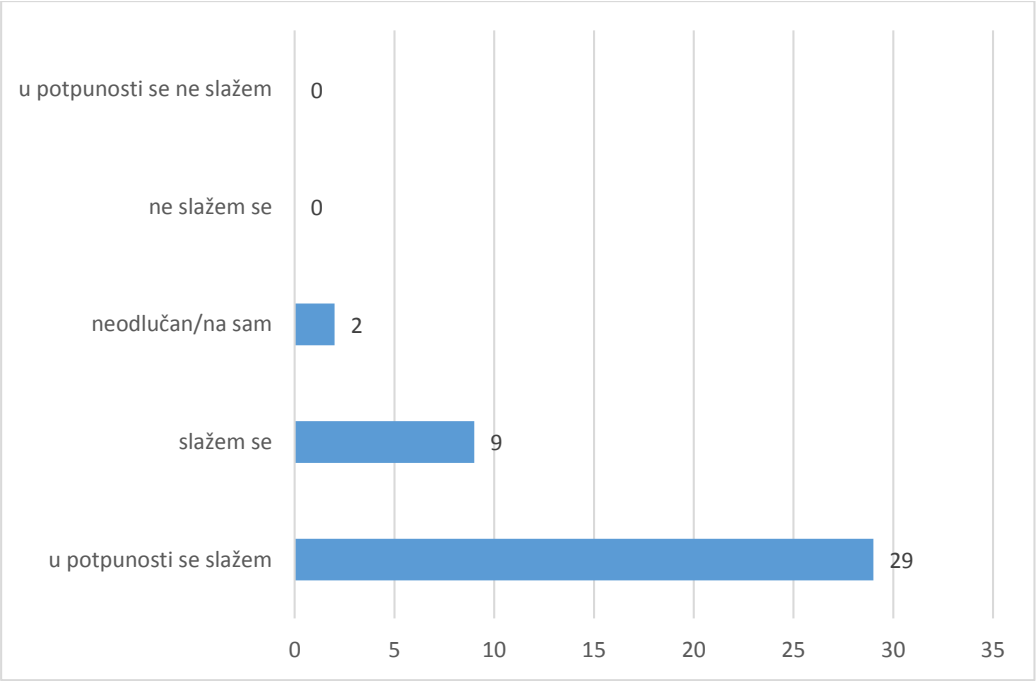


Grafikon 15. Tvrdnja "Sve veći broj gostiju hotela utječe na moju snažniju motiviranost"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Split je posljednjih godina iz tranzitnog turističkog grada postao tražena turistička destinacija. Sve veći broj posjetitelja grada dovodi sve više gostiju u hotel Cornaro. Više gostiju znači i više posla, ali i potencijalnih problema. Kada se promatraju rezultati postavljene tvrdnje vidljivo je kako se s njom 17 ispitanika slaže, 10 je neodlučno, 7 se u potpunosti slaže dok se 6 ispitanika ne slaže. Treba napomenuti kako to ovisi o radnom mjestu na kojem su ispitanici zaposleni. Naime, oni koji rade na recepciji će imati posebno puno posla, te samo zbog toga neće biti dodatno motivirani (ukoliko takav rad ne osjete npr. na visini plaće i sl.). S druge strane, svi shvaćaju da od gostiju žive i kako hotel treba na razini cijele godine biti popunjeniji što ih dodatno motivira za bolji radom.

Na grafikonu 16. su prikazani rezultati tvrdnje "Visina primanja utječe na moje zadovoljstvo i motiviranost radnim mjestom".

