

# Motivacija zaposlenika u Briig Boutique hotelu, Split

---

Čolak, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:352075>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-03**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD  
MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U BRIIG  
BOUTIQUE HOTELU, SPLIT**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Nikša Alfirević**

**Student:**

**Ivan Čolak**

**Split, srpanj, 2023.**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada .....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada .....	1
1.3. Metodologija rada .....	1
1.4. Struktura rada.....	2
2. TEORIJSKI DIO RADA.....	3
2.1. Menadžment.....	3
2.1.1. Ustroj menadžmenta .....	4
2.2. Funkcije menadžmenta .....	5
2.2.1. Planiranje i odlučivanje .....	6
2.2.2. Organiziranje.....	8
2.2.3. Kadrovanje.....	9
2.2.4. Vođenje i kontroliranje .....	10
2.3. Funkcija vođenja menadžmenta .....	11
2.3.1. Obilježja vođenja.....	12
2.3.2. Stilovi vođenja.....	14
2.4. Motivacija .....	16
2.4.1. Teorije motivacije.....	17
2.4.2. Strategije motiviranja zaposlenika .....	20
3. EMPIRIJSKI DIO RADA .....	24
3.1. Općenito o poduzeću Veneficus d.o.o. i Briig Boutique hotelu.....	24
3.2. Metode i ispitanici istraživanja .....	26
3.3. Rezultati istraživanja .....	26
3.3.1. Motivacija .....	26
3.3.2. Čimbenici motivacije.....	27
3.3.3. Motivatori .....	28
3.3.4. Stilovi vođenja.....	29
3.3.5. Materijalne kompenzacije .....	30
3.3.6. Nematerijalne kompenzacije .....	31
3.3.7. Zadovoljstvo zaposlenika.....	33
4. ZAKLJUČAK.....	34
KORIŠTENA LITERATURA .....	35

POPIS SLIKA .....	37
PRILOZI .....	38
SAŽETAK.....	41
SUMMARY .....	42

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet rada**

Motivacija je dio vodstva kao jedne od menadžerskih funkcija. S obzirom da je vodstvo kompleksna i neizostavna funkcija za uspješno poslovanje poslovnog subjekta, plijeni veliku pozornost, a posebno motivacija koja je od iznimne važnosti kako bi se određeni zadatak uspješno izvršio te kako bi zaposlenici maksimalno doprinosili uspješnom poslovanju. Predmet ovog rada je motivacija zaposlenika Briig Boutique hotela u Splitu.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

U radu se obrađuje uloga motivacije zaposlenika u Briig Boutique hotelu u Splitu. Primarni je cilj rada koristeći metodu studije analizirati motivaciju zaposlenika Briig Boutique hotela u Splitu na temelju koje će se oblikovati zaključci i eventualne preporuke za poboljšanje motivacije. Uz primarni su cilj prisutni i pomoćni ciljevi koji se odnose na detaljno definiranje pojma motivacije i specifičnosti njenog provođenja. Osim toga, cilj je ovog rada ukratko opisati menadžment i njegove funkcije uz poseban naglasak na vodstvo kao menadžersku funkciju s obzirom da je motivacija dio nje.

## **1.3. Metodologija rada**

Tijekom izrade rada primjenjivalo se nekoliko metoda znanstveno istraživačkog rada. Koristilo se definiranje pojmova po njihovim svojstvima kako bi bili jasni i konkretno određeni. Definiranjem se postiglo definiranje pojma kako se ne bi miješao s ostalim pojmovima te kako bi bio jasan i nedvosmislen. Nadalje, metodom analize složeni su se pojmovi raščlanili na jednostavnije elemente. Metodom dedukcije se temeljem općih znanja došlo do zaključaka kroz praktični primjer primjene motivacije od strane menadžera.

Sistematska podjela općih pojmova izvršena je metodom klasifikacije. Podaci dobiveni od Briig Boutique hotela prikupljeni su metodom intervjua te obrađeni metodom obrade podataka.

Tijekom pisanja rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni su izvori bili podaci prikupljeni od menadžera Boutique Briig hotela metodom intervjua, a sekundarni su podaci knjige te znanstveni i stručni članici vezani za menadžment, funkcije menadžmenta, vodstvo i motivaciju.

#### **1.4. Struktura rada**

Završni rad čini četiri dijela koja se sastoje od poglavlja i potpoglavlja. Uvodni dio definirana probleme istraživanja, ciljeve rada, metode korištene za izradu završnog rada te strukturu rada. Drugo se poglavlje odnosi na teorijski dio, a uključuje definiranje menadžmenta i njegovih funkcija. Pri tom se poseban naglasak stavlja na funkciju vođenja i njegov dio motivaciju koja je i tema rada. Treći dio je empirijski dio koji prikazuje općenite podatke o Boutique Briig hotelu, kao i podatke prikupljene od menadžera istog metodom intervjua. U posljednjem, zaključnom dijelu rada, prikazani su dobiveni zaključci.

## 2. TEORIJSKI DIO RADA

### 2.1. Menadžment

Buble (2006) naglašava kako je pojam menadžmenta višeznačan te se može promatrati iz više kutova, ponajprije kao poslovni proces ili znanstveno područje. Također može predstavljati funkciju u nekom poduzeću ili u određenoj profesiji. Slojevit je i prilagodljiv na manje i veće skupine. Menadžment kao funkcija unutar poduzeća predstavlja proces usmjeravanja zaposlenika prema izvršenju određenog zadatka, a prema Bubleu se definira kao rad čija je svrha postizanje organizacijskih ciljeva unutar promjenjive okoline uz učinkovito korištenje ograničenih resursa. Pojam menadžmenta vrlo je kompleksan i uključuje procese, nositelje određenih funkcija, znanstvene discipline, profesiju, vještine, a često i određene funkcije unutar poduzeća. Dolazi od engleske riječi *management* koja se nerijetko povezuje s riječima *supervision* (supervizija), *leadership* (vodstvo), *administration* (administracija), *organization* (organizacija), *control* (kontrola) i *direction* (smjer). Iz toga se može zaključiti kako je menadžment djelatnost usredotočena na postizanje unaprijed postavljenih ciljeva kroz aktivnosti drugih ljudi.

Prema Jurini (2011), menadžment se definira kao način obavljanja regulacijskih funkcija poput rukovođenja, upravljanja i izvršenja u uvjetima u kojima se javljaju elementi tržišta. Autor navodi kako se menadžment može poistovjetiti s procesom, vještinom, profesijom i znanostima koji sadržavaju aktivnost unutar zajednice čija je svrha ostvarenje ciljeva te zajednice uz učinkovito korištenje resursa. Menadžeri predstavljaju nositelje menadžmenta koji donose odluke i usmjeravaju svoje poduzeće.

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008) menadžment je izvršna aktivnost upravljanja. Navedena definicija temelji se na podjeli funkcije menadžmenta na dvije funkcije, a to su funkcija upravljanja i izvršna funkcija. Autori funkciju upravljanja poistovjećuju s funkcijom vlasništva jer je utemeljena na pravu vlasništva nad materijalnim i ostalim čimbenicima poslovanja. Ipak, razvojem načina poslovanja i širenjem tržišta, menadžment nije više vezan samo za vlasništvo, nego postaje aktivnost određene kategorije ljudi te sadrži i izvršavanje kao temeljnu funkciju. Nadalje, autori smatraju kako najpreciznija definicija menadžmenta glasi da je to aktivnost usredotočena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi.

### 2.1.1. Ustroj menadžmenta

Ustroj menadžmenta ovisi o obujmu posla i funkciji koju pojedini menadžer obnaša. Osim toga, tipove menadžmenta moguće je razlikovati s aspekta hijerarhijskih razina i aspekta djelokruga djelotvornosti. Podjela menadžmenta važna je zbog različitih potreba za koordinacijom poslova, ali i zbog olakšane komunikacije i poznavanja lanca odgovornosti.

Podjela menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina odnosi se na hijerarhiju unutar poduzeća. Gledano s ovog aspekta, menadžment je najčešće podijeljen na vrhovni menadžment (engl. *top menagement*) koji nosi i naziv strateška razina menadžmenta, srednji menadžment (engl. *middle menagement*) poznat i pod nazivom taktička razina menadžmenta i niži menadžment (engl. *lower menagement*) koji se naziva i operativnom razinom menadžmenta. Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, su naveli i razrađeniju hijerarhijsku podjelu menadžmenta: stariji menadžment (engl. *senior menagement*), viši srednji menadžment (engl. *upper middle menagement*), srednji menadžment (enlg. *middle menagement*) te niži menadžment (engl. *lower menagement*). Iako navedeni tipovi imaju svoje specifične funkcije, svi trebaju posjedovati zajedničke funkcije koje uključuju:

- planiranje, organizaciju i kontrolu;
- postavljanje ciljeva, planiranje, organizaciju, vođenje i kontrolu;
- donošenje odluka, organizaciju, izgradnju kolektiva, planiranje, kontroliranje, komunikaciju i usmjeravanje<sup>1</sup>.

Vrhovni menadžment čine zaposlenici visokih titula, kao što su CEO, izvršni direktor ili izvršni potpredsjednik. Oni nose veliku odgovornost u upravljanju poduzeća zbog toga što postavljaju ciljeve, definiraju strategije za postizanje ciljeva, kontroliraju i interpretiraju vanjsku okolinu te donose odluke vezane za poduzeće. Vrhovni menadžment je odgovoran za smjer u kojem organizacija ide te stvaranje i održavanje misije, vizije, korporativne kulture i poduzetničkog duha. Važno je da vrhovni menadžment posjeduje leaderske vještine kako bi uspješno usmjeravao niže razine hijerarhije.

Srednjem menadžmentu pripadaju rukovoditelji odjela koji vode brigu o poslovnim jedinicama i glavnim odjelima u poduzeću. Srednjem menadžmentu djelomično pripadaju i

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb



projektni menadžeri ukoliko su povremeno uključeni u vođenje i završetak određenog projekta unutar ograničenog vremenskog perioda. Ova razina menadžmenta predstavlja poveznicu između vrhovnog menadžmenta i ostalih zaposlenika unutar poduzeća jer primjenjuje strategije zadane od strane najviših razina u poduzeću. Za srednji menadžment karakteristično je traženje rješenja za zaustavljanje postojećih konflikata te poticanje zaposlenika na timski rad kako bi se misija i vizija poduzeća ostvarile u što većoj mjeri te kako bi se postigli rezultati koje zahtijeva vrhovni menadžment.

Nižem menadžmentu pripadaju menadžeri čija je odgovornost proizvodnja usluga ili dobara, a ne posjeduju titule kao što su supervizori, voditelji ureda, menadžeri linijskog programa i slične. Glavne zadaće ove razine menadžmenta temelje se na učinkovitoj proizvodnji i tehničkoj asistenciji te orijentiranosti dnevnim i tjednim zadacima<sup>2</sup>.

