

# UTJECAJ IZVORA ZAPOŠLJAVANJA KADROVA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA

---

Pletikosić, Karla

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:130671>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**KARLA PLETIKOSIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ IZVORA ZAPOŠLJAVANJA KADROVA NA  
MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA**

Split, srpanj 2023.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Recepcijsko poslovanje

**Z A V R Š N I R A D**

**Kandidat:** Karla Pletikosić

**Naslov rada:** Utjecaj izvora zapošljavanja kadrova na motivaciju zaposlenika

**Mentor:** Jelena Stupalo, dipl. ing. menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu, predavač

Split, srpanj 2023.

## SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SAŽETAK.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>SUMMARY.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. UVOD.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU.....</b>                       | <b>5</b>  |
| 2.1. Specifičnost ljudskih resursa.....   | 5         |
| <b>3. ORGANIZACIJA RADA U PRIJAMNOM ODJELU HOTELA.....</b>                          | <b>8</b>  |
| 3.1. Organizacijska struktura prijamnog odjela.....                                 | 9         |
| 3.2. Radni procesi unutar recepcijskog odjela.....                                  | 10        |
| <b>4. IZVORI ZAPOŠLJAVANJA KADROVA.....</b>   | <b>14</b> |
| 4.1. Unutarnji izvori zapošljavanja.....  | 16        |
| 4.2. Vanjski izvori zapošljavanja.....  | 17        |
| <b>5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA.....</b>   | <b>19</b> |
| 5.1. Definiranje pojma motivacije.....  | 19        |
| 5.2. Materijalne i nematerijalne kompenzacije kao oblik motivacije zaposlenika..... | 21        |
| 5.3. Teorije motivacije.....  | 25        |
| 5.3.1. Sadržajne teorije motivacije.....  | 25        |
| 5.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba.....   | 26        |
| 5.3.1.2. Dvofaktorska teorija.....  | 27        |
| 5.3.1.3. Alderferova ERG teorija.....   | 29        |
| 5.3.1.4. Teorija motivacije za postignućem.....                                     | 30        |
| 5.3.1.5. Teorija motivacije uloga.....  | 31        |
| 5.3.2. Procesne teorije motivacije.....   | 33        |
| 5.3.2.1. Teorija pravednosti.....   | 33        |
| 5.3.2.2. Teorija postavljanja ciljeva.....  | 34        |
| 5.3.2.3. Porter – Lawlerov model očekivanja.....                                    | 36        |
| 5.3.2.3.1. Lawlerov model očekivanja.....   | 37        |
| 5.4. Provođenje sustava motivacije zaposlenika.....                                 | 38        |
| 5.4.1. Razlika između motivacije i manipulacije.....                                | 40        |
| 5.4.2. Suvremeno shvaćanje strategije motivacije.....                               | 40        |
| 5.5. Utjecaj izvora zapošljavanja na motivaciju zaposlenika.....                    | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA IZVORA ZAPOŠLJAVANJA KADROVA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELA PRESIDENT.....</b> | <b>45</b> |
| 6.1. Hoteli grupacije President.....   | 45        |
| 6.1.1. Hotel President Solin*****.....   | 45        |
| 6.1.2. Hotel President Split****.....  | 46        |
| 6.1.3. Hotel Split Inn by President****.....   | 46        |
| 6.2. Empirijsko istraživanje.....  | 47        |
| <b>7. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>8. LITERATURA.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>POPIS SLIKA.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>POPIS TABLICA.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>DODATCI.....</b>  | <b>59</b> |

## SAŽETAK

Naslov: Utjecaj izvora zapošljavanja kadrova na motivaciju zaposlenika

Motivacija se smatra ključnim faktorom za postizanje visoke produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika. Za postizanje visokog standarda usluge i zadovoljstva gosta, neminovno je da u hotelu radi visoko motivirano osoblje. Specifičnost turizma kao grane je da je podložna trendovima, no ljubaznost, te pristupačnost prijemnog odjela bi trebao biti standard na koji promjene u okolini turističkih zbivanja ne bi smjele utjecati. Rekrutiranje zaposlenika internim ili eksternim putem zapošljavanja na različite načine utječe na motivaciju zaposlenika unutar organizacije. Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu igra ključnu ulogu u osiguravanju motivacije zaposlenika i učinkovitog funkcioniranja prijemnog odjela. Empirijskom analizom zaključeno je kako zaposlenici za lidera u timu žele osobu čije navike poznaju, te osobu kojoj mogu vjerovati uz adekvatna znanja i vještine koje su neupitne. Ukoliko u timu ne postoji osoba koja ispunjava navedene kriterije, zaposlenici su skloniji prihvatiti reorganizaciju posla nego prihvatiti novog zaposlenika koji bi došao izvan organizacije.

**Ključne riječi:** motivacija zaposlenika, prijemni odjel, izvori zapošljavanja, upravljanje ljudskim resursima

## SUMMARY

Title: The Impact of Recruitment Sources on Employee Motivation

Motivation is considered a critical factor in achieving high productivity and employee satisfaction. To achieve a high service and guest satisfaction standard, a hotel needs to have highly motivated staff. One of the specific characteristics of the tourism industry is its susceptibility to trends. However, the friendliness and accessibility of the front desk are standards unaffected by changes in the tourism environment. Recruiting employees through internal or external hiring methods affects employee motivation in various ways. Human resource management plays a crucial role in ensuring employee motivation and the effective functioning of the front desk. Through empirical analysis, it has been concluded that employees in a team want a leader whose habits they are familiar with and someone they can trust with

unquestionable knowledge and skills. If no team member meets these criteria, they are more willing to consider job reorganization than accepting an externally hired employee.

**Keywords:** employee motivation, front desk, sources of recruitment, human resource management

## 1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja ključnu komponentu uspješnog poslovanja u svim industrijskim sektorima, a posebno u hotelijerstvu. Ljudski resursi igraju značajnu ulogu u pružanju visokokvalitetnih usluga gostima i stvaranju pozitivnog iskustva vezan uz njihov boravka u hotelima. Pored organizacije rada, izvorima zapošljavanja kadrova također se pridaje velika važnost. Hotelijerstvo ima svoje specifičnosti u pogledu potrebnih ljudskih resursa, pa je važno pronaći odgovarajuće izvore za iz kojih će se privlačiti kvalificirani i motivirani zaposlenici. Motivacija zaposlenika igra ključnu ulogu u njihovoj produktivnosti, zadovoljstvu poslom i dugoročnoj lojalnosti prema hotelu. Ovaj rad ima za cilj istražiti utjecaj izvora zapošljavanja kadrova na motivaciju zaposlenika analizom organizacije rada u prijamnom odjelu hotela.