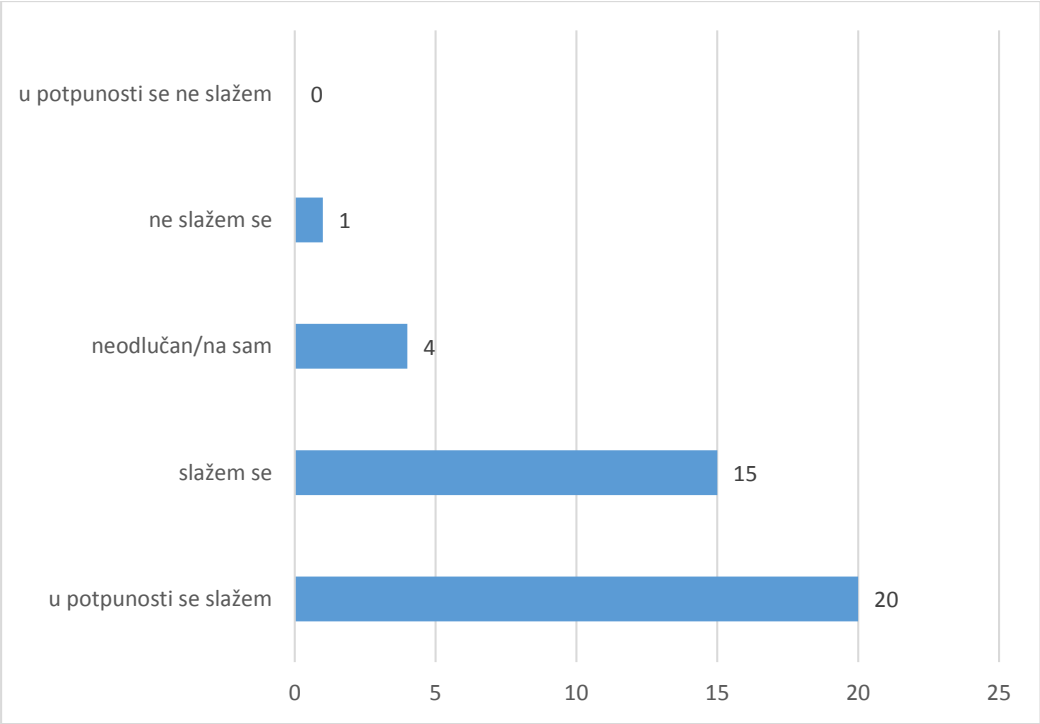


Grafikon 16. Tvrdnja "Visina primanja utječe na moje zadovoljstvo i motiviranost radnim mjestom"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

O zadovoljstvu radnim mjestom ne utječe samo radni uvjeti nego ponajviše i visina plaće za obavljeni rad. Ukoliko postoji zadovoljstvo sa plaćom, motivacija će biti na visokoj razini. Svatko tko je nedovoljno plaćen za obavljeni rad ne može jednako kvalitetno i učinkovito obavljati radne zadatke kao oni zaposlenici koji su adekvatno plaćeni i time motivirani. Kada promatramo slučaj ispitanika zaposlenih u hotelu Cornaro, vidljivo je kako su oni zadovoljni svojim plaćama, te ih one dodatno motiviraju. Treba spomenuti da je širenjem kapaciteta i usluga hotel osigurao mogućnost cjelogodišnjeg popunjavanja hotela, a time i punu zaposlenost svojih radnika. Upravo u tome leži uspjeh ovog hotela koji prati trendove i nastoji svakodnevno utjecati na povećavanje zadovoljstva gostiju ne samo sa uslugama koje hotel nudi, nego i njihovim zaposlenicima.

Grafikon 17. prikazuje rezultate tvrdnje "Različiti dodatci (beneficije, dodatak na plaću, darovi i sl.) povećavaju zadovoljstvo na radu".