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Na razini hijerarhije postoje tri osnovne funkcije menadžmenta: nadzorna, izvršno-taktička i strateška. Nadzorna funkcija često se povezuje s visokim menadžmentom, no ovu funkciju obavljaju svi zaposlenici koji nadziru i kontroliraju veći broj ljudi unutar nekog poduzeća ili odjela. Izvršno-taktičku funkciju imaju rukovoditelji, odnosno direktori poduzeća ili izvršni potpredsjednici. Strateška funkcija pripada menadžeru zaduženom za upravljanje<sup>3</sup>. Navedene je funkcije moguće smjestiti u dvije osnovne skupine, operativne i regulacijske funkcije. U operativne funkcije ubrajaju se odjeli poduzeća odgovorni za specifične zadatke koji su povezani na razini profesije ili uske tematske povezanosti materije, a regulacijskim funkcijama pripadaju upravljanje, rukovođenje i izvršavanje određenih poslova<sup>4</sup>. Osim toga, Fayol (1949) je naveo ključne menadžerske funkcije koje svaki menadžer treba imati i provoditi unutar poduzeća, a temelje se na planiranju, organiziranju, naređivanju, koordiniranju i kontroli. To je podjela menadžerskih funkcija najbližnja onoj koja će biti

---

<sup>2</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb

<sup>3</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb

<sup>4</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb

prikazana u ovom radu, a to je: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Buble (2006) navedene funkcije opisuje na sljedeće načine:

1. Planiranje je funkcija menadžmenta čiji je sadržaj široko koncipiran. Uključuje dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje treba postići, strategije pomoću kojih će se postići postavljeni ciljevi te menadžerske odluke prožete kroz sve faze planiranja. Planiranje predstavlja prvi korak između trenutnog i željenog položaja poduzeća.
2. Organiziranje se nastavlja na planiranje. Odnosi se na uloge koje će zaposlenici obavljati, a počinje nakon određivanja ciljeva koje treba ostvariti, strategija za njihovo ostvarenje i resursa kojima će se ostvariti.
3. Kadroviranje se odnosi na materijalizaciju organizacije poduzeća. Zadaća ove funkcije je dodijeliti uloge onim ljudima koji su najkompetentniji za njihovo obavljanje.
4. Vođenje je funkcija u kojoj se sudionici usmjeravaju prema željenom cilju. Primjenjuje se slijedenje vođe koji treba ponuditi sredstva za zadovoljenje potreba i želja zaposlenika, a uključuje motivaciju, stilove vođenja i komunikaciju s ljudima.
5. Kontroliranje predstavlja funkciju u kojoj se mjeri razina ostvarenja ciljeva te se po potrebi poduzimaju potrebne korekcije kako bi se ciljevi ostvarili. Temeljne funkcije kontroliranja uključuju postavljanje standarda izvedbe, mjerenje aktualnih izvedbi u odnosu prema standardnim te poduzimanje korektivnih mjera ukoliko je to potrebno.

### 2.2.1. Planiranje i odlučivanje

Planiranje predstavlja prvu etapu menadžerskog ciklusa. To je svojevrsan proces predviđanja koji omogućuje usmjeravanje, usklađivanje, vođenje i kontrolu resursa na putu do ostvarenja cilja, zadatka ili funkcioniranja organizacijske jedinice unutar poduzeća. Četiri su temeljna aspekta planiranja:

1. planiranje koje je preduvjet za uspješno ostvarenje ciljeva,
2. planiranje koje predstavlja početnu menadžmentsku funkciju,
3. sveprisutnost planiranja te
4. planiranje kao preduvjet učinkovitosti.

Planiranjem započinju radni i menadžerski procesi. Plan je relevantan za sve organizacijske dijelove. On propisuje zadatke svakog odjela, razrađuje načine postizanja cilja,

kontrolira dijelove procesa te omogućuje kontrolu procesa i troškova. Osim toga, plan omogućuje kvalitetniju organizaciju posla te rukovođenje raznim procesima, a uz to definira aktivnosti unutar poduzeća i načine ostvarenja ciljeva te primjenu ciljeva unutar konkretnog programa koji definira izvedbenu ili izvršnu varijantu plana. Planovi mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni. Program doprinosi učinkovitom izvršavanju zadataka i dovodi do ostvarenja ciljeva.

Postoje dvije vrste menadžerskog planiranja, strategijsko i operativno planiranje. Strategijsko planiranje nalazi se na najvišoj menadžerskoj razini a služi za predviđanje budućeg stanja i određivanje smjera u kojem će se poduzeće razvijati te osiguranje resursa temeljem analize. Obuhvaća strategije kao dugoročne ciljeve koji se odnose na djelovanje poduzeća te zakonske i propisne okvire za donošenje odluka. Svrha strategijskog planiranja je:

1. stvaranje temeljnih okvira i parametara za daljnje planove,
2. usmjeravanje planova,
3. utjecaj na optimalizaciju organizacijske strukture te
4. stvaranje ishodišta i utjecaj na druge menadžerske funkcije.

Operativno planiranje služi za postavljanje operativno povjerljivih ciljeva koji na kraju planskog razdoblja mogu biti određeni kao potpuno ostvareni, djelomično ostvareni ili neostvareni. Razrađuje se hijerarhija ciljeva pri čemu planiranje može polaziti od strategijskih ciljeva ili se ciljevi definiraju prema vrhu kako bi bila veća motivacija za njihovo izvršenje. Ukoliko ciljevi nisu usklađeni, dolazi do raspada sustava. Svrha je operativnog planiranja:

1. poboljšanje upravljanja i rukovođenja,
2. čista organizacijska struktura i organizacijske uloge,
3. poticanje predanosti ciljevima,
4. razvoj učinkovite kontrole.

Planiranje zahtijeva puno vremena i posvećenost detaljima, široj i užoj slici te dobro poznavanje tržišta, organizacije i osoba koji su dio organizacijske hijerarhije. Uz funkciju planiranja ide i funkcija odlučivanja o primjeni plana. Odlučivanje predstavlja temelj daljnjeg planiranja te je uvjet za organizaciju. Najčešća klasifikacija donesenih odluka je strategijska, taktička i operativna. Strategijske, odnosno inovativne odluke donose se na razini upravljačkog tijela i glavnih menadžera, iako u praksi dio takvih odluka donose menadžeri na

srednjoj funkcionalnoj razini. Operativne ili rutinske odluke donose rukovoditelji odjela ili izvršitelji, a utemeljene su na izvršenju poslova i zadaća na svakodnevnoj bazi<sup>5</sup>.

### 2.2.2. Organiziranje

Prema Jurini (2011) organiziranje u menadžmentu se temelji na korištenju organizacijskih struktura, formalne i neformalne organizacije, organizacijske kulture te organizacije osobnog menadžerskog rada. Schrmehorn (1996) navodi kako su klasifikacije dobre organizacije pripremanje zadataka, ljudi i drugih resursa potrebnih za obavljanje posla. Prema Sikavici, funkcijom organiziranja se postiže formalizacija, složenost i centralizacija.

Organizacijske strukture predstavljaju podjelu na razini jedinica, oblikovanje organizacijskih uloga, organizaciju povezanosti struktura sa menadžmentskim sustavom i rukovođenjem te uspostavljanje ukupnog sustava organizacijskog ponašanja i kvalitete međuljudskih odnosa unutar poduzeća. Podjele na razini organizacijskih jedinica rade se na srednjoj i velikoj skali, a ovise o tipu organizacije. Kako bi organiziranje funkcioniralo što bolje, potrebno je voditi se principima povezanosti, sličnosti, posebnog interesa, razdvajanja, autonomije, najveće uporabe, koordinacije i adekvatne pozornosti. Naime, važno je utvrditi kojim je organizacijskim jedinicama potrebna zajednička suradnja kako bi što učinkovitije postigle zadane ciljeve. Uz neizostavnu komunikaciju i koordinaciju, važno je i odrediti stupanj samostalnosti i (de)centralizacije koje će imati svaka jedinica.

Nakon odabira najadekvatnijeg pristupa za razdvajanje organizacije na organizacijske jedinice, potrebno je odabrati načine povezanosti i organiziranosti tih jedinica. To se čini raščlanjivanjem zadataka organizacije, oblikovanjem jedinica i uspostavom koordinacijskih mehanizama. Tijekom organizacije povezuju se menadžment i struktura kako bi se spriječila izoliranost organizacijskih jedinica pri čemu se pristupa klasifikaciji menadžerskih i rukovodstvenih aktivnosti koje se grupiraju prema ciljevima te se rukovoditeljima ili

---

<sup>5</sup> Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

menadžerima dodjeljuju aktivnosti i daje im se određeni stupanj ovlasti kako bi uspješno nadgledali i kontrolirali procese<sup>6</sup>.

Cilj organizacije je utemeljiti lanac hijerarhije koji će omogućiti uspješno funkcioniranje poduzeća. Ovo je složena funkcija menadžmenta jer je određivanje adekvatne organizacije i njenog izvršavanja kompleksan, zahtjevan i odgovoran posao, a nerijetko se proteže i kroz druge funkcije menadžmenta<sup>7</sup>.

Funkciji organizacije pripada organizacijska kultura kojoj pripadaju vrijednosti i norme, uvjerenja i stavovi, predviđanje tipičnih obrazaca ponašanja, nametanje uzora i ideala, oblikovanje rituala i običaja, definiranje načina komunikacije unutar poduzeća te definiranje simbolike radnog mjesta i benefita koje dobiva zaposlenik. S obzirom da menadžeri stvaraju klimu unutar poduzeća, imaju i najveći utjecaj na organizacijsku kulturu. Taj je utjecaj moguće je postići sljedećim postupcima:

- prihvaćanjem postojanja kulture u organizaciji,
- učenjem utemeljenom na komunikaciji i obrascima ponašanja,
- promjenom organizacijske kulture tako da utječe na dobrobit ciljeva poduzeća i zaposlenika<sup>8</sup>.

### 2.2.3. Kadrovanje

Kadrovanje se naziva i upravljanjem ljudskim resursima, a predstavlja značajnu funkciju menadžmenta jer su ljudi temeljni resurs kojim raspolaže neko poduzeće. Ciljevi kadrovanja su privlačenje, održavanje i razvijanje. Svakom cilju pripadaju određene aktivnosti tako privlačenje obuhvaća planiranje, regrutiranje i selekciju zaposlenika, održavanje podrazumijeva kompenzacije i radne odnose, a razvoj uključuje obuku i razvoj vještina zaposlenika te procjenu performansi. Navedene aktivnosti kadrovanja vrlo su bitne za cjelokupno funkcioniranje poduzeća, no najveći je naglasak na kompenzaciji jer ipak ona

---

<sup>6</sup> Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

<sup>7</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb

<sup>8</sup> Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

motivira zaposlenike na ulaganje dodatnih napora kako bi poboljšali učinkovitost na radnom mjestu i smanjili rizik od napuštanja radnog mjesta, odnosno poduzeća<sup>9</sup>.