U prvom poglavlju rada fokus je na upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu. Istražene su specifičnosti ljudskih resursa u ovoj industriji, s naglaskom na njihovu ulogu u pružanju kvalitetne usluge gostima. U sljedećem dijelu rada prikazana je organizacijska struktura prijamnog odjela hotela i radni procesi koji se odvijaju unutar recepcijskog odjela. U trećem poglavlju fokus je na izvorima zapošljavanja kadrova. U istom dijelu rada, analiziraju se unutarnji i vanjski izvori zapošljavanja, te njihove prednosti i nedostaci u radnim procesima hotela. Posebna pažnja posvećena je motivaciji zaposlenika kao ključnom faktoru za postizanje visoke produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika. Između ostalog, definiran je pojam motivacije, obrazložena podjela kompenzacija materijalne i nematerijalne kompenzacije, učinak svake od njih na motivaciju zaposlenika te su analizirane teorije motivacije, uključujući sadržajne i procesne teorije. Kroz sadržajne teorije motivacije definirane su teorije hijerarhije potreba, dvofaktorske teorije, Alderferove ERG teorije, te teorije motivacije za postignućem i motivacije uloga. Zatim su navedene i definirane procesne teorije motivacije, poput teorije pravednosti, teorije postavljanja ciljeva te Porter – Lawlerovog modela očekivanja. U nastavku rada, prikazan je sustav motivacije zaposlenika i razlike između motivacije i manipulacije. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja istaknuto je kako bi se naglasila važnost prilagođavanja motivacijskih strategija potrebama zaposlenika. Također je istraženo kako izvori zapošljavanja mogu utjecati na motivaciju zaposlenika u hotelskom sektoru. U empirijskom dijelu rada



provedena je kratka analiza ponude hotela grupacije President kao uvod u istraživački dio. Hotelska grupacija President obuhvaća hotele President Solin, President Split i Split Inn by President. Na primjeru navedene grupacije provedeno je istraživanje o utjecaju izvora zapošljavanja kadrova na motivaciju zaposlenika hotela President. Istraživanje je provedeno metodom intervjua. Intervju s direktoricom hotela pruža uvid u njihov pristup zapošljavanju i provedbu sustava motivacije zaposlenika. Kroz empirijski dio rada prikazani su rezultati provedenog istraživanja u vidu intervjua s direktoricom hotela President. Zaključak rada sumira rezultate dobivene istraživanjem i ističe ključne faktore za uspješno upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Pružene su smjernice za razvoj učinkovitih strategija upravljanja ljudskim resursima koje će rezultirati motiviranim i zadovoljnim osobljem, te poboljšanom kvalitetom isporučenih usluga.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

Trebalo je proći dosta vremena vremena kako bi se došlo do spoznaje kako je čovjek, skup njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti, te njegova motivacija, glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti.<sup>1</sup> Značaj ljudskih potencijala pokazala su određena istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost samog gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stilova vodstva. U 19. stoljeću, Karl Marx, u analizi faktora proizvodnosti kao prioritet je stavio uspješnost te stručnost samog radnika, a uz znanje i znanost te svestrani razvoj čovjeka smatra se kao najbitnijom proizvodnom snagom društva. Ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith u svojim je djelima u fokus stavio važnost obrazovanja pojedinca za društvo u cjelini.

Brojna su istraživanja u novije vrijeme potvrdila povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti te je ljudskom faktoru pridan velik značaj. Povezanost tih faktora najznačajniji je pokazatelj uloge ljudskog kapitala te investicija u čovjeka kao najvažniji resurs postaje jedan od glavnih pokretača ostvarenja ciljeva gospodarstva.

Sama uloga funkcije menadžmenta ljudskih resursa razvijala se proporcionalno s vremenom. U samom početku upravljanje ljudskim resursima predstavljalo je isključivo administrativnu komponentu, dok se danas većina menadžera na poseban način posvećuje čovjeku kao ključnom resursu. Takav se pristup oslikava kroz strateške ciljeve poduzeća te na koncu kroz sve odluke samog poduzeća o njegovom poslovanju.

### 2.1. Specifičnost ljudskih resursa

“Da bi mogla konkurirati, organizacija mora imati barem jednu konkurentsku prednost više od ostalih organizacija. Danas većina organizacija ima pristup istim tehnologijama, tako da tehnologija sama po sebi nije dovoljna da izdvoji jednu organizaciju od ostalih. Sustav menadžmenta i zaposleni obično su faktor koji može napraviti razliku<sup>2</sup>.”

---

<sup>1</sup> Jambreč, I., Penić, I., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), Zagreb, str. 1181-1182.

<sup>2</sup> Dessler, G. (2007) Human Resource Management. 11th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, str 70.

Najznačajnija specifičnost ljudskih potencijala ogleda se u tome što im je temelj ljudski faktor, koji je sam po sebi prilično kompleksno biće. Organizacija bez ljudi ne bi mogla funkcionirati, a ljudi su znatno složeniji za proučavanje od svih drugih faktora unutar organizacije. Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju, te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Stoga je upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) izrazito složen posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima<sup>3</sup>.

U hotelijerskom poslovanju, ljudski je faktor stavljen u samo središte jer bez adekvatnog kadra, hotel neovisno o kvaliteti same opreme, neće biti u mogućnosti isporučiti najbolju uslugu. Vrhunska oprema bez da ju prati isto tako vrhunska usluga, neće u konačnici pružiti zadovoljavajući krajnji proizvod ili uslugu za široko hotelsko tržište.

Individualan pristup smatra se neophodnim u samom konceptu upravljanja ljudskim potencijalima. Glavni cilj individualnog pristupa jest savladavanje potencijalnih poteškoće do kojih može doći zbog naglašene osobnosti pojedinca prilikom rada, što može uvelike utjecati na organizacijske ciljeve. Zadaću prepoznavanja potencijalnih problema i poticanje pozitivne energije zaposlenika imaju menadžeri ljudskih potencijala kako bi se ostvarili ciljevi hotelske organizacije. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je otkriti, razviti tj. razvijati te pokrenuti ljudske potencijale, što bi dovelo do realizacije ciljeva same hotelske organizacije. Važno je da pri samom radu te osobnim ulaganjima znanja i vještina zaposlenika ne nastanu frustracije, već osobno zadovoljstvo. Uzmemo li u obzir da postoji određena vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji te okolnostima ponašati na svojstven način, bilo bi poželjno osigurati takve okolnosti kako bi sami produkti rada bili zadovoljavajući za organizaciju.

Ljudi su ključan faktor uspješnosti poslovanja te djelovanja svakog poduzeća, institucije ili organizacije. Upravljanje ljudskim resursima tj. menadžment ljudskih resursa predstavlja ključnu poslovnu funkciju sastavljenu od sljedećih aktivnosti:

- aktivnost planiranja

---

<sup>3</sup> Jambreč, I., Penić, I., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), Zagreb, str. 1189.