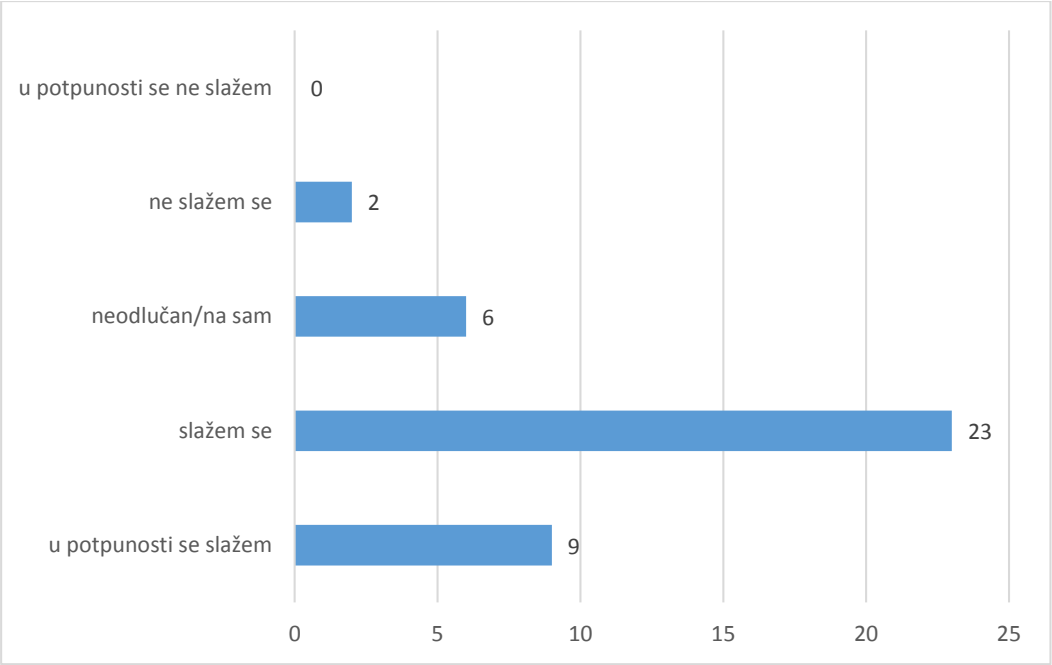


Grafikon 17. Tvrdnja "Različiti dodatci (beneficije, dodatak na plaću, darovi i sl.) povećavaju zadovoljstvo na radu"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Različite dodatci poput beneficija, dodataka na plaću, darova i sl. utječu na motivaciju zaposlenika. Ma koliko možda i banalan dodatak bio, on može dodatno motivirati zaposlenike. To je vidljivo i iz rezultata o ovoj tvrdnji s kojom se 20 ispitanika potpuno slaže, 15 slaže, 4 ih je neodlučno dok se jedan ispitanik ne slaže. Navedeno nam govori kako su u hotelu Cornaro svjesni utjecaja različitih dodataka na motivaciju zaposlenika, te iste nastoje, u skladu sa svojim mogućnostima primjenjivati u poslovanju. Na taj način dodatno motiviraju svoje zaposlenike, koji u konačnici stvaraju zadovoljne i često odane goste hotela.

Na grafikonu 18. su prikazani rezultati tvrdnje "Sezonalnost utječe na kvalitetu rada i motiviranost".