Kadroviranje je niz aktivnosti i zadaća čiji je cilj osigurati dovoljan broj zaposlenih uzimajući u obzir njihovih znanja, vještine, motivaciju i ponašanje koji su važni kako bi se postigli ciljevi poduzeća. Kadroviranjem se nastoji:

1. privući učinkovita radna snaga,
2. razviti radna snaga sukladno njenom potencijalu,
3. dugoročno održati radna snaga<sup>10</sup>.

#### 2.2.4. Vođenje i kontroliranje

Vođenje uključuje prijenos ciljeva na zaposlenike kako bi se njihove mogućnosti podigle na što višu razinu, odnosno kako bi se maksimalno iskoristile. Riječ je o socijalnom procesu koji se temelji na utjecaju jedne osobe na druge bez vidljivog djelovanja na njihovu volju.

Kontrola predstavlja završnu funkciju u procesu rukovođenja, a podrazumijeva se kontroliranje gotovog stanja i pravovremena reakcija ukoliko bude potrebna. Menadžerska kontrola predstavlja proces koji se planira, a u praksi je primjenjiv za utvrđivanje standarda i određivanje potrebnih korektivnih akcija kako bi se postigao zadani cilj. Često se opisuje kao negativna jer ju neki menadžeri koriste nekonstruktivnu i orijentiranu na traženje krivca umjesto na rješavanje problema. Iako rukovoditelji nerijetko zanemaruju kontrolu te se orijentiraju na planiranje i organizaciju, kontrola treba bit neizostavni dio uspješnog menadžmenta iz sljedećih razloga:

- to je pozitivna i prirodna sila koja omogućuje vođenje i čini ga učinkovitim,
- učinkovita je ukoliko rezultira promjenom u ponašanju zaposlenika,
- uspješna je ako se temelji na dinamičnosti i pogledu u budućnost,
- ukazuje, ispravlja i prevenira slabosti i pogreške,

---

<sup>9</sup> Stanić, M. (2019). Upravljanje ljudskim resursima. [http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/04/MuT\\_05\\_Upravljanje-ljudskim-resursima](http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp-content/uploads/sites/269/2019/04/MuT_05_Upravljanje-ljudskim-resursima) (15. lipanj. 2023.)

<sup>10</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb

- u nedostatku kontrole javljaju se unutarnji problemi jer odjel ili pojedinac ne mari za ciljeve poduzeća,
- mjeri izvršenje i pokretanje akcija kako bi se postigli postavljeni ciljevi.

Postoje tri vrste kontrole:

1. anticipativna kontrola kojom se predviđaju potencijalni problemi kako bi se neželjene situacije mogle pravovremeno ispraviti,
2. fazna kontrola koja se provodi tijekom rada i podijeljena je na nekoliko faza kako bi svaka faza radnog procesa bila kontrolirana i dobila odobrenje za daljnji razvoj,
3. završna kontrola koja prikazuje rezultate i uspoređuje ih s postavljenim ciljevima, a predstavlja najslabiji oblik kontrole zbog nemogućnosti ispravljanja grešaka na vrijeme<sup>11</sup>.

### **2.3. Funkcija vođenja menadžmenta**

Vođenje se može opisati kao najzahtjevnija funkcija menadžmenta. Njena je svrha usmjeriti i motivirati zaposlenike na ispunjavanje radnih zadataka. S obzirom da je riječ o veoma složenoj funkciji, postoji nekoliko njenih definicija. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) vođenje definiraju kao umjetnost utjecaja na ljude kako bi oni spremno i poletno težili ostvarenju ciljeva poduzeća. Sličnu je definiciju dao i Srića (2004) koji vođenje opisuje kao sposobnost utjecaja na ponašanje suradnika i zaposlenika te njihov sustav vrijednosti kako bi se entuzijastično ostvarivali ciljeve poduzeća. Prema Bubleu (2006), vođenje je funkcija menadžmenta koja sve sudionike radnog procesa usmjerava prema željenom cilju. Isti autor 2011. godine navodi kako vodstvo ukazuje na sljedbeništvo stoga se od vođe zahtjeva da sljedbenicima ponudi sredstva koja će zadovoljiti njihove želje i potrebe te ih potaknuti na izvršavanje zadataka i postizanje ciljeva, a iz toga proizlaze četiri ključne komponente vodstva: vodstvo, motiviranje, interpersonalni odnosi i komuniciranje.

---

<sup>11</sup> Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

### 2.3.1. Obilježja vođenja

Vođenje predstavlja sposobnost, odnosno umijeće kojim se zaposlenike potiče na svojevrijedno obavljanje zadataka i postizanje ciljeva. Zadaća je vođe postavljanje granica uz pružanje slobode za samostalno odlučivanje. Vođa predstavlja autoritet, dok su zaposlenici pasivni sudionici procesa koji rade ono što im je rečeno. Unatoč pruženoj slobodi, od njih se očekuje da poštuju postavljene granice u suprotnom će snositi kaznu za svoje postupke.

Uloge vođe u području menadžmenta su višestruke, a uključuju:

1. edukaciju kojom vođa precizno utvrđuje radnje te stimulira usavršavanje i pozitivnu radnu atmosferu unutar poduzeća;
2. sponzorstvo čime se stvaraju prijateljski donosi, imenuju vršitelji pojedinih zadataka, dodjeljuju ovlasti zaposlenicima i isporučuju informacije;
3. treniranje kojim se zaposlenici obučavaju za bolji doprinos i produktivnost čime se stvara poštovanje unutar grupe;
4. savjetovanje koje se temelji na praćenju aktivnosti zaposlenika i njihovog doprinosa poslovanju te povratnim informacijama koje se koriste za usavršavanje i orijentaciju ciljeva;
5. sučeljavanje koje se temelji na diskusiji o poslovnim temama sa zaposlenicima<sup>12</sup>.

Nadalje, prema Kotteru (1965) postoje tri osnovne funkcije vođenja, a to su:

1. postavljanje usmjerenja kojim se stvara i razvija vizija budućih poslovnih planova te kreiraju strategije ključne za vođenje promjena;
2. usmjeravanje ljudi provođenjem komunikacije sa zaposlenicima kako bi se stvorio i ojačao tim za kvalitetnije postavljanje strategije i vizije poduzeća;
3. motiviranje i inspiriranje kojima se zaposlenici potiču na prevladavanje prepreka i promjena kako bi se stvorilo obostrano zadovoljstvo.

Grill (2006) je prikazao četiri dimenzije vođenja:

---

1. <sup>12</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb



1. intelektualnu ili kognitivnu dimenziju kojoj pripadaju razumijevanje informacija, prosuđivanje, sposobnost rješavanja problema, stvaranje vizije, intuicija i dr.;
2. emocionalnu dimenziju kojoj pripadaju racionalno mišljenje i spoznaja vlastitih osjećaja;
3. spiritualnu dimenziju koja podrazumijeva shvaćanje potreba zaposlenika, povezivanje s okolinom i podizanje morala;
4. bihevioralnu dimenziju koja označava međusobnu interakciju te ponašanje na radnom mjestu<sup>13</sup>.

Jedno od značajnijih obilježja vođenja je moć. Marušić (2001) navodi pet izvora moći kojima se postižu željeni postupci i ponašanje kod zaposlenika:

1. Moć nagrađivanja koja se temelji na predodžbi zaposlenika da će vođa nagraditi one koji ispune njegove zahtjeve. Nagrada može biti pohvala, unaprjeđenje, privilegije, veća plaća i slično.
2. Moć ponude koja se temelji na predodžbi zaposlenika da vođa može kazniti ili stvoriti neprilike zaposlenicima koji ne ispunjavaju njegove zahtjeve. Kazne uključuju duže zadržavanje na poslu, opomene, uskraćivanje povišice ili napredovanja, neiskazivanje podrške, a u konačnici i otkaz.
3. Moć legitimiteta javlja se zbog položaja na vrhu poduzeća, a prikazuje cjelokupan odnos unutar hijerarhije.
4. Referentna moć temelji se na uočenim determinantama, reputaciji ili karizmatičnosti vođe. Naime, ukoliko vođa nerado kažnjava ili nagrađuje određenog zaposlenika, to može dovesti do promjena u odnosu svih kolega prema vođi.
5. Moć znanja temelji se na kompetencijama, znanju i stručnosti u vođenju., kao i ugledu, autoritetu te drugim aspektima poznavanja poduzeća i korištenja tehnologije.

Osim toga, prema istom autoru postoje i sljedeće vrste moći:

1. formalna ili pozicijska moć koja zavisi od položaja u hijerarhiji te se odnosi na donošenje radnih odluka,

---

<sup>13</sup> Sikavica, P. (2011). Organizacija. Školska knjiga, Zagreb

2. legitimna moć ili moć uloge prema kojoj vođa predstavlja autoritet,
3. prisilna moć koja se temelji na percepciji zaposlenika pri čemu se kažnjavaju postupci koji su rezultirali teškim posljedicama i nepridržavanjem zahtjeva nadređenih,
4. nagradna moć koja se temelji na nagrađivanju nadređenih,
5. ekspertna ili stručna moć koja predstavlja znanja i vještine koje povećavaju reputaciju vođe i pobuđuju poštovanje,
6. informacijska moć koja se nadovezuje na ekspertnu moć pri čemu vođe posjeduju velike količine informacija što dovodi do arogancije i prevlasti nad zaposlenicima,
7. moć temeljena na umrežavanju temelji se na poznanstvima,
8. karizmatična moć temelji se na uspješnom pridobivanju ljudi i njihove pažnje.

### 2.3.2. Stilovi vođenja

Postoji šest stilova vođenja koji imaju emocionalni učinak na zaposlenike:

1. vizionarski vođa – zaposlenike potiče na ostvarivanje vizija te ih motivira na napredak,
2. instruktivan vođa – vlastite želje povezuje s ciljevima poduzeća te zaposlenicima pomaže u usmjeravanju njihovih slabosti i snaga na karijeru,
3. afilijativan vođa – ravnotežu unutar poduzeća nastoji postići stvaranjem povezanosti između zaposlenika i sebe,
4. vođa predvodnik – postavlja jasne ciljeve i izazove za poboljšanje performansa zaposlenika,
5. demokratski vođa – kontrolira posvećenost zaposlenika i vrijednost inputa,
6. dominantan vođa – zadaje jasne upute i distanciran je od drugih<sup>14</sup>.

Buble (2006) ističe i tri stila vođenja kojima se nastoji uspješno upravljati poduzećem i ostvariti što bolji poslovni rezultat: autokratski stil, demokratski stil i laissez faire stil.