- organiziranja
- vođenja
- te kontrole ljudskih resursa u određenoj organizaciji.

Planiranje ljudskih potencijala neophodna je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja uvelike doprinosi uspješnosti ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. Organizacija bi trebala imati određen broj ljudi koji imaju određene vještine, znanja i talente za realiziranje strateških ciljeva same organizacije.<sup>4</sup>

Kao sastavni dio poslovnog planiranja, planiranje ljudskih potencijala prati strateške i operativne ciljeve poduzeća. Glavna pretpostavka uspješne primjene planiranja u području ljudskih potencijala je analiza stanja na eksternom i internom tržištu rada. Potreba za ljudskim resursima obuhvaća plan troškova koji nastaju realizacijom tih poslova. Potreban je plan razvoja ljudskih potencijala koji definira potrebne mjere edukacije u svrhu osposobljavanja novih ili dosadašnjih zaposlenika za postojeće ili planirano radno mjesto. Plan ljudskih potencijala obuhvaća pripremu operativnog te strateškog plana ljudskih potencijala, točnije predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova.

Ciljevi planiranja razvoja ljudskih potencijala obuhvaćaju<sup>5</sup>:

1. uspostavu jasne i neposredne veze između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strateških ciljeva,
2. povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,
3. utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama,
4. zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganje u ljudske potencijale.

### **3. ORGANIZACIJA RADA U PRIJAMNOM ODJELU HOTELA**

---

<sup>4</sup> Bahtijarević - Šiber F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, str 152.

<sup>5</sup> Ibidem, str 152.

Prvi kontakt gosta s hotelom kada stigne u sami hotel je prijamni odjel. Prijamni odjel je informativni centar za gosta te mjesto posljednjeg kontakta kada gost odlazi iz hotela. Kao i kod svakog prvog kontakta, nužno je da zaposlenik prijemnog odjela na gosta ostavi što je moguće bolji prvi dojam. Od zaposlenika se očekuje da su ljubazni, susretljivi te uvijek spremni pomoći i što je bolje moguće odgovoriti na traženi zahtjev ili pitanje. Uz osoblje od kojeg se očekuje da je na visokom nivou uslužnosti, inventar prijemnog odjela bi uvijek trebao biti pregledan, uredan i čist.

Prema Galičiću<sup>6</sup>, recepcija je “živčani sustav” točnije “srce hotela” te “prava slika i ogledalo” svakog hotela gdje se odvija poslovanje koje karakterizira nekoliko stalnih, a veliki broj promjenjivih događaja i situacija. Kako bi poslovanje prijemnog odjela u hotelu, a naročito recepcijskog poslovanja, odnosno odjela smještaja u najširem smislu, razvijene su posebne metode vođenja prihoda te rashoda koje nastaju aktivnostima odjela smještaja.

Jedan od ključnih faktora u uslužnim djelatnostima, pa tako i u hotelijerstvu, je ponašanje svih zaposlenika. Jednako je važno ponašanje zaposlenika međusobno, kao i ponašanje zaposlenika hotela prema gostu. U slučaju da gost pred sobom ima neljubaznog i netaktilnog zaposlenika, svi ostali čimbenici hotela kao i ulaganje u promotivne aktivnosti, postaju manje važni postaju znatno manje važni. Uspješnost svih grana uslužnih djelatnosti, pa tako i prijemnog odjela, uvelike ovisi o motivaciji i stavu zaposlenih na samom prijemu odjelu.

---

<sup>6</sup> Galičić, V. (2017) Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija: Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

### **3.1. Organizacijska struktura prijamnog odjela**

Kao produžena ruka odjelu prodaje, odjel domaćinstva te odjel recepcije predstavljaju funkcionalnu cjelinu. Organizacija prijamnog odjela ovisi o kapacitetu te kategoriji odjela i o samom karakteru poslovanja. Evidentno je da će se struktura poslova koje obavlja prijamni odjel razlikovati ovisno o kategoriji hotela, što zbog kvalitete usluge, što zbog obima posla. Način organizacije nije isti u svim hotelima. U nekim se hotelima prijamni odjel poistovjećuje s recepcijom u čijem je sastavu učestalo i hotelsko domaćinstvo. U nekim je slučajevima odjel smještaja dio hotela koji se sastoji od odjela prodaje, recepcije i hotelskoga domaćinstva. Tim se dolazi do zaključka da je neovisno pravo hotelskoga menadžmenta da odredi organizaciju hotela te položaj prijamnog odjela u cjelokupnoj organizacijskoj strukturi. Organizacija prijamnog odjela ovisi o kategoriji i kapacitetu hotela te o karakteru poslovanja, tj. je li riječ o hotelu koji posluje isključivo sezonski ili cjelogodišnje<sup>7</sup>.

Točnije, hotel s višom kategorijom te većim brojem soba zapošljavati će veći broj zaposlenih kako u cijelom hotelu, tako i u samom prijamnom odjelu, te će poslovi nešto drugačije delegirati nego kod hotela s nešto nižom kategorijom te manjim brojem hotelskih soba. Budući da ne postoje dva potpuno ista hotela, organizacijska struktura mora se prilagoditi potrebama svakog objekta pojedinačno.

---

<sup>7</sup> Galičić, V. (2017) Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija: Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 139.

### 3.2. Radni procesi unutar recepcijskog odjela

Promotri li se radni procese, postoje tri temeljna odnosa koje recepcija izražava prema podacima UPUHH<sup>8</sup>-a:

1. odnos prema konkretnim i neposrednim poslovima te radnim zadacima recepcionara
2. odnos prema cjelini tehnološkog procesa u hotelu
3. odnos prema poslovnoj funkciji marketinga te prodaje smještajnih kapaciteta.

Važno je promotriti sve hotelske usluge kako bi se razumjela podjela poslova unutar prijemnog odjela. Hotelske usluge dijele se na osnovne ili glavne te na pomoćne ili sporedne.

Osnovne ili glavne hotelske usluge dijele se na<sup>9</sup>:

- a) usluge smještaja (gost hotela koristi hotelsku uslugu smještaja kada je evidentiran kao gost hotela, također i u slučaju da je gost samo prenoćio u hotelu, pa se stoga u osnovnu hotelsku uslugu, razvrstava usluga smještaja, ali i ostale usluge)
- b) usluge prehrane (u restoranu ili room service<sup>10</sup>) te točenja pića i napitaka (usluge alkoholnih i bezalkoholnih pića, toplih te hladnih napitaka).