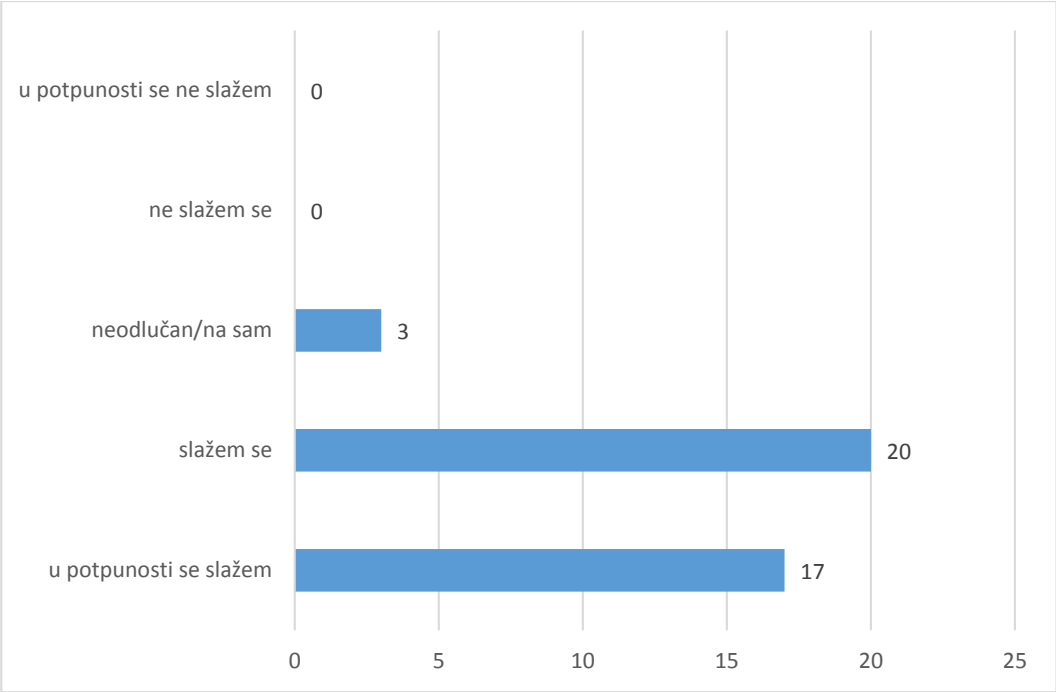


Grafikon 18. Tvrdnja "Sezonalnost utječe na kvalitetu rada i motiviranost"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Kako je već prethodno navedeno, hrvatski turizam ima problem sezonalnosti. Tako u sredine svibnja do listopada svi turistički kapaciteti budu u punom pogonu dok su tijekom ostatka godine, nažalost, u mirovanju. Zbog toga u mjesecima kada nema posla javlja se neizvjesnost primanja plaća (jer se ne ostvaruje odgovarajuća zarada), što dijelom i utječe na motiviranost zaposlenika. Većina ispitanika također smatra kako takva sezonalnost utječe na njihovu motivaciju. Ipak, menadžment hotela Cornaro nastoji da se takve "rupe" u poslovanju ne osjećaju, pa se tada koristi vrijeme za godišnje odmore, edukacije i sl., a da opet zaposlenici nisu u određenom "stanju mirovanja".

Grafikon 19. prikazuje rezultate tvrdnje "Rad u hotelu Cornaro mi omogućava zadovoljavanje određenih osobnih potreba".



Grafikon 19. Tvrdnja "Rad u hotelu Cornaro mi omogućava zadovoljavanje određenih osobnih potreba"

Izvor: autorica prema provedenom istraživanju

Posljednjom tvrdnjom se nastojalo doznati od ispitanika je li im rad u hotelu Cornaro omogućava zadovoljavanje određenih osobnih potreba. Vidljivo je kako su gotovo svi ispitanici zadovoljni sa svojim radom u hotelu Cornaro i kako su zadovoljni odnosom hotela prema njima. Na taj način hotel ima zadovoljne i motivirane zaposlenike, od kojih dobiva kvalitetnu uslugu, te zadovoljne goste hotela.

5.4. Kritički osvrt

Promatrajući rezultate istraživanja na primjeru hotela Cornaro, može se vidjeti kako su njihovi zaposlenici motivirani i zadovoljni sa svojim radnim mjestom. Naravno tome u prilog ide činjenica kako su mnogi od zaposlenika svoje početke, odrađivanjem prakse, počeli upravo u hotelu Cornaru, gdje su završetkom fakultetskog obrazovanja i krenuli u svoj radni vijek.

Vlasnici i menadžment hotela Cornaro su upoznati sa svim čimbenicima koji utječu na motivaciju zaposlenika. Samo motivirani i zadovoljni zaposlenici mogu kvalitetno obavljati postavljene im radne zadatke i pri tome kvalitetno prezentirati hotel prema vani. Na taj se način stvaraju i odani gosti kojih u hotelu Cornaro svake godine ima sve više i više.

Upravo su zaposlenici hotela Cornaro njihovo pravo ogledalo. Oni su ti s kojima gost hotela ima prvi kontakt i od čije uslužnosti gost biva zadovoljan odnosno nezadovoljan. Na sreću hotela Cornaro, izrazito je mali broj onih nezadovoljnih gostiju. Naravno uvijek će postojati oni koji su nezadovoljni bez obzira koliko se trudili nastojati im boravak u hotelu učiniti što ugodnijim.