Autokratski stil vođenja orijentiran je na zadatke, a uključuje strogoću i bespogovorno poštivanje nadređenoga. Karakterističan je za manja poduzeća u kojima menadžer ima neograničenu moć jer je najčešće on ujedno i vlasnik poduzeća. Komunikacija između

---

<sup>14</sup> Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, a. (2013). Primal Leadership. Harvard Business Review Press

menadžera i zaposlenika je jednosmjerna te menadžer samostalno donosi odluke vezane za planiranje i razvoj strategija te sam određuje ciljeve i donosi odluke vezane za posao i poslovanje. Ovaj stil vođenja se u najvećoj mjeri oslanja na sposobnosti i racionalno upravljanje uz nepostojanje ili malu količinu osobnih i društvenih emocionalnih kompetencija. Prednost autokratskog stila je prvenstveno moć i strogoća koji omogućuju pravovremeno i precizno izvršavanje zadataka. Nedostatak ovog stila je nepostojanje kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije, loša atmosfera i nestabilni međuljudski odnosi<sup>15</sup>.

Za razliku od autokratskog stila vođenja, demokratski je stil fleksibilniji i pristupačniji. Ovakvom su stilu skloni menadžeri s visokom razinom emocionalne inteligencije. Suradnja menadžera i zaposlenika temelji se na dvosmjernoj komunikaciji i jednakosti. Menadžer uvažava mišljenje i ideje zaposlenika te ih uključuje u donošenje odluka čime se potiču inovativnost i kreativnost. Ovaj je stil vođenja karakterističan za velika i srednja poduzeća, a mnogi se menadžeri odlučuju za njega zbog zajedničkog planiranja, razumijevanja i podrške koji stvaraju osjećaj sigurnosti i ugone u poduzeću. Osim toga, ovim se stilom postižu pozitivna radna atmosfera i komunikacija koji su preduvjeti za uspješno poslovanje. Menadžeri koji primjenjuju ovaj stil vođenja su proaktivni, pokazuju inicijativu, uočavaju i koriste dane prilike te poduzimaju akcije.

Laissez faire stil karakterizira odsustvo istinskog vođe. Nasuprot prethodna dva stila vođenja, kod laissez faire stila menadžer je minimalno uključen u rad zaposlenika. Zaposlenici su uglavnom stručnjaci u određenom području pa samostalno postavljaju ciljeve i načine njihova ostvarenja, a menadžer predstavlja posrednika između njih i vanjskog okruženja. Ovaj stil vođenja najprimjenjiviji je u velikim i malim poduzećima u kojima prevladavaju podjele na timove i odjele najčešće s visoko obrazovanim zaposlenicima. To je vrlo specifičan i usko primjenjiv stil koji menadžeri rijeko odabiru. Iako djeluje kao isparavan i slobodan stil, zbog nedostatka vođe može nastati potpuni kaos u izvršavanju radnih zadataka<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Tudor, G., Rijavec, M., Zarevski, P. (2009). Menadžerska učinkovitost 360°. M.E.P. CONSULT, Zagreb

<sup>16</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb

## 2.4. Motivacija

Riječ motivacija ima korijene u latinskoj riječi *movere* što znači poticati, pokretati. Iz toga proizlazi kako na području menadžmenta motivacija podrazumijeva pokretanje zaposlenika na akciju. Prema Bubleu (2006), motivacija podrazumijeva utjecaj koji potiče, vodi i odražava ciljano ponašanje, a učinkoviti, predani vođe utječu na zaposlenike kako bi ih poticali i usmjeravali na dobrovoljno izvršenje zadataka u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća.

Postoji nekoliko podjela motivacije. S obzirom na izvor motivacije, postoje ekstrizična i intrinzična. Ekstrizična, odnosno vanjska motivacija je usmjerena na ostvarivanje određenog rezultata pri čemu vođe svojim akcijama utječu na zaposlenike u izvršavanju zadataka usmjerenih na postizanje ciljeva poduzeća. Ovakva motivacija nije nužno rezultat dobrog vođenja jer zaposlenici mogu biti motivirani pozitivnim i negativnim pojačanjem. Intrinzična, odnosno unutarnja motivacija predstavlja potrebe za zadovoljenjem koje uključuju punoznačno ostvarenje, interesantnost, veselje i izazovnost rada te želju za pripadanjem društvenoj grupi, kao i osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja.

Emotivni čimbenik dijeli motivaciju na pozitivnu i negativnu. Primjer pozitivne motivacije je kada osoba odlazi na posao i obavlja svoje zadatke zato što to voli i uživa na radnom mjestu. S druge strane, negativna motivacija je kada osoba odlazi na posao jer mora, odnosno prisiljena je raditi kako bi, primjerice, platila račune.

Motivacija se također dijeli na osnovnu i naučenu. Osnovna motivacija jednaka je svima, a odnosi se na pojave kao što su glad te izbjegavanje opasnosti i svega što može izazvati strah kod pojedinca. Naučena motivacija je motivacija koju svaki pojedinac stiče odrastanjem, obrazovanjem i stjecanjem iskustva.

Iako postoji veliki broj čimbenika koji utječu na motivaciju najznačajnija su sljedeća tri:

1. Individualne karakteristike koje predstavljaju potrebe, stavove, vrijednosti i interese pojedinca. S obzirom da su ove karakteristike kod svake osobe različite, utječu na razlikovanje motiva za izvršenje zadatka. Neki od motiva mogu biti novac, odnosno plaća, sigurnost posla, dokazivanje itd. Vođa mora biti svjestan ove različitosti te primarno poticati one koji najviše doprinose ostvarenju ciljeva.

2. Karakteristike posla koje uključuju kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i brojne druge komponente posla. Jedan posao može se karakterizirati na više načina, ovisno o njegovim karakteristikama. Vođa pri dodjeli poslova mora voditi računa o uspostavljanju sklada među individualnim karakteristikama i karakteristikama posla.
3. Organizacijskim karakteristikama pripadaju pravila i postupci, personalna politika, praksa vodstva i sustav nagrađivanja kojim se potiče učinkovitost poduzeća<sup>17</sup>.

Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008) dalje ističu kako izvori motivacije i čimbenici koji utječu na motivaciju trebaju biti koncipirani na način koji će privući nove, a zadržati postojeće zaposlenike.

Uz individualne karakteristike vežu se i motivatori koji uvelike utječu na motivaciju pojedinca. Podijeljeni su u četiri skupine:

1. Biološko-biografski motivatori: biološkim motivatorima pripadaju tjelesna građa, izgled i zdravlje, a biografskim spol, dob i životna dob.
2. Sposobnost, znanje i vještine: smatra se kako je sposobnost preduvjet za uspjeh pojedinca u obavljanju različitih zadataka. Znanje je mogućnost usvajanja novih informacija. Vještine su sposobnost lakšeg obavljanja radnji.
3. Potrebe i preferencije: potrebe predstavljaju želje i težnje koje pojedinac nastoji zadovoljiti poput fizioloških potreba ili potrebe za sigurnošću.
4. Percepcija i očekivanje: stavovi utemeljeni na informacijama koje pojedinac dobiva iz okoline<sup>18</sup>.

#### 2.4.1. Teorije motivacije

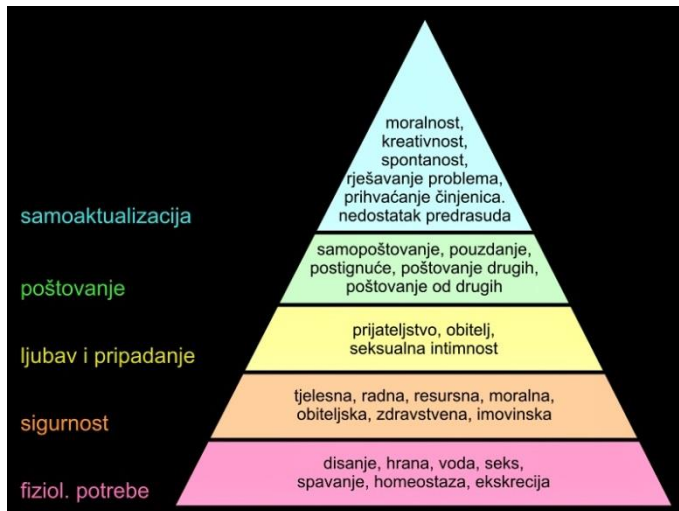
Teorija Abrahama Maslowa (Slika 1) jedna je od najpoznatijih teorija motivacije. Njegova se teorija temelji na osnovnim čovjekovim potrebama uz pretpostavku kako je njegovo ponašanje usmjereno na njihovo zadovoljavanje. Potrebe su podijeljene na potrebe nižeg ranga koje su nužne za čovjekovo funkcioniranje te se trebaju prve zadovoljiti, a nakon njih slijede potrebe višeg ranga. Potrebe nižeg ranga su fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe. Fiziološke potrebe su najosnovnije ljudske potrebe, a uključuju

---

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb

<sup>18</sup> Žugaj, M., Brčić, R. (2003). Menadžent. Varteks Tiskara: fakultet organizacije i informatike, Varaždin

potrebu za disanjem, kretanjem, hranom i vodom, snom, održavanjem tjelesne temperature, održavanjem osobne higijene i druge potrebe koje je potrebno zadovoljiti kako bi čovjeku osigurale opstanak. Potrebe za sigurnošću su potrebe čovjeka da bude siguran i da je u stabilnom okruženju. Socijalne potrebe predstavljaju potrebe za ljubavlju, pripadnošću i bliskim odnosima s drugim ljudima. Potrebe višeg ranga su potrebe pripadnosti i samoaktualizacija. Potrebe pripadnosti označavaju potrebu za poštovanjem drugih ljudi, a samoaktualizacija podrazumijeva čovjekovo ostvarenje vlastitih želja i potencijala.