Pomoćne ili sporedne hotelske usluge dijele se na<sup>11</sup>:

- a) Sve usluge koje gost koristi, koje su evidentirane i plaćene, kao:
  - ✓ usluge pomoćnog ili dodatnog kreveta u sobi,
  - ✓ usluge posredovanja pri telefoniranju,
  - ✓ pranje i glačanje gostinjskog rublja i odjeće te kemijsko čišćenje odjeće
  - ✓ održavanje obuće

---

<sup>8</sup> Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske

<sup>9</sup> Stupalo, J. (2022) – Nastavni materijali kolegija Recepcijsko poslovanje

<sup>10</sup> Posluga hrane i/ili pića u sobi gosta

<sup>11</sup> Stupalo, J. (2022) – Nastavni materijali kolegija Recepcijsko poslovanje

✓ prodaja duhanskih proizvoda, razglednica i različitih predmeta za svakodnevnu upotrebu

✓ iznajmljivanje sportske opreme

✓ organizacija različitih vrsta poslovnih skupova<sup>12</sup> te ostale evidentirane i naplaćene usluge.

b) Sve usluge koje nigdje nisu evidentirane, a pružene su:

✓ doček i ispraćaj gostiju

✓ prijenos prtljage i prijevoz gosta

✓ davanje različitih vrsta informacija te obavijesti

✓ primanje, davanje i otpremanje pošte za goste

✓ čuvanje stvari i vrednota

✓ organizacija zabave, plesa, animacije i sportsko-rekreativnih sadržaja

✓ služba mjenjačnice

✓ usluge parkiranja, čuvanje i garažiranja automobila (ukoliko se ista usluga ne naplaćuje)

✓ izložbe u prostorijama hotela te davanje besplatnih prostora i opreme i dr.

Glavnim recepcijskim mjestom, smatra se mjesto u hotelu u kojem gost stječe prve impresije, kako o samom hotelu, tako i o hotelskom osoblju.

Klasična podjela prijamnog odjel hotela visoke kategorije treba sadržavati sljedeće funkcionalne dijelove<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> seminari, sjednice, kongresi, konferencije ili sastanci

<sup>13</sup> Galičić, V. (2017) Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija: Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 140.



1. recepcija
2. portirnica
3. blagajna
4. telefonska centrala
5. mjenjačnica.

Sama veličina i kategorija hotela uvjetuju organizaciju svake od navedenih službi službi te potreban broj djelatnika u istoj. U velikim se hotelima projektira veći broj radnih mjesta za recepcionare blagajnike, zasebna recepcija za prihvata skupina gostiju ili sudionika poslovnih skupova recepcija za “Quick Check-in<sup>14</sup>” ili blagajnu za “Quick Check-out<sup>15</sup>”, posebna garderoba za čuvanje prtljage ili odjeće itd. U organizacijskoj strukturi hotela, prijamni odjel tj. recepcija ima ulogu posrednika između gosta i ostalih odjela u hotelu, pa je u tim aktivnostima naročito naglašena uloga koordinacije. Uspješnom suradnjom recepcije sa ostalim odjelima osigurati će se gostima pružanje brze, točne i kvalitetne usluge.

Cilj rada odjela recepcije je ostaviti što bolji prvi dojam o hotelu te pobrinuti se o svim potrebama gosta hotela na način primjeren kategoriji hotela. Gostoprimstvo te ljubaznost smatraju se temeljem prijema gosta. Svi djelatnici recepcijskog odjela su odgovorni svojim postupcima te radnjama, obvezama i pravima menadžeru recepcije. Ako je riječ o operativnim radnjama, pomoćni recepcionari su direktno odgovorni voditelju smjene ukoliko nema menadžera. Menadžer tj. šef recepcije te djelatnici recepcije direktno su odgovorni vlasniku te direktoru hotela.

Prijamni se odjel suočava sa nekoliko različitih interaktivnih faza u odnosu s gostom, koje se nazivaju “Guest Cycle<sup>16</sup>”:

- a) aktivnosti prije dolaska gosta u hotel
- b) dolazak gosta u hotel
- c) boravak gosta u hotelu
- d) odlazak gosta iz hotela.

---

<sup>14</sup> brzu prijavu

<sup>15</sup> hitan odlazak

<sup>16</sup> ciklus gosta

Svaki gost prolazi kroz isti postupak, od samog rezerviranja usluge, preko dolaska u hotel te dodjele sobe, boravka u hotelu te korištenja usluga hotela do podmirenja računa i odlaska iz hotela. Djelatnosti prijemnog odjela, neovisno o ciklusu gosta, dijele se na osnovne te pomoćne djelatnosti koje su nabrojane u tablici broj 1. u nastavku.

| Djelatnosti recepcijskog odjela  |   |
|--|---|
| Osnovne  | Pomoćne   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- doček gosta na glavnom ulazu hotela</li> <li>- ispraćaj gosta nakon napuštanja hotela</li> <li>- prijem gosta na recepciji neovisno ima li rezervaciju               <ul style="list-style-type: none"> <li>- unošenje podataka o gostu u sustav</li> </ul> </li> <li>- izdavanje ključa te ispraćaj gosta do sobe</li> <li>- pomoć pri nošenju osobne prtljage gosta</li> <li>- pružanje informacija gostu te prenošenje poruka</li> <li>- davanje telefonskih i telefaks usluga u smislu ulaznih i izlaznih linija               <ul style="list-style-type: none"> <li>- organizacija prijevoza, itd.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mijenjanja valuta</li> <li>- naplata garaže</li> <li>- administrativne usluge</li> <li>- ažuran te svojevremen protok informacija među ostalim odjelima, itd.</li> </ul> |

**Tablica 1.** Podjela djelatnosti recepcijskog odjela

Izvor: Izrada autorice prema Galičić, V. (2017) Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija: Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 140.

#### 4. IZVORI ZAPOŠLJAVANJA KADROVA

Zapošljavanje tj. regrutiranje kadrova smatra se procesom koji utvrđuje potrebe za kadrovima te pronalazi potencijalne kadrove adekvatne za izvršavanje određenog posla. Kako bi se svi potencijalni kandidati upoznali s određenim poslom za kojeg bi se mogli natjecati, u navedenom se vremenskom okviru provode izuzetno široka informativna aktivnost. Za potencijalne kandidate također je nužno osim upoznati se sa opisom radnog mjesta i aktivnosti vezanim uz isti, informirati se i s potencijalnim, upoznati se s potencijalnim položajem unutar samog poduzeća. Položaj u poduzeću obuhvaća moguće kompenzacije, stimulacije, benefite koje zaposlenik ostvaruje obavljajući određeni posao unutar poduzeća, potencijalna napredovanja te razvoj osobne karijere kroz ciljeve poduzeća.