Hotel Cornaro ide pravim smjerom kada je u pitanju motivacija zaposlenika. Treba samo nastaviti istim putem, te se neprekidno obrazovati i osluškivati potrebe sa tržišta kako bi se moglo pravodobno reagirati.

6. ZAKLJUČAK

Poslovanje svakog poduzeća ovisi o ljudima odnosno zaposlenicima poduzeća. Oni pri tome ne trebaju biti samo stručni i znati svoj posao, nego trebaju biti motivirani kako bi kvalitetnije i učinkovitije obavljali svoj posao. Poduzeće može imati kvalitetan proizvod, ali ukoliko nema ljude koji će ga kvalitetno oblikovati i prezentirati javnosti, vjerojatan uspjeh će se pretvoriti u veliki fijasko. Zbog toga je važno znati upravljati ljudskim resursima, posebno na području motivacije kako bi poduzeće moglo uspješno poslovati.

Upravljanje ljudskim resursima danas je jedna od važnih poslovnih funkcija, ali i pristup upravljanju u kojemu zaposlenici predstavljaju strategijsku i konkurentsku prednost poduzeća. Upravljanjem i organiziranjem ljudskih resursa omogućava se učinkovitije i kvalitetnije obavljanje svih aktivnosti od kojih poslovanje poduzeća ovisi.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju sve važniji za poslovanje poduzeća jer se kvalitetnim motivacijskim sustavom može pomoći poduzeću u povećavanju vlastitih konkurentsku sposobnost i vrijednost. Ono je složen psihički proces pokretanja, usmjeravanja i reguliranja aktivnosti usmjerenih prema određenom cilju. Postoje različite teorije motivacije, no dominanta teorija za razumijevanje motivacije prodajnih snaga je teorija vanjskih poticaja i očekivanja, koja naglašava važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihove reakcije. Ističe kako će pojedinci biti motivirani ukoliko vjeruju kako će nagrada zadovoljiti važnu potrebu, u pozitivnu korelaciju između uloženog napora i izvedbe, kako će najpovoljnija izvedba rezultirati željenom nagradom.

Nagrađivanje je jedan od vrlo važnih čimbenika u motiviranju i ostvarivanju planiranih rezultata. Dobro osmišljen sustav nagrađivanja ima značajan utjecaj na rad poduzeća. Nagrađivanje može biti financijskog i nefinancijskog karaktera, koje se dijeli još na izravne i neizravne, vanjske ili ekstrinzične, te unutrašnje ili intrinzične.

Hotel Cornaro je otvoren pred turističku sezonu 2013. godine boutique hotel sa 30-tak soba u zgradi nekadašnje upravne zgrade Studenskog centra u Sinjskoj ulici u Splitu. Kako su dobili puno pozitivnih recenzija, te posebno zbog sve izraženijeg interesa za kvalitetnim smještajnim kapacitetima u Splitu, vlasnici su se odlučili na investiciju proširenja hotela na prostore obližnje tadašnje zgrade HT-a, te potom i zgrade bivše glavne pošte. Na taj način je od samo 30-tak soba, kapacitet hotela porastao na 142 sobe, 4 apartmana i 1 premium apartman. Hotel ima četiri zvjezdice i značajan je hotel na području grada Splita.

Kad se promatra upravljanje ljudskim resursima u hotelu Cornaro, posebno s aspekta motivacije, vidljivo je kako je no na visokoj razini. To je i razumljivo jer hotel surađuje sa Srednjom Turističkom školom, te Ekonomskim fakultetom gdje se učenicima i studentima omogućava odrađivanje stručne prakse, a nakon toga i mogućnost zapošljavanja u hotelu. Na taj način se stvaraju obučeni zaposlenici koji su upoznati sa radom hotela, te time osiguravaju se kvalitetnu i obučenu radnu snagu.