**Slika 1 Maslowljeva teorija motivacije**

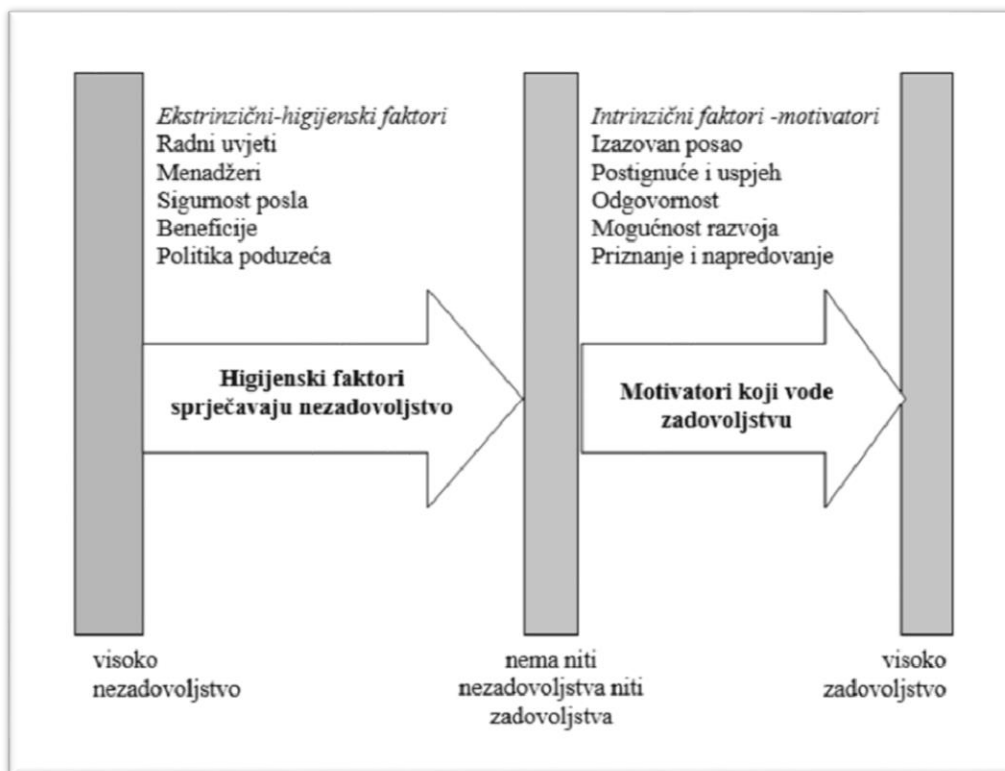
Izvor: Maslowljeva hijerarhija potreba, [https://sh.m.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva\\_hijerarhija\\_potreba](https://sh.m.wikipedia.org/wiki/Maslowljeva_hijerarhija_potreba)

Iduća teorija je Herzbergova teorija motivacije (Slika 2). Teorija se temelji na pretpostavci kako nezadovoljstvo i zadovoljstvo nisu različiti krajevi jednog kontinuuma, već predstavljaju dva različita kontinuuma s različitim čimbenicima. Herzberg smatra kako su čimbenici koji utječu na čovjekovo ponašanje podijeljeni u dvije osnovne skupine: ekstrinzični, odnosno higijenski čimbenici i intrinzični, odnosno motivacijski čimbenici. Ekstrinzični čimbenici sprječavaju nezadovoljstvo zaposlenika dok intrinzični vode k njihovom zadovoljstvu. Ekstrinzični, odnosno higijenski čimbenici podrazumijevaju:

- radne uvjete,
- menadžere,
- sigurnost posla,
- beneficije i
- politiku zadovoljstva.

Intrinzični, odnosno motivirajući čimbenici su:

- izazovan posao,
- postignuća i uspjesi,
- odgovornost koji pojedinac ima tijekom obavljanja zadatka,
- mogućnost razvoja,
- priznanje i mogućnost napredovanja.



**Slika 2 Herzbergova teorija motivacije**

Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 152-169

Još jedna značajna teorija motivacije je teorija pravednosti čiji autor je J. Stacy Adams. Ova teorija naglasak stavlja na čovjekovu percepciju. Naime, dojam zaposlenika da se prema njemu odnosi pravedno ili nepravedno utječe na njegovo ponašanje. Na temelju percepcije, zaposlenici mogu razviti jedno od sljedećih oblika ponašanja:

- dio zaposlenika će promijeniti način izvršavanja radnih zadataka na temelju nagrada koje su dobili za obavljen posao,

- dio zaposlenika će pokušati utjecati na nagradu za svoj rad tako što će tražiti razne bonuse i dodatke, povišicu na plaći i slično,
- ukoliko propadnu sva nastojanja da se ispravi nepravda, kod zaposlenika se može javiti promjena u percepciji nepravdnosti,
- dio zaposlenika će umjesto reagiranja na nepravdu dati otkaz i napustiti poduzeće<sup>19</sup>.

#### 2.4.2. Strategije motiviranja zaposlenika

Strategije motivacije potiču zaposlenike na kvalitetno obavljanje posla, postizanje dobrih rezultata i unaprjeđenje poslovanja. Osim toga, strategije motivacije privlače i zadržavaju najbolje radnike u poduzeću. Bahtijarević-Šiber (1999) je podijelila strategije motivacije u dvije osnovne skupine:

1. strategije materijalne motivacije i
2. strategije nematerijalne motivacije.

Svrha materijalnih strategija je poboljšati materijalni položaj zaposlenika, a podijeljene su na izravne i neizravne materijalne strategije (Slika 3). Izravnim materijalnim strategijama pripadaju plaća i drugi financijski dobitci vezani uz rad zaposlenika, a neizravne materijalne strategije predstavljaju razne beneficije<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 152-169

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb



		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	plaća bonusi i poticaji naknade za inovacije naknade za širenje znanja i fleksibilnost	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodan dan 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 odmor božićnica

### Slika 3 Izravne i neizravne materijalne kompenzacije

Izvor: Salopek, K., Katavić, I. (2019). Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 9(2), 119-139

Materijalne strategije sastoje se od:

- osnovnog dijela plaće zaposlenika,
- promjenjivog dijela plaće zaposlenika,
- stimulacija za grupne i individualne uspjehe,
- dodatnih individualnih bonusa,
- neizravnih kompenzacija zaposlenika.

Motiviranje platnom strukturom temelji se na procjeni poslova zaposlenika kako bi se znala tržišna cijena svakog posla i kako bi se otklonile nejednakosti istih poslova. Plaća predstavlja osnovnu kompenzaciju i metodu nagrađivanja. Postavljanje platne strukture veliki je izazov jer se ona temelji na pravičnosti i jednakosti što znači da plaća zaposlenika mora biti usporediva s plaćom zaposlenika unutar drugih poduzeća na tržištu. Važna je i pravedna visina plaće te da se tijekom odlučivanja o iznosu plaće vodi računa o doprinosu zaposlenika i vrijednosti posla<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. MATE, Zagreb

Stimuliranje za grupni i individualni uspjeh temelji se na motiviranju pojedinca na što kvalitetniji i uspješniji rad. Stimulacija je uobičajeno praćena i nagrađivanjem kako bi se zaposlenicima dalo do znanja kako se njihov rad i radna postignuća isplate. Nagrađivanje se temelji na:

- viskom radnim standardima,
- dobrom sustavu procjene uspješnosti,
- visokoj povezanosti radne uspješnosti i nagrada,
- širokom rasponu povećanja plaća,
- menadžerima obučenim za procjenu uspješnosti i davanje povratne informacije<sup>22</sup>.

Neizravne materijalne kompenzacije, odnosno beneficije čimbenici su koji privlače i zadržavaju zaposlenike unutar poduzeća, a također mogu biti i zakonske obaveze poput mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, socijalnog osiguranja i drugog. Beneficije također mogu biti i materijalne, novčane i uslužne pogodnosti, odmori, stručna usavršavanja, praznici, plaćeni dopusti, bonusi, usluga prehrane unutar poduzeća, besplatni prijevoz, osigurana parkirna mjesta za zaposlenike, stipendije, plaćanje troškova preseljenja i brojne druge. S obzirom da su beneficije važan čimbenik privlačenja i zadržavanja zaposlenika, poduzeće ih treba prilagoditi potrebama zaposlenika<sup>23</sup>.

Nematerijalne motivacijske strategije zadovoljavaju one potrebe zaposlenika koje ne mogu pokriti materijalne strategije. Nematerijalne strategije su:

- ciljevi,
- organizacijska kultura,
- priznanje,
- feedback,
- razvoj
- radno vrijeme i
- dizajn posla.

---

<sup>22</sup> Cascio, W.F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill, New York

<sup>23</sup> Buble, M. (2000). *Management*. Ekonomski fakultet Split, Split

Ostvareni ciljevi su pokazatelj uspješnosti poduzeća uz pravilo da što je viši cilj veća je uspješnost poduzeća. Ciljevi ukazuju na to u kojem smjeru ide određeno poduzeće, a pomoću njih se usmjeravaju i zaposlenici unutar poduzeća. Kako bi narasla motivacija zaposlenika za postizanje ciljeva poduzeća, menadžeri bi trebali i njih uključivati u oblikovanje ciljeva.

Organizacijska kultura značajno utječe na motivaciju zaposlenika. Pozitivna organizacijska kultura potiče zaposlenike na rad, usmjerava ih na rezultate i uspjeh te omogućava prilagodbu sposobnim i kreativnim zaposlenicima. Osim toga, pozitivna organizacijska kultura unutar poduzeća stvara zajedništvo i pokazuje brigu poduzeća o svojim zaposlenicima, a očituje se slušanjem zaposlenika, brigom o njima, poticanjem na iznošenje vlastitih ideja, stvaranjem prijateljske atmosfere i slobodnom komunikacijom.

Priznanje je bitan čimbenik motivacije neovisno je li u materijalnom i nematerijalnom obliku. Nematerijalnim oblicima pripadaju usmene ili pismene pohvale, putovanja, dopusti, imenovanja, neformalna slavlja ili osoban razgovor sa zaposlenikom. Sličan priznanju je feedback, odnosno davanje povratne informacije. Feedback zaposleniku daje do znanja da je njegov rad važan za poduzeće, daje mu uvid u vlastite rezultate te utječe na samopouzdanje i motivaciju. Povratna informacija poučava zaposlenika kako treba raditi, pruža mu objašnjenja očekivanja i standarda koji se od njega očekuju te mu pokazuje kako se njegov rad nadzire, čime se stvara povjerenje između poduzeća i zaposlenika. Nastavno tome, razvoj je bitan čimbenik koji zaposleniku daje mogućnost napredovanja, mogućnost usvajanja novih znanja i vještina, stjecanje kompleksnijih radnih mjesta ili pozicije s većim izazovima i plaćom.