Proces zapošljavanja kadrova može počivati na dva pristupa: ad-hoc pristup te planski pristup. Pri ad-hoc pristup, anarhija je temeljni pristup upravljanja određenim poduzećem, stoga takav pristup ukoliko poduzeće planira učinkovito poslovati može biti samo slučajnost, a ne princip na kojem se poslovanje temelji. Planiranje kadrova učestalo se definira kao proces stvaranja brige za kretanjem svih ljudi unutar te izvan poduzeća, a svrha samog procesa je osigurati dostupnost potrebnog broja zaposlenika s adekvatnom osposobljenosti, znanjima te vještinama koja će optimalno koristiti ostvarivanju ciljeva poduzeća.<sup>17</sup>

Potreba za kadrovima ovisi o samom obliku organizacije hotelskog poduzeća. Organizacije hotelskih poduzeće razlikuju se zbog samih ciljeva vlasnika hotela, uprave, dostupnosti određene tehnologije te njenoj primjeni unutar poslovanja, hotelskom kapacitetu, karakteru poslovanja, itd. Sustav menadžmenta te organizacijska struktura razlikuju se obzirom na broja zaposlenih u određenim objektima te nije čest slučaj da postoje dvije iste organizacijske strukture u različitim hotelima.

Kao i u svim gospodarskim djelatnostima, pa tako i u turizmu, specifičnosti čovjeka te njegov rad imaju važnu ulogu u svim segmentima poslovanja. Turizam je grana gospodarstva koja se kontinuirano prilagođava novim potrebama turista. Stoga svi zaposleni u hotelijerstvu neprekidno nadograđuju svoja znanja te mijenjaju načine obavljanja određenih radnih procesa

---

<sup>17</sup> Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb

kako bi bili u korak s novonastalim potrebama turista koji kreiraju nove trendove. Promotri li se statistički podatci, opće je poznato da je turizam najbrže rastuća djelatnost, kako u Hrvatskoj, tako i cijelom svijetu. U turizmu je zaposlen gotovo svako deveti zaposleni čovjek. Promotri li se u globalu turizam kao pojavu, dolazi se do ključnog problema prilikom pronalaska adekvatnih kadrova u turizmu, a to je pretežno sezonski karakter poslovanja velikog broja objekata.

Sezonski karakter dovodi do velikog postotka fluktuacije zaposlenika, što zadaje probleme organizaciji koja je u kontinuirano u potrazi za adekvatnim osposobljenim osobljem. Realno rješenje za taj problem je kompenzacija u vidu stalnog zaposlenja, neovisno o broju mjeseci za vrijeme kojih je objekt otvoren. No, takvo rješenje izaziva visoke troškove za hotelsku organizaciju. U „srcu“ sezone, potreba za ljudskim resursima je povećana. Često su situacije u kojima se zapošljavaju kadrovi koji nemaju tražene kvalifikacije za obavljanje određenog posla u objektu određene kategorije. Oprečno tome, u periodu van same turističke sezone, veliki broj zaposlenih u objektima sezonskog karaktera ostaje bez posla kojeg obavljaju zbog manjka potrebe za istim. Sezonski karakter poslovanja hotela na određenim područjima, naročito visoke kategorije, smatra se vodećim problemom prilikom pronalaska adekvatno obrazovanog kadra.

Dva su osnovna izvora zapošljavanja kadrova:

1. unutarnji ili interni izvori
2. vanjski ili eksterni izvori.

Interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji već rade unutar samog poduzeća, dok eksterni izvori obuhvaćaju sve osobe izvan samog poduzeća koje potražuje za kadrovima.

#### 4.1. Unutarnji izvori zapošljavanja

Specifičnost unutarnjih ili internih izvora zapošljavanja je ta što se regrutacija kadrova provodi internim oglašavanjem raspoloživih poslova, neposrednim usmenim kontaktom ili pisanim pozivom.<sup>18</sup>

Do potrebnih se kadrova dolazi preporukom zaposlenika, promicanjem ili premještanjem već postojećih zaposlenika unutar samog poduzeća, ali na druge odjele te ponovnim zapošljavanjem bivših zaposlenika. Sustavom Cross Traininga<sup>19</sup> se također postiže unutarnje promicanje djelatnika unutar jednog odjela. Proces privlačenja zaposlenika kako bi im se pojavio određeni interes za mjesto za kojim se potražuje, trebao bi počivati na motivaciji za samom prijavom na određenu poziciju. Uz motivaciju neophodno je da zainteresirani kandidat ima i potrebne osobine te kvalifikacije za obavljanje posla.

Promotri li se određena organizacija unutar koje se nudi potencijalna mogućnost za promicanjem adekvatnog zaposlenika na traženo mjesto, evidentno je da će navedena situacija pozitivno utjecati na pospješivanje morala djelatnika koji se u tom slučaju unapređuje. Navedeni će se zaposlenik osjećati visokomotivirano te su vrlo velike šanse kako će se više truditi na novom radnom mjestu prilikom obavljanja posla. Također, ostali će zaposlenici uvidjevši takav primjer, primjer, i sami osvijestiti mogućnosti svog napredovanja unutar organizacije, što će svom budućem radu i napredovanju, što će uvelike pozitivno utjecati na njihov moral. Moguće su situacije da određeni zaposlenici koji su očekivali promaknuće ili unaprjeđenje na određenoj novoj poziciji osjetiti određen pad motivacije te slabljenje morala ukoliko posumnjaju u vjerodostojnost odabira od strane nadležnih osoba. Neovisno bilo to da smatraju da su baš oni idealan kandidat za posao ili da su po strani promicanja ili zaposlenja određene prijateljske ili obiteljske povezanosti s rukovoditeljem. Rukovoditelji su, pak, u mogućnosti duži vremenski period motriti zaposlenike te prepoznati potencijal i sposobnosti zaposlenika za obavljanje traženog posla. Sami troškovi kod unutarnjeg tj. internog zapošljavanja djelatnika biti će znatno niži od vanjskog ili eksternog zapošljavanja, što za neke organizacije zna biti ključan faktor. Jedna od potencijalnih negativnih posljedica unutarnjeg zapošljavanja može biti ta da ukoliko

---

<sup>18</sup> Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb, str. 306.

<sup>19</sup> Uvježbavanje postojećih djelatnika za obavljanje više različitih poslova

rukovoditelj promakne određenu osobu s jednog odjela na drugi, na prvobitnom odjelu ostane dotadašnja pozicija ostane nepopunjena jer postojeći kadrovi ne udovoljavaju traženim uvjetima posla. Stoga je potrebno izuzetno dobro isplanirati sve benefite te potencijalne prijetnje prilikom unutarnjeg ili internog zapošljavanja zaposlenika.

#### **4.2. Vanjski izvori zapošljavanja**

Ukoliko organizacija nije u mogućnosti izvršiti regrutaciju koristeći se unutarnjim izvorima zapošljavanja, vanjski ili eksterni izvori zapošljavanja postaju jedina opcija. Organizacija aktivira dostupne tržišne snage koje su sačinjene od niza institucija koje se bave posredovanjem potrebitih kadrova s adekvatnim znanjima, osobinama te vještinama.