Promatrajući provedeno istraživanje nad 40 zaposlenika hotela Cornaro, vidljivo je kako su oni zadovoljni i motivirani u hotelu. Kao i u svim poduzećima, te ostalim hotelima, javljaju se razni problemi, ali se oni nastoje minimalizirati i odmah riješiti. Vlasnici i menadžmet hotela su upoznati sa raznim motivacijskim tehnikama koje nastoje učinkovito koristiti kako bi njihovi zaposlenici bili motivirani i u konačnici stvarali zadovoljstvo gostiju hotela Cornaro.

SUMMARY

Employees are the most important resource of each company. They need to be motivated to be able to perform their work tasks successfully. The goal of each company is to use the appropriate motivational techniques to influence employee performance. This paper analyse at the motivational factors in Hotel Cornaro. At the beginning there were elaborated theories of employee motivation and the importance of employee satisfaction with their workplace. By utilizing high-quality selected motivation techniques and rewarding systems, the company can further motivate its employees and thereby improve their business. At Cornaro Hotel are aware of having motivated employees. That is why they strive to continuously work on their proffesional education, and reward their capable and valuable employees. Analyzing the results of the research conducted at the Cornaro Hotel, it is apparent that their employees are motivated and satisfied with their workplace.

Key words: motivation, motivation techniques, hotel Cornaro

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija- nakladništvo, Zagreb, 2010.
3. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
4. Gutić, D.; Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012.
5. Kovačić, M.: Humani resursi, Mjesečnik poslovni savjetnik, Centar za management i savjetovanje, Zagreb, broj 20-21, 2006.
6. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.
7. Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006.
8. Gutić, D.; Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012.
9. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2005.
10. Weinrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998.
11. Žugaj, M.; Brčić, R.: Menadžment, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin, 2003.

Ostali izvori:

1. Hotel Cornaro, http://www.cornarohotel.com/gallery-hr, 02.06.2017.
2. Hotel Cornaro, http://www.cornarohotel.com/img/booking-banner.jpg, 02.06.2017.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slike:

Slika 1. Odnos motivacijskih čimbenika 6

Slika 2. Lanac potreba – želja – zadovoljstvo 8

Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba 10

Slika 4. Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela 11

Slika 5. Herzbergova dvofaktorska teorija 13

Slika 6. Usporedba stvaratelja zadovoljstva i nezadovoljstva 14

Slika 7. Porter/Lawerov model očekivanja 17

Slika 8. Hotel Cornaro 28

Slika 9. Recepcija hotela Cornaro u zgradi bivše pošte 29

Slika 10. Ocjena gostiju Cornara preko Booking.coma za 2016. godinu 31

Tablice:

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih 19

Tablica 2. Metode i postupci ocjenjivanja poslova 21

Tablica 3. Nematerijalne kompenzacije zaposlenika u odnosu na posao i radnu okolinu .. 23

Grafikoni:

Grafikon 1. Dobna skupina ispitanika 33

Grafikon 2. Stručna sprema ispitanika 34

Grafikon 3. Radno iskustvo ispitanika 35

Grafikon 4. Broj ispitanika prema odjelima hotela Cornaro 36

Grafikon 5. Tvrdnja "Radno okruženje u hotelu me dodatno motivira za bolji rad" 37

Grafikon 6. Tvrdnja "Na motivaciju bi mi posebno utjecalo unaprjeđenje" 37

Grafikon 7. Tvrdnja "Povećanje plaće bi me dodatno motiviralo" 38

Grafikon 8. Tvrdnja "Jedno od motivatora su i pohvale nadređenih" 39

Grafikon 9. Tvrdnja "Fleksibilnije radno vrijeme bi povećalo moje zadovoljstvo radnim mjestom i dodatno me motiviralo" 40

Grafikon 10. Tvrdnja "Sigurnost zadržavanja radnog mjesta pozitivno utječe na moju motivaciju" 41

Grafikon 11. Tvrdnja "Stalne edukacije pozitivno utječu na moj rad i motiviranost" 42