Dobro dizajnirani poslovi koji nisu monotoni nego izazovni rezultiraju većom motivacijom zaposlenika, kvalitetnijim performansama, zadovoljstvu i manjim brojem izostanaka s posla. Uz to, radno vrijeme je učinkovita metoda motivacije jer stvara ravnotežu između radnih i osobnih potreba<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Bartol, K., Martin, D.C. (1999). Management. McGraw-Hill, New York

### **3. EMPIRIJSKI DIO RADA**

#### **3.1. Općenito o poduzeću Veneficus d.o.o. i Briig Boutique hotelu**

Poduzeće Veneficus d.o.o. malo je poduzeće osnovano 2012. godine. Djeluje na području grada Splita, a primarno obavlja djelatnost hoteljerstva, odnosno hotela i sličnog smještaja. Unatoč tome, brojne su djelatnosti koje vrši ovo poduzeće, a posebice one iz područja turizma. Registrirane djelatnosti ovog poduzeća su:

1. turističke usluge u nautičkom turizmu,
2. turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude,
3. ostale turističke usluge,
4. turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti,
5. pripremanje hrane i pružanje usluge prehrane,
6. pripremanje i posluživanje pića i napitaka,
7. pružanje usluga smještaja,
8. pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja i opskrba hranom putem cateringa,
9. autotaksi prijevoz,
10. djelatnost iznajmljivanja plovila,
11. stručni poslovi prostornog uređenja,
12. projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina,
13. nadzor nad gradnjom,
14. posredovanje u prometu nekretninama,
15. poslovanje nekretninama,
16. pružanje usluga informacijskog društva,
17. kupnja i prodaja robe,
18. obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu,
19. zastupanje inozemnih tvrtki,
20. savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem,
21. web dizajn, reklama i propaganda na web-u, izrada i održavanje web stranica, izdavačka djelatnost na web stranicama,
22. istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mijenja,
23. promidžba koja uključuje reklame i propagandu,

24. tiskanje časopisa i drugih periodičkih publikacija poput knjiga, brošura, reklamnih kataloga, prospekata i drugih tiskanih oblika oglasa, djelovodnika te drugih tiskanih komercijalnih publikacija,
25. usluge turističke agencije,
26. usluge kupnje u trgovini,
27. javni prijevoz u linijskom obalnom pomorskom prometu,
28. međunarodni linijski pomorski promet,
29. povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu,
30. iznajmljivanje strojeva i opreme sa ili bez rukovoditelja,
31. usluge upravljanja plovnim objektima turista i nautičara,
32. skladištenje robe,
33. djelatnost prijevoza putnika u unutarnjem cestovnom prometu,
34. djelatnost prijevoza putnika u međunarodnom cestovnom prometu,
35. djelatnost prijevoza tereta u unutarnjem i međunarodnom cestovnom prometu,
36. prijevoz za vlastite potrebe,
37. iznajmljivanje vozila s vozačem,
38. iznajmljivanje motornih vozila, tzv. *rent a car*,
39. pranje i poliranje motornih vozila,
40. održavanje i popravak motornih vozila,
41. pranje i kemijsko čišćenje odjeće,
42. glačanje rublja,
43. čišćenje svih vrsta objekata,
44. računovodstveni poslovi<sup>25</sup>.

U vlasništvu poduzeća Venefisuc d.o.o. je Brig Boutique hotel (Slika 4), hotel s četiri zvjezdice smješten iznad popularne splitske plaže Bačvice, udaljen tek 500 metara od centra grada i Dioklecijanove palače. Svojim gostima nudi jedinstveno iskustvo i poseban koncept odmora zahvaljujući dizajnu i arhitekturi temeljenima na umjetnosti zajedno uz iznimno profesionalnu uslugu<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> FININFO. <https://fininfo.hr/7Poduzece/Pregled/veneficus/Detailno/244624> (15. kolovoza 2023.)

<sup>26</sup> Why choose Briig? <https://briig-hotel.com/> (27. lipnja 2023.)



**Slika 4 Briig Boutique hotel**

Izvor: Why choose Briig? <https://briig-hotel.com/> (27. lipanj 2023.)

### **3.2. Metode i ispitanici istraživanja**

U istraživanju su sudjelovali menadžer i voditelj prodaje i marketinga u Briig Boutique hotelu. Korištena je metoda intervjua pomoću strukturiranog intervjua koji se sastojao od 7 pitanja koja se odnose na stil vođenja, materijalne i nematerijalne kompenzacije koje se u navedenom poduzeću koriste za motiviranje zaposlenika, prilagodbi motivacije zaposlenicima i njihovim sposobnostima te smjernicama za određivanje vrste motivacije.

### **3.3. Rezultati istraživanja**

#### **3.3.1. Motivacija**

Motivacija je utjecaj čija je svrha poticanje, vođenje i odražavanje ciljanog ponašanja. Učinkoviti i predani vođe nastoje pozitivno utjecati na svoje zaposlenike kako bi ih poticali i

usmjeravali na dobrovoljno izvršenje zadataka u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća u što većoj razini<sup>27</sup>.

S obzirom da motivacija predstavlja jednu od najvažnijih menadžerskih funkcija, važno je da vođe budu svjesni njenog utjecaja na zaposlenike i učinkovitost izvršenja zadataka. Zaposlenici na voditeljskim pozicijama u Briig Boutique hotelu, odnosno menadžer i voditelj prodaje i marketinga navode kako motivaciju smatraju bitnom funkcijom za uspješno obavljanje zadataka unutar poduzeća. Uz to ističu stajalište kako zadovoljni zaposlenici čine i zadovoljnog gosta. Temeljem toga se zaključuje kako nastoje poticati i usmjeravati svoje zaposlenike na dobrovoljno izvršenje zadataka kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća.

### 3.3.2. Čimbenici motivacije

Najznačajniji čimbenici koji utječu na razinu motivacije kod zaposlenika su individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, stavove, vrijednosti i interese pojedinca, a različite su kod svake osobe. Važno je da vođa bude svjestan te različitosti<sup>28</sup>. S obzirom na individualne karakteristike svakog zaposlenika, vodstvo Briig Boutique hotela navodi: „Motivaciju prilagođavamo svakom zaposleniku, ovisno o njegovim potrebama, kako radnim tako i individualnim. Pri tom veliku pažnju posvećujemo načinima koji kod naših zaposlenika postižu što veću razinu motivacije. Naime, neki su motivirani kad im se daju dodatni zadaci čime dobivaju na važnosti, drugima su pak dovoljne pohvale kako bi se osjećali priznato i motivirano, a neki najveću motivaciju pronalaze u materijalnim kompenzacijama itd.". Iz toga proizlazi kako su svjesni važne uloge koju individualne karakteristike imaju za postizanje što veće razine motivacije te savjesno uvažavaju i poštuju individualne osobine svojih zaposlenika kako bi ih u što većoj mjeri motivirali na uspješno izvršavanje radnih zadataka.

Sljedeće su karakteristike posla koje uključuju kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i brojne druge komponente. Vođa pri dodjeli poslova treba uspostaviti sklad među

---

<sup>27</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb

<sup>28</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb

individualnim karakteristikama i karakteristikama posla<sup>29</sup>. Na temelju dobivenih odgovora, vidljivo je kako vodstvo Briig Boutique hotela uzima u obzir i karakteristike posla kojeg zaposlenici obavljaju te posebno pristupaju motivaciji zaposlenika koji svoj posao obavljaju samostalno i onima čiji se opis posla temelji na timskom radu. Osim toga, ističu kako motivaciju prilagođavaju zahtjevnosti posla i odgovornosti koju on nosi sa sobom. Iz toga proizlazi kako vodstvo hotela uvažava karakteristike posla u postizanju što veće razine motivacije te ju nastoje prilagoditi zaposlenicima ovisno o njihovoj ulozi unutar cjelokupnog tima. Smatra se kako su karakteristike posla od velike važnosti jer je hijerarhija zaposlenika unutar poduzeća šarolika, kao i njihove funkcije koje trebaju djelovati zajednički, skladno i ujedinjeno kako bi se ostvario konačan cilj poduzeća, a to je sretan i zadovoljan gost. S obzirom da je riječ o hotelskoj djelatnosti, smatra se kako je važno posebnu pažnju pridavati motiviranju onih zaposlenika koji su u najvećoj mjeri u kontaktu s gostima jer upravo oni ostavljaju najveći utisak na gosta.

Organizacijskim karakteristikama pripadaju pravila i postupci, personalna politika, praksa vodstva i sustav nagrađivanja kojim se potiče učinkovitost poduzeća<sup>30</sup>. U Briig Boutique hotelu nastoji se provoditi praksa vodstva i sustav nagrađivanja koji će prvenstveno postići što veću razinu zadovoljstva zaposlenika, ali i privući nove zaposlenike a trenutne zadržati.

### 3.3.3. Motivatori

Kada govorimo o motivaciji, ključni su motivatori koji utječu na motivaciju pojedinca, a podijeljeni su u četiri skupine: biološko-biografski motivatori kojima pripadaju tjelesna građa, izgled i zdravlje, spol, dob i životna dob; sposobnost, znanje i vještine; potrebe i preferencije te percepcija i očekivanje koje pojedinac dobiva iz okoline<sup>31</sup>. Kriteriji za određivanje načina i vrste motivacije u Briig Boutique hotelu također se temelje na ovim motivatorima pri čemu se prvenstveno uzimaju u obzir potrebe, želje, navike i sklonosti svakog pojedinog zaposlenika.

Kriteriji za određivanje motivacije dalje se određuju ovisno o tome radi li se o jednom zaposleniku, odjelu unutar hotela ili cijelom timu. Menadžer Briig Boutique hotela te voditelj

---

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb

<sup>30</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb

<sup>31</sup> Žugaj, M., Brčić, R. (2003). Menadžent. Varteks Tiskara: fakultet organizacije i informatike, Varaždin



prodaje i marketinga ističu kako uvijek nastoje svojim zaposlenicima emitirati pozitivnu percepciju njihovog rada, a očekivanja predstaviti na topao, ali jasan način pri čemu uvijek zaposleniku pružaju mogućnost davanja povratne informacije. S obzirom da teže tome da zaposlenici ispune njihova očekivanja, nastoje ih motivirati ovisno o uvjetima u kojima rade. Navode: „Ukoliko nastojimo motivirati cijeli odjel najčešće posežemo za raznim team buildinzima koji služe za bolje upoznavanje i "punjenje baterija" za nastavak izvršavanja radnih zadataka. Što se tiče cijelog tima, osim domjenaka koji se organiziraju na razini hotela, često pružamo i kolektivne materijalne kompenzacije, od kojih je najčešće riječ o plaćenim prekovremenim satima, vikendima, blagdanima i državnim praznicima. Osim toga, svim radnicima je osigurana božićnica, kao i novčana nagrada za uspješno odrađenu sezonu na kraju svake ljetne sezone". Iz navedenog se zaključuje kako je vodstvo Briig Boutique hotela uistinu posvećeno motivaciji zaposlenika te kako, neovisno je li riječ o motivaciji odjela ili tima, uvijek polaze od individualnih karakteristika zaposlenika zadovoljavajući njihove najosnovnije egzistencijalne potrebe.