Prilikom regrutiranja kadrova, organizacija se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. Pod formalne izvore regrutiranja ubrajaju se oglašavanje, agencije za zapošljavanje te obrazovne institucije i sindikati. Neformalnim izvorima zapošljavanja smatraju se oni slučajevi kada se prilikom zapošljavanja posrednička uloga dodijeli zaposlenicima u poduzeću te oni svojim poznanstvom povežu potencijalnog zaposlenika s rukovodećim osobljem.<sup>20</sup>

Kao primarna prednost angažiranja vanjskih djelatnika smatra se dobivanje inovativnog pogleda na samu organizaciju te mogućnost razvoja novih ideja, ukoliko ih novi zaposlenik ima. Razbijanje potencijalnih monotonih radnih procesa od strane novozaposlenih također se smatra prednošću. Zaposlenik koji je u organizaciju došao putem vanjskih izvora zapošljavanja u mogućnosti je objektivno sagledati sagleda sveukupno poslovanje organizacije te pojedinačne radne procese, što možda zaposlenik koji bi na isto radno mjesto došao, ali promicanjem, ne bi bio u mogućnosti. No, s druge strane, moguća je slabija proizvodnost novog zaposlenika, barem u kraćem vremenskom roku, dok se ne privikne na novo okruženje te na nova zaduženja.

Sagleda li se marketinška strana eksternog ili vanjskog zapošljavanja, sama promidžba organizacije objavom u medije ima mogućnost organizaciji donijeti određeni pozitivan imidž. Organizacijama prilikom ovakvog načina zapošljavanja problem zadaje to što nije lako pronaći

---

<sup>20</sup> Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb

osobu koja se svojim profilom te radnim navikama uklapa u postojeću kulturu poduzeća te filozofiju menadžmenta. Time proces angažiranja zaposlenika traje nešto duže ukoliko zaposlenik dolazi iz vanjskih izvora. Također, moguća je situacija da se postojeći zaposlenici nakon dolaska novog zaposlenika osjećaju demotivirano te da im moral u određenom omjeru oslabi zbog nemogućnosti vlastitog promicanja unutar organizacije, naročito kod zaposlenika koji su duži niz godina zaposleni u organizaciji jer im postaje očigledno kako oni ne mogu napredovati.

## 5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

### 5.1. Definiranje pojma motivacije

Motivacija se definira kao psihički proces koji nas potiče na tjelesne ili mentalne aktivnosti te „iznutra“ djeluje na čovjekovo ponašanje. U psihologiji, motivacija je zamijenila prijašnji pojam „volje“. Emocije nas također potiču na djelovanje, stoga suvremeni psiholozi ne postavljaju granicu između pojmova motivacija te emocija.<sup>21</sup>

Smatra se da čovjek, na putu do određenog cilja, nailazi na razne prepreke. Neovisno jesu li one fizičke, društvene ili osobne, ukoliko je motivacija snažna, a same prepreke nepremostive, kod čovjeka se pojavljuje određena nelagoda, frustracija, nemir i bijes. Također, promotri li se drugu krajnost situacije, ukoliko čovjek na određenom putu naiđe na prepreke, a one u određenoj situaciju budu premostive, dolazimo do povećane količine motivacije te elana<sup>22</sup> kod samog čovjeka. Neovisno, radilo se o privatnom ili poslovnom životu i ciljevima. Motivacije je ono što čovjeka iz dana dan gura ka cilju.

Razina motivacije kod svakog je čovjeka individualna te je pod utjecajem brojnih čimbenika. Neki od njih su priroda same situacije u kojoj se nalazi. Točnije, nije uobičajeno da čovjek ima jednaku motivaciju prilikom ispunjavanja osobnih ciljeva te npr. ciljeva organizacije u kojoj je zaposlen. Što se ciljeva organizacije tiče, idealna bi situacija bila kada bi se ciljevi zaposlenika te ciljevi organizacije ispreplitali. U takvoj bi situaciji zaposlenik bio znatno više motiviran. Jedan od čimbenika koji uvelike utječu na motivaciju čovjeka je vrijeme te mentalno stanje osobe u određenom trenutku. Čovjek je misaono biće, vođeno emocijama i razumom. Ukoliko se npr. kod određene osobe na emotivnom polju događaju određeni problemi, vrlo je vjerojatno da će osoba biti znatno manje motivirana na svim ostalim životnim poljima.

Razvojem industrijske revolucije motivacija zaposlenika postala je vrlo važna. Frederick W. Taylor u 19. stoljeću smatrao je da zaposlenici funkcioniraju poput dijelova složenog stroja te je za motiviranje zaposlenika predložio metodu popularnog naziva „metoda mrkve i batine“.

---

<sup>21</sup> <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115>

<sup>22</sup> životni poticaj kao osnova stvaranja; životni polet, životni zamah, čovjekova kreativna snaga



Njegova je ideja počivala na mišlju da je zaposlenike potrebno nagraditi za poželjno ponašanje te pozitivne rezultate rada te da je za nepoželjno ponašanje zaposlenike potrebno kazniti.<sup>23</sup>

U modernije vrijeme, došlo se do zaključka kako su takve metode neadekvatne jer rezultiraju nizom negativnih ponašanja. Ukoliko se određeni zaposlenik kazni za manjkavo obavljanje posla, zaposleniku uvelike pada produktivnost te započinje mrziti svoj posao te sve povezano sa samim poslom. Takva ponašanja na koncu vode do poteškoća pri ostvarivanju ciljeva organizacije. Danas se ljudi te njihov doprinos organizaciji kroz rad smatraju glavnim resursom suvremene organizacije. Ne postoji organizacija bez ljudi, stoga su se razvile brojne metode motivacije zaposlenika u suradnji sa psiholozima.

Tri ključna faktora uspješnosti performansa zaposlenika su<sup>24</sup>: znanje zaposlenika, sposobnost zaposlenika te motivacija. Sva tri čimbenika smatraju se jednako važnima. Ako je jedan od navedenih faktora slab, vjerojatnost je velika da će performans zaposlenika biti slab. Motivacija se smatra pojmom koji se sastoji od tri elementa, a to su: jačina, ustrajnost te usmjerenost ka samom cilju.

Slijedom navedenih faktora uspješnosti performansa zaposlenika, očigledna je njihova strukturna povezanost. Znanje zaposlenika bez sposobnosti zaposlenika, vodi manjku motivacije. Također, manjak znanja zaposlenika uz sposobnost zaposlenika rezultirat će istim ishodom. Sama motivacija bez dodatnih znanja te sposobnosti na koncu može rezultirati poticajno na učenje znanja te vještina. Motivacija se smatra ključem uspješnosti obavljanja svakog posla. Ukoliko je zaposlenik bez prethodnih znanja ustrajan ka cilju da uspije, a obilježavaju ga vrline kao što su usmjerenost ka cilju te jačina volje, velika je mogućnost da će takav zaposlenika uz dodatnu individualnu obuku ili učenje, na koncu ostvariti bolje rezultate.