Grafikon 12. Tvrdnja "Komunikacija sa nadređenim je izuzetno kvalitetna" 43

Grafikon 13. Tvrdnja "Mogu slobodno izraziti mišljenje i prijedloge nadređenima" 44

Grafikon 14. Tvrdnja "Radim posao za koji sam se obrazovao/la" 45

Grafikon 15. Tvrdnja "Sve veći broj gostiju hotela utječe na moju snažniju motiviranost" 46

Grafikon 16. Tvrdnja "Visina primanja utječe na moje zadovoljstvo i motiviranost radnim mjestom" 47

Grafikon 17. Tvrdnja "Različiti dodatci (beneficije, dodatak na plaću, darovi i sl.) povećavaju zadovoljstvo na radu" 48

Grafikon 18. Tvrdnja "Sezonalnost utječe na kvalitetu rada i motiviranost" 49

Grafikon 19. Tvrdnja "Rad u hotelu Cornaro mi omogućava zadovoljavanje određenih osobnih potreba" 50

PRILOG

Anketa je u potpunosti anonimna što jamči tajnost Vašeg mišljenja i koristi se samo u svrhu izrade istraživačkog završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu na temu "Identifikacija motivacijskih faktora u hotelu Cornaro". Unaprijed hvala na izdvojenom vremenu i sudjelovanju u istraživanju.

1. Spol

a) ženski

b) muški

2. Dobna skupina:

a) 18-20

b) 21-25

c) 26-30

d) starije od 30

3. Stručna sprema:

a) završena osnovna škola

b) završena osnovna škola i stručno obrazovanje u trajanju do 2 godine (PKV)

c) završena trogodišnja srednja škola (KV)

d) završena četverogodišnja srednja škola (SSS)

e) završena viša škola ili prvostupnik

f) završen fakultet (VSS) ili diplomski studij

g) završen poslijediplomski studij (znanstveni magisterij ili Doktorat)

4. Vaše radno iskustvo:

a) do godine dana

b) od 1 godine do 3 godine

c) od 3 do 5 godina

d) od 5 do 10 godina

e) preko 10 godina

5. U hotelu ste zaposleni u odjelu:

a) prijamni odjel

b) ugostiteljski odjel

c) odjel domaćinstva i tehničke službe

d) menadžment i marketing

Upute za ispunjavanje: Molim Vas da stavite križić na mjestu koji najviše odgovara Vašem slaganju s tvrdnjom. Brojke znače: 1 - u potpunosti se slažem, 2 - slažem se, 3 - neodlučan/na sam, 4 - ne slažem se i 5 - u potpunosti se ne slažem

r.br.	**Tvrdnje**	**Ocjene**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Radno okruženje u hotelu me dodatno motivira za bolji rad					
7.	Na motivaciju bi mi posebno utjecalo unaprjeđenje					
8.	Povećanje plaće bi me dodatno motiviralo					
9.	Jedno od motivatora su i pohvale nadređenih					
10.	Fleksibilnije radno vrijeme bi povećalo moje zadovoljstvo radnim mjestom i dodatno me motiviralo					
11.	Sigurnost zadržavanja radnog mjesta pozitivno utječe na moju motivaciju					
12.	Stalne edukacije pozitivno utječu na moj rad i motiviranost					

13.	Komunikacija sa nadređenim je izuzetno kvalitetna					
14.	Mogu slobodno izraziti mišljenje i prijedloge nadređenima					
15.	Radim posao za koji sam se obrazovao/la					
16.	Sve veći broj gostiju hotela utječe na moju snažniju motiviranost					
17.	Visina primanja utječe na moje zadovoljstvo i motiviranost radnim mjestom					
18.	Različiti dodatci (beneficije, dodatak na plaću, darovi i sl.) povećavaju zadovoljstvo na radu					
19.	Sezonalnost utječe na kvalitetu rada i motiviranost					
20.	Rad u hotelu Cornaro mi omogućava zadovoljavanje određenih osobnih potreba					

Hvala Vam na suradnji!