#### 3.3.4. Stilovi vođenja

Buble (2006) navodi tri stila vođenja u upravljanju poduzećem i ostvariti što bolji poslovni rezultat: autokratski stil, demokratski stil i laissez faire stil. Autokratski stil vođenja orijentiran je na zadatke, a uključuje strogoću i bespogovorno poštivanje nadređenoga. Komunikacija između menadžera i zaposlenika je jednosmjerna te menadžer samostalno donosi odluke vezane za planiranje i razvoj strategija te sam određuje ciljeve i donosi odluke vezane za posao i poslovanje<sup>32</sup>. Demokratski je stil fleksibilniji i pristupačniji, a skloni su mu menadžeri s visokom razinom emocionalne inteligencije. Suradnja menadžera i zaposlenika temelji se na dvosmjernoj komunikaciji i jednakosti, uvažavanju mišljenja i ideja zaposlenika te uključivanje u donošenje odluka. Laissez faire stil karakterizira minimalna uključenost u rad zaposlenika. Vrlo je specifičan i usko primjenjiv stil koji menadžeri rijetko odabiru<sup>33</sup>. Menadžer i voditelj prodaje i marketinga ističu kako u vođenju zaposlenika najčešće

---

<sup>32</sup> Tudor, G., Rijavec, M., Zarevski, P. (2009). Menadžerska učinkovitost 360°. M.E.P. CONSULT, Zagreb

<sup>33</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb

primjenjuju demokratski stil vođenja. Ispitanici su dalje naveli razloge zbog kojih su se opredijelili upravo za ovakav stil vođenja: „Smatramo da ih (zaposlenike) njime motiviramo za trud i doprinos u ostvarenju ciljeva zato jer svakom pojedincu pružamo priliku i potporu za učenje i daljnje napredovanje. Zaposlenici predstavljaju ravnopravne članove tima i svatko od njih ima važnu ulogu u ostvarenju zacrtanog cilja, a to je zadovoljan gost koji će nam se uvijek rado vratiti. Zato rado uvažavamo mišljenja naših zaposlenika i uključujemo ih u sve promjene koje uvodimo i planiramo uvesti u poslovanje pri čemu uzimamo u obzir i njihove sugestije i stavove. Osim toga, svakom pojedincu je omogućen prostor za isticanje jakih strana čime se formira i koherentan tim unutar kojeg pojedinci nadopunjuju jedni druge čime se stvara izvrsna cjelina". Vidljivo je kako menadžer i voditelj prodaje i marketinga sa zaposlenicima nastoje izgraditi odnos temeljen na pristupačnosti i dvosmjernoj komunikaciji kojom zaposlenicima pružaju mogućnost izražavanja svog mišljenja, ideja i stavova. Iz toga proizlazi kako primjenjuju najpoželjniji stil vođenja koji je ujedno i najučinkovitiji za postizanje ciljeva u zdravoj radnoj atmosferi.

### 3.3.5. Materijalne kompenzacije

Materijalnim kompenzacijama nastoji se poboljšati materijalni položaj zaposlenika, a dijele se na izravne i neizravne materijalne strategije. Izravne materijalne strategije su plaća i drugi financijski dobitci vezani uz rad zaposlenika, a neizravne materijalne strategije su razne beneficije<sup>34</sup>. Materijalne strategije su osnovni dio plaće zaposlenika, promjenjivi dijela plaće, stimulacija za grupne i individualne uspjehe, dodatni individualni bonusi te neizravne kompenzacija zaposlenika<sup>35</sup>. U Briig Boutique hotelu od materijalnih kompenzacija najzastupljeniji su razni bonusi na plaće koji uključuju božićnice, plaćene prekovremene sate, dodatno plaćen rad na neradne dane, odnosno blagdane i državne praznike i brojne druge. Dakle, osim osnovnog dijela plaće zaposlenika, primjenjuje se i promjenjivi dio plaće koji se ovisi o odrađenim prekovremenim satima te radom na državne praznike i blagdane. Iz toga

---

<sup>34</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb

<sup>35</sup> Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. MATE, Zagreb

proizlazi kako vodstvo Briig Boutique hotela poštuje i cijeni vrijeme svojih zaposlenika kao i njihovu predanost izvršenju svojih zadataka čak i ukoliko to čine po završetku radnog vremena ili na neradne dane. Osim toga, zaposlenicima su omogućeni i individualni bonusi. Naime, ispitanici, odnosno menadžer hotela i voditelj prodaje i marketinga dalje navode: „Osim toga, vjerujemo kako svoje zaposlenike motiviramo božićnicama uz koje ide i novčani dodatak za svako dijete. Nadalje, zaposlenicima dajemo i novčani dar za rođenje djeteta što smatramo ne samo odličnim motivatorom nego i pokazateljem koliko cijenimo i poštujemo ne samo naše zaposlenike, nego i njihove obitelji". Iz toga je vidljivo kako vodstvo uistinu mari za svoje zaposlenike i njihovo zadovoljstvo. Zaposlenicima je pružena i stimulacija za individualne i grupne uspjehe: „Na kraju svake ljetne sezone je svim zaposlenicima omogućena novačena nagrada za odlično obavljenu sezonu koja je ujedno i motivacija da nastave dalje jednakim tempom i predanošću". S obzirom da je naša obala poznata po velikom broju turista, a Grad Split slovi za jednu od najpopularnijih ljetnih destinacija, opravdano je pretpostaviti kako zaposlenici Briig Boutique hotela ulažu puno energije, truda, vremena i volje kako bi hotel svake sezone postigao što bolje rezultate. Zbog toga se smatra hvale vrijednim i odličnom motivacijom što im vodstvo hotela omogućuje novčanu nagradu čime pokazuje da cijeni njihov trud i zalaganje.

### 3.3.6. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne motivacijske strategije zadovoljavaju one potrebe zaposlenike koje ne mogu pokriti materijalne strategije. Nematerijalne strategije su: ciljevi, organizacijska kultura, priznanje, feedback, razvoj, radno vrijeme i dizajn posla<sup>36</sup>.

Kada je riječ o radnom vremenu, za postizanje motivacije zaposlenika u Briig Boutique hotelu pridržavaju se prava na slobodne dane. Osim dana koji su zakonski propisani, zaposlenici imaju na raspolaganju dodatan slobodan dan. Također im je omogućeno uzimanje slobodnih dana ukoliko im je to potrebno. Ispitanici navode: „U tom slučaju rado izlazimo u susret te se sa zaposlenikom dogovorimo hoće li mijenjati slobodan dan, naknadno ga odrađivati, uzeti neplaćen slobodan dan ili dan godišnjeg. U svakom slučaju, nastojimo zaposlenicima izaći u susret na obostrano zadovoljstvo". Osim nematerijalne kompenzacije,

---

<sup>36</sup> Bartol, K., Martin, D.C. (1999). Management. McGraw-Hill, New York

ovdje je vidljivo i kako je vodstvo Briig Boutique hotela u svakoj situaciji spremno na dogovor sa zaposlenicima uvažavajući njihove potrebe i preferencije.

Menadžer hotela i voditelj prodaje i marketinga dalje navode: „Osim toga, često organiziramo domjenke i večere, tradicionalno za Božić, ali i nekim drugim prigodama u godini. Često organiziramo i team buildinge kako bi se zaposlenici družili, bolje upoznali i međusobno povezali". Ova nematerijalna kompenzacija smatra se poželjnom, posebice u velikim poduzećima gdje postoji više timova koji djeluju na različitim radilištima. Kroz domjenke, team buildinge i druge događaje zaposlenicima je omogućeno da se međusobno upoznaju i bolje povežu što uvelike doprinosi ugodnoj, toploj i pozitivnoj radnoj atmosferi koja je temelj uspješnog izvršavanja zadataka i zadržavanja zaposlenika.

Kada je riječ o organizacijskoj strukturi, pohvalama i feedbacku, u Briig Boutique hotelu ponosno ističu kako često primjenjuju ove nematerijalne kompenzacije no ipak naglašavaju kako to ponajviše ovisi o individualnim potrebama i preferencijama zaposlenika. „Motivaciju prilagođavamo svakom zaposleniku, ovisno o njegovim potrebama, kako radnim tako i individualnim. Pri tom veliku pažnju posvećujemo načinima koji kod naših zaposlenika postižu što veću razinu motivacije. Naime, neki su motivirani kad im se daju dodatni zadaci čime dobivaju na važnosti, drugima su pak dovoljne pohvale kako bi se osjećali priznato i motivirano, a neki najveću motivaciju pronalaze u materijalnim kompenzacijama itd. Osim toga, uzimamo u obzir i karakteristike posla kojeg zaposlenici obavljaju te posebno pristupamo motivaciji zaposlenika koji svoj posao obavljaju samostalno nego li onima čiji se opis posla temelji na timskom radu. Osim toga, motivaciju prilagođavamo i zahtjevnosti posla i odgovornosti koju on nosi sa sobom. U svakom slučaju, nastojimo ostvariti ugodnu radnu atmosferu temeljenu na razmjeni mišljenja i bitno nam je da se svi zaposlenici osjećaju bitno i uvaženo".

Vodstvo Briig Boutique hotela smatra kako postoje načini na koje bi mogli dodatno motivirati svoje zaposlenike, a jedan čak i planiraju uskoro uvesti; „Naime, namjeravamo uvesti periodično ispitivanje zadovoljstva ispitanika. Riječ je o anonimnim upitnicima pomoću kojih ćemo dobiti uvid u zadovoljstvo naših zaposlenika, ali i uvid u stvari i metode koje trebamo promijeniti kako bismo postigli što veću razinu motivacije". Iz ovog je odgovora vidljivo kako su vodstvu bitni stavovi i preferencije zaposlenika, njihovo mišljenje i viđenje poslovanje te kako im feedback nematerijalnu kompenzaciju predstavlja obostranu povratnu informaciju koju nadređeni mogu uputiti zaposlenicima, ali i obratno.

### 3.3.7. Zadovoljstvo zaposlenika

Zadovoljstvo zaposlenika predstavlja osnovicu poslovnog uspjeha jer upravo zaposlenici čine nepresušni izvor konkurentske prednosti u poslovanju suvremenih poduzeća<sup>37</sup>. Upravo to je razlog zbog kojeg vodstvo Briig Boutique hotela nastoji postići što veću razinu motivacije svojih zaposlenika, a samim time i njihovo zadovoljstvo. Navode kako motivaciju smatraju bitnom funkcijom za uspješno obavljanje zadataka unutar poduzeća, a pri tome posebno ističu svoj moto poslovanja koji glasi: „Zadovoljni zaposlenici čine i zadovoljnog gosta“.

---

<sup>37</sup> Pupavac, D., Lipovača, S., Sečen, V. (2012). Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća. Zbornik radova Međimirskog veleučilišta u Čakovcu, 3(2), str. 79-83

## 4. ZAKLJUČAK

Motivacija predstavlja važnu funkciju u vođenju poduzeća. Ona je svojevrsna pokretačka sila unutar pojedinca koja ga gura k ostvarenju željenog cilja. U menadžmentu je bitno jer poslovni uspjesi svakog poduzeća ovise o predanosti zaposlenika svom poslu. Zato je važno je važno pratiti čimbenike koji utječu na razinu motivacije zaposlenika, a posebice njihove potrebe i sposobnosti. Vodstvo Briig Boutique hotela motivaciju smatraju važnim čimbenikom svog poslovanja te kroz materijalne i nematerijalne kompenzacije nastoje motivirati svoje zaposlenike pri čemu uzimaju u obzir njihove potrebe i preferencije glede načina motivacije. S obzirom da nastoje uvesti nove načine povećanja motivacije zaposlenika, jasno je kako su svjesni koliko je njihova predanost važna u ostvarenju ciljeva.