---

<sup>23</sup> <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/>

<sup>24</sup> Pupavac, D. (2015) The ghost of Herzberg motivational theory: motivators and demotivators, International Journal VallisAurea, Rijeka

## 5.2. Materijalne i nematerijalne kompenzacije kao oblik motivacije zaposlenika

Kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, jedna od tehnika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija samih zaposlenika. Oblik i način motiviranja zaposlenika unutar organizacije uvelike su ovisni o procjeni menadžmenta organizacije. Očekivano je da je cilj menadžmenta organizacije, kroz zadovoljstvo zaposlenika te njihov proaktivni rad za dobrobit organizacije, bude ostvarivanje svih postavljenih ciljeva same organizacije. Ciljevi se odnose na određeni vremenski period, kako u dužem, tako i u kraćem roku. Za ostvarivanje ciljeva nužno je imati adekvatno postavljenje i realne ciljeve. Za ostvarivanje samih ciljeva nužno je imati adekvatno postavljenje i realne ciljeve. Od menadžmenta se očekuje da raznim metodama procjene znanja i kompetencije zaposlenih kadrova, realne mogućnosti i očekivanja te na temelju navedenog postavi određene sustave nagrađivanja zaposlenika. Sami sustav motiviranja te nagrađivanja zaposlenika definira se kroz razvojnu politiku organizacije koja ima detaljno definirane norme i pravila sveukupnog sustava poslovanja.

Analizirajući sustav funkcioniranja motivacije, evidentna je razlika između sustava motivacije temeljenog na materijalnim te nematerijalnim kompenzacijama u svrhu motiviranja zaposlenika.

"Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

- a) izravnim materijalnim, financijskim dobicima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“
- b) neizravnim materijalnim dobicima koje pridonose individualnom materijalom standardu.<sup>25</sup>

Pod izravne materijalne tj. financijske dodatke podrazumijevaju se svi financijski poticaji uz plaće. Ostale naknade u novcu su stimulacija, bonusi, novčane nagrade itd. Visina plaće ovisi o brojnim faktorima, kao što su samo radno mjesto za koje je dodijeljena plaća, pozicija radnog mjesta unutar organizacije, znanja, vještine te kompetencije zaposlenika, itd., dok se bonusi smatraju dodatnim financijskim dodatkom ovisnim o uspješnosti rada zaposlenika na određenom cilju ili zadatku koji pospješuje ostvarivanje ciljeva organizacije.

---

<sup>25</sup> Bahtijarević - Šiber F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 613

Neizravni materijalni dobitak ubraja sve benefite koji se stječu zapošljavanjem u odrađenoj organizaciji. Oni nisu dodijeljeni ovisno o radnom učinku ili samoj uspješnosti izvršavanja radnih zadataka. Pod neizravne materijalne dobitke ubrajaju se mirovinsko, zdravstveno te životno osiguranje, subvencije za topli obrok ili prehranu u globalu, sufinanciranje ili financiranje edukacijskih programa ili bilo kakvih školovanja ili doškolovanja zaposlenika, plaćanje slobodnih dana, godišnjih odmora itd. Navedeni se sustav smatra faktorom privlačenja i zadržavanja zaposlenika u organizacije, no ne i faktorom koji potiče bolji radni performans.

Detaljnija podjela izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija vidljiva je u tablici broj 2 u nastavku.

**Tablica 2.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija

|        |            | IZRAVNE MATERIJALNE<br>KOMPENZACIJE   | NEIZRAVNE MATERIJALNE<br>KOMPENZACIJE  |
|--------|------------|---|--|
| razina | pojedinaac | plaća<br>poticaji i bonusi<br>naknade za inovacije<br>naknade za širenje znanja i<br>fleksibilnosti | školarine i stipendije<br>studijska putovanja<br>specijalizacija<br>plaćene odsutnosti i plaćeni slobodni dani<br>korištenje automobila organizacije<br>menadžerske beneficije |
|        | tvrtka     | bonusii vezani uz rezultate<br>udio u profitu<br>udio u vlasništvu (distribucija<br>dionica)        | zdravstveno, mirovinsko i životno<br>osiguranje<br>naknada za nezaposlenost<br>dodatno obrazovanje<br>godišnji odmor<br>božićnica, uskrsnica                                   |

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević- Šiber F., Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614

Promotre li se nematerijalne kompenzacije, evidentno je buđenje svijesti o važnosti njihova uvođenja te kontinuirana briga o razvijanju karijere zaposlenih. Adekvatno obrazovan

zaposlenika za organizaciju efikasnije obavlja sve poslove te dovodi do bržeg i boljeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Pojedini autori smatraju kako se se zaposlenike motivira proširivanjem radnog mjesta, rotacijom posla, tj. premještajem na drugo radno mjesto ili proširivanjem radnog mjesta.<sup>26</sup>

Kroz vrijeme razvijala se sve veća potreba čovjeka da kroz rad uz same egzistencionalne potrebe ostvaruje i potrebe za samo ostvarivanjem, autonomijom, uvaženošću od strane drugih ljudi, itd.

U nematerijalne strategije motiviranja ubrajaju se: stil menadžmenta, dizajniranje posla, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, povratna veza, usavršavanje te razvoj karijere.<sup>27</sup>

Evidentno je da se sve nematerijalne strategije motiviranja ne mogu direktno odnositi na sve kategorije zaposlenih, niti na sve gospodarske grane. Za radnika koji radi na održavanje nekakvog postrojenja očigledno je da ne može očekivati fleksibilno radno vrijeme jer bi u tom slučaju fleksibilnost radnog vremena negativno utjecala kako na radne procese, tako i na ostvarivanje radnih zadataka. No, u takvom bi slučaju dobra povratna veza te usavršavanje bili adekvatne nematerijalne strategije motiviranja. U globalu, nematerijalne strategije motiviranja u praksi pokazuju veći učinak prilikom apliciranja istih na visokoobrazovan kadar. Do navedenog dolazi iz sljedećeg razloga, kadar koji je pozicioniran niže te izvršava posao na manje složenim radnim mjestima biti će usmjereniji na samu visinu plaće, koja je glavni element materijalne kompenzacije, te na zadovoljenje primarnijih egzistencijalnih potreba. To nužno ne znači da na određenim radnim mjestima nije potrebno upražnjavati nematerijalne strategije kompenzacije, već da one za određene poslove ne igraju ključnu ulogu te da se fokus ne treba nužno staviti na njih. Kod visokoobrazovanog kadra najefikasnija nematerijalna strategija motiviranja najčešće je fleksibilno radno vrijeme. Brojne su prednosti fleksibilnog radnog vremena. Neki od njih su povećavanje efektivnosti te efikasnosti prilikom izvršavanja samog posla, autonomija zaposlenika koji obavlja posao u trenutku kada je njemu najpogodnije, omogućavanje obavljanja osobnih obaveza (posebno kod brige o djeci), eliminiranje prometnih gužvi te stresa nastalog oko kašnjenja, itd. Fleksibilno radno vrijeme u praksi je pokazalo i neke negativne učinke, a oni su

---

<sup>26</sup> Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 158

<sup>27</sup> Bahtijarević - Šiber F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 617

sljedeći: nepostojanje kontrole od strane nadređenih, zlouporaba radnog vremena, neizvršavanje radnih zadataka na vrijeme, nemogućnost fluidnosti radnog procesa (ukoliko izvršavanje posla zaposlenika A onemogućava započinjanje obavljanja određenog posla zaposlenika B), poteškoće u koordinaciji obavljanja zadataka ukoliko je veći broj zaposlenika zaposlen na fleksivno radno vrijeme, itd.