## KORIŠTENA LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb
3. Bartol, K., Martin, D.C. (1999). Management. McGraw-Hill, New York
4. Buble, M. (2000). Management. Ekonomski fakultet Split, Split
5. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija,
6. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. M.E.P. CONSULT, Zagreb
7. Cascio, W.F. (1995). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill, New York
8. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. Pitman, London
9. FININFO. <https://fininfo.hr7Poduzece/Pregled/veneficus/Detaljno/244624> (15. kolovoza 2023.)
10. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, a. (2013). Primal Leadership. Harvard Business Review Press
11. Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
12. Marušić, S. (2001). Upravljanje ljudskim potencijalima. Adeco, Zagreb
13. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). Menadžment ljudskih potencijala. MATE, Zagreb
14. Pupavac, D., Lipovača, S., Sečen, V. (2012). Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća. Zbornik radova Međimirskog veleučilišta u Čakovcu, 3(2), str. 79-83
15. Schermerhorn, J.R. (1996). Management and Organizational Behaviour. John Wiley and Sons, New York
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia, Zagreb
17. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Školska knjiga, Zagreb
18. Srića, V. (2004). Inventivni menadžment u 100 lekcija. Znanje, Zagreb
19. Stanić, M. (2019). Upravljanje ljudskim resursima. <http://www.efos.unios.hr/menadzment-u-trgovini/wp->

[content/uploads/sites/269/2019/04/MuT\\_05\\_Upravljanje-ljudskim-resursima](content/uploads/sites/269/2019/04/MuT_05_Upravljanje-ljudskim-resursima) (15.

lipnja. 2023.)

20. Tudor, G., Rijavec, M., Zarevski, P. (2009). Menadžerska učinkovitost 360°. M.E.P. CONSULT, Zagreb
21. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 152-169
22. Why choose Briig? <https://briig-hotel.com/> (27. lipnja 2021)
23. Žugaj, M., Brčić, R. (2003). Menadžment. Varteks Tiskara: fakultet organizacije i informatike, Varaždin



## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Maslowljeva teorija motivacije.....	18
Slika 2 Herzbergova teorija motivacije.....	19
Slika 3 Izravne i neizravne materijalne kompenzacije.....	21
Slika 4 Briig Boutique hotel.....	26

## **PRILOZI**

Prilog 1: Pitanja za intervju:

1. Smatrate li da svojim stilom vođenja motivirate zaposlenike na dodatni trud i doprinos u ostvarenju ciljeva poduzeća?
2. Koje materijalne kompenzacije koristite za motivaciju zaposlenika?
3. Koje nematerijalne kompenzacije koristite za motivaciju zaposlenika?
4. Prilagođavate li motivaciju svakom zaposleniku sukladno njegovim mogućnostima i karakteristikama?
5. Kojim smjernicama, odnosno kriterijima se koristite pri određivanju načina i vrste motivacije zaposlenika?
6. Smatrate li da postoje načini, postupci ili metode kojima biste mogli dodatno motivirati svoje zaposlenike?
7. Smatrate li motivaciju bitnom funkcijom za uspješno obavljanje zadataka unutar poduzeća?

Prilog 2: Transkript odgovora dobivenih od menadžera hotela i voditelja prodaje i marketinga:

1. U vođenju zaposlenika najčešće primjenjujemo demokratski stil vođenja. Smatramo da ih njime motiviramo za trud i doprinos u ostvarenju ciljeva zato jer svakom pojedincu pružamo priliku i potporu za učenje i daljnje napredovanje. Smatramo da ih njime motiviramo za trud i doprinos u ostvarenju ciljeva zato jer svakom pojedincu pružamo priliku i potporu za učenje i daljnje napredovanje. Zaposlenici predstavljaju ravnopravne članove time i svatko od njih ima važnu ulogu u ostvarenju zacrtanog cilja, a to je zadovoljan gost koji će nam se uvijek rado vratiti. Zato rado uvažavamo mišljenja naših zaposlenike i uključujemo ih u sve promjene koje uvodimo i planiramo uvesti u poslovanje pri čemu uzimamo u obzir i njihove sugestije i stavove. Osim toga, svakom pojedincu je omogućen prostor za isticanje jakih strana čime se formira i koherentan tim unutar kojeg pojedinci nadopunjuju jedni druge čime se stvara izvrsna cjelina.

2. Od materijalnih kompenzacije najzastupljeniji su razni bonusi na plaće koji se očituju u božićnicama, plaćenim prekovremenim satima, dodatno plaćenim radnom na neradne dane, odnosno blagdane i državne praznike. Osim toga, vjerujemo kako svoje zaposlenike motiviramo božićnicama uz koje ide i novčani dodatak za svako dijete. Nadalje, zaposlenicima dajemo i novčani dar za rođenje djeteta što smatramo ne samo odličnim motivatorom nego i pokazateljem koliko cijenimo i poštujemo ne samo naše zaposlenike, nego i njihove obitelji. Uz to, na kraju svake ljetne sezone je svim zaposlenicima omogućena novačena nagrada za odlično obavljenu sezonu koja je ujedno i motivacija da nastave dalje jednakim tempom i predanošću.

3. Za postizanje motivacije zaposlenika od nematerijalnih metoda pridržavamo se prava na slobodne dane. Osim dana koji su zakonski propisani, također smo zaposlenicima na raspolaganju ukoliko im je vanredno potreban slobodan dan. U tom slučaju rado izlazimo u susret te se sa zaposlenikom dogovorimo hoće li mijenjati slobodan dan, dodatno odrađivati, uzeti neplaćen slobodan dan ili dan godišnjeg. U svakom slučaju, nastojim zaposlenicima izaći u susret na obostrano zadovoljstvo. Osim toga, često organiziramo domjenke i večere, tradicionalno za Božić, ali i nekim drugim prigodama u godini. Često organiziramo i team buildinge kako bi se zaposlenici družili, bolje upoznali i međusobno povezali.

4. Motivaciju prilagođavamo svakom zaposleniku, ovisno o njegovim potrebama, kako radnim tako i individualnim. Pri tom veliku pažnju posvećujemo načinima koji kod naših zaposlenika postižu što veću razinu motivacije. Naime, neki su motivirani kad im se daju dodatni zadaci čime dobivaju na važnosti, drugima su pak dovoljne pohvale kako bi se osjećali priznato i motivirano, a neki najveću motivaciju pronalaze u materijalnim kompenzacijama itd. U svakom slučaju, nastojimo ostvariti ugodnu radnu atmosferu temeljenu na razmjeni mišljenja i bitno nam je da se svi zaposlenici osjećaju bitno i uvaženo.

5. Kriteriji za određivanje načina i vrste motivacije određujemo ovisno o tome radi li se o jednom zaposleniku, odjelu unutar hotela ili cijelom timu. Prvenstveno u obzir uzimamo potrebe, želje, navike i sklonosti svakog pojedinog zaposlenika. Ukoliko nastojimo motivirati cijeli odjel najčešće posežemo za raznim team buildinzima koji služe za bolje upoznavanje i "punjenje baterija" za nastavak izvršavanja radnih zadataka. Što se tiče cijelog tima, osim domjenaka koji se organiziraju na razini hotela, često pružamo i kolektivne materijalne kompenzacije, od kojih je najčešće riječ o plaćenim prekovremenim satima, vikendima,

blagdanima i državnim praznicima. Osim toga, svim radnicima je osigurana božićnica, kao i novčana nagrada za odrađenu sezonu na kraju svake ljetne sezone.

6. Smatramo kako postoje načini na koje bismo mogli dodatno motivirati svoje zaposlenike, a jedan od njih planiramo uskoro uvesti. Naime, namjeravamo uvesti periodično ispitivanje zadovoljstva ispitanika. Riječ je o anonimnim upitnicima pomoću kojih ćemo dobiti uvid u zadovoljstvo naših zaposlenika, ali i uvid u stvari i metode koje trebamo promijeniti kako bismo postigli što veću razinu motivacije.

7. Motivaciju smatramo bitnom funkcijom za uspješno obavljanje zadataka unutar poduzeća jer zadovoljni zaposlenici čine i zadovoljnog gosta.

## SAŽETAK

Menadžment kao funkcija unutar poduzeća je proces usmjeravanja zaposlenika prema izvršenju određenog zadatka, odnosno proces rada s drugima kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenjivoj okolini uz učinkovito korištenje ograničenih resursa.

Na razini hijerarhije su tri osnovne funkcije menadžmenta: nadzorna, izvršno-taktička i strateška, no značajnija je podjela menadžerskih funkcija na planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje.

Vođenje predstavlja najzahtjevniju funkciju menadžmenta čija je svrha usmjeravanje i motivacija zaposlenika na ispunjavanje određenog radnog zadatka.

Motivacija podrazumijeva utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljano ponašanje. Učinkoviti i predani vođe utječu na zaposlenike kako bi ih poticali i usmjeravali na dobrovoljno izvršenje zadataka u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća. Postoji nekoliko podjela motivacije: podjela na ekstrinzičnu i intrinzičnu te osnovnu i naučenu.

Najznačajnije teorije motivacije su Maslowljeva teorija motivacije temeljena na osnovnim ljudskim potrebama, Herzbergova teorija motivacije te teorija Stacy Adamsa.

Brig Boutique hotel je hotel s četiri zvjezdice smješten iznad popularne splitske plaže Bačvice, udaljen tek 500 metara od centra grada i Dioklecijanove palače. Menadžer hotela i voditelj prodaje i marketinga svojim stilom vođenja motiviraju zaposlenike na dodatni trud i doprinos u ostvarenju ciljeva poduzeća koji opisuju kao autoritaran stil. Svakom zaposleniku daju priliku i potporu za učenje i daljnje napredovanje pri čemu koriste razne kompenzacije poput bonusa na plaće, dodatnih slobodnih dana, *team buildinga*, pohvala i dodatnih zadataka. Načine motivacije prilagođavaju potrebama zaposlenika, te nastoje poboljšati motivaciju jer ju smatraju važnim čimbenikom u poslovanju.

## SUMMARY

Management is procedure of guiding employees towards to goal accomplishment or procedure of work with others to accomplish organizational goals in variable environment with a use of limited resources.

There are three basic management functions: supervising, executive-tactical and strategic. More significant division of management function is the one that includes planning, organization, faculty, leading and controlling.

Leading is the most demanding management function. Its purpose is to lead and motivate employees to accomplish work task.

Motivation is impact that causes, guides and remains wanted behavior. Effective leaders effects on employees to encourage and guide them od voluntary doing tasks to accomplish company goals. There are few divisions of motivation: extrinsic and intrinsic and basic and learnt.

The most significant motivation theories are motivation theory based on human needs by Maslow, theory by Herzberg and theory by Stacy Adams.

Briig Boutique hotel is fur star hotel located above beach Bačvice, only 500 meters far from town center and Diocletian's palace. Hotel manager and sales and marketing assistant motivate other employees to work harder do accomplish goals of company. Every employee has a chance to learn and progress. Leaders use bonuses, extra day off, ream buildings, extra tasks and approval to motivate employees. Type of motivation is custom to every employee. Leaders also want to improve motivation because they thinks it's important factor in business.