Iz navedenog evidentno je kako svaka organizacija sama za sebe treba provesti unutarnje istraživanje koje sustave motivacije je najadekvatnije provesti na svoje zaposlenike te postaviti određena pravila u načinu ispunjavanja istih. Organizacijska politika treba jasno definirati sustave motiviranja te se držati postavljenih pravila kako ne bi došlo do stvaranja nezadovoljstva među zaposlenicima. Ne postoje pravilni ili nepravilni sustavi motiviranja. Svaka organizacija je cjelina za sebe te će se vremenom filtrirati najefikasniji načini provođenja, neovisno bili materijalne ili nematerijalne kompenzacije za izvršeni rad.

### 5.3. Teorije motivacije

Kroz povijest su se razvijale brojne teorije motivacije. Dodatna istraživanja koja su pratila razvoj teorija, dovela su do velikog broja zaključaka uz jednaku nit vodilju. Nit vodilja koja je bila temelj velikog broja teorija motivacije je cilj za poboljšanjem performansa čovjeka, neovisno na kojem životom polju. Sve teorije su zasnovane na različitim pretpostavkama, ovisno o vremenu kojem su se razvijale. Uvidom u razne dimenzije ponašanja čovjeka naglašavale su se njihove različitosti. Začetnikom razvoja teorija motivacije smatra se Abraham Maslow. Temeljem njegove teorije hijerarhije potreba, brojni su teoretičari dali svoj doprinos razvijanju samog pristupa motivaciji. Teorije motivacije dijele se na sadržajne teorije te na procesne teorije motivacije. U nastavku će biti navede najpoznatije teorije iz obje podjele.

#### 5.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Smatra se da su sadržajne teorije motivacije primarno usmjerene na individualne potrebe pojedinca: njihovo otkrivanje i klasifikaciju te na način aktualizacije tih potreba i njihov utjecaj na postizanje cilja.<sup>28</sup>

“Sadržajne teorije zanemaruju karakteristike posla i radne okoline kao faktore motivacije za rad i stavljaju fokus na karakteristike i potrebe ljudi, na sadržaj i vrstu njihovih motiva i motivatora. Naglasak je na individualnim potrebama radnog ponašanja odnosno na pretpostavci kako ljudi s različitim potrebama mogu reagirati na različite radne situacije”.<sup>29</sup>

Iz navedenog je vidljivo da su sadržajne teorije motivacije usredotočene na samog pojedinca, njegove potrebe te utjecaj istih na krajnje ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

---

<sup>28</sup> Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., (2018) Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb

<sup>29</sup> Marušić, S. (2001) Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb

### 5.3.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Pedesetih godina prošlog stoljeća nastala je teorija Abrahama Maslowa te se do danas smatra jednom od najpoznatijih sadržajnih teorija motivacije, ali i teorija motivacije u globalu. Maslow je smatrao da individualno ponašanje pojedinca ovisi o zadovoljenju jedne, ali i više, potreba koje je rangirao prema hijerarhiji te prikazao pomoću piramide. Prema njegovoj teoriji, pojavljivanje određene potrebe u samoj hijerarhijskoj piramidi čovjekovih potreba, uvjetovano je zadovoljavanjem potrebe koja joj je prethodila. Po Maslowljevoj teoriji, smatra se da postoji određeni redosljed potreba kojim pojedinac zadovoljava svoje potrebe te da ako potreba koja je niže rangirana u samoj hijerarhiji nije zadovoljena, viša se potreba neće pojaviti.

Prema hijerarhiji potreba podijelio ih je u sljedeće kategorije, krenuvši od dna prema vrhu: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potreba za ljubavi i pripadnošću te potreba za poštovanjem, a na samom vrhu nalazi se potreba za samo aktualizacijom.

**Slika 1.** - Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Gutić (2018) Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, str. 98

Promotre li se detaljnije hijerarhiju potreba na kojoj se bazirala Maslowljeva teorija, vidljivo je da osoba ukoliko ne zadovolji svoje osnovne fiziološke potrebe, neće biti bazirana na više rangirane potrebe. Slijedom navedenog, smatrao je da ukoliko čovjek ne zadovolji potrebe za poštovanjem, ljubavlju i pripadnošću, potrebe za sigurnošću te fiziološke potrebe, neće biti motiviran ostvariti potrebe samo aktualizacije.

U potrebe nižeg ranga ubrajaju se fiziološke potrebe te potrebe za sigurnosti, a u potrebe višeg ranga ubrajaju se socijalne potrebe, poštovanje te samo aktualizacija. U radovima koje je Maslow kasnije pisao, došao je do malo relativnijeg pojma isključivanja potreba višeg ranga, ukoliko potrebe nižeg ranga nisu zadovoljene. Na to su ga navele kritike drugih teoretičara. Kroz vrijeme su brojni autori modificirali njegovu teoriju hijerarhije potreba ukazujući na različitost potreba pojedinca te na njihovu važnost. Smatra se da svaki pojedinac ima različite osobne ciljeve koje želi zadovoljiti svojim radom. „Velika je vrijednost Maslowljeve teorije, što i pored brojnih teorijskih uopćavanja i realnih ograničenja u praksi, jasno upućuje na činjenicu da jedna skupina potreba s vremenom prestaje biti motivatorom za rad pojedinca i da se s jednom te istom skupinom potreba ne može kroz cijeli radni vijek motivirati tog pojedinca na isti način.”<sup>30</sup> “

#### 5.3.1.2. Dvofaktorska teorija

Teorija Fredericka Herzberga ili dvofaktorska teorija temeljena je na istraživanju faktora koji bi bili povezani sa nezadovoljstvom ili zadovoljstvom zaposlenika na poslu.

Čimbenike motivacije, Herzberg je podijelio u dvije skupine. U prvoj skupini nalaze se politika organizacije, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaće, status te osobni život. Smatrao je da ova skupina sama po sebi ne izaziva zadovoljstvo, ali njezin izostanak rezultira nezadovoljstvom. Popularno su navedeni čimbenici nazvani higijenskim faktorima. U drugoj skupini nalaze se čimbenici za koje se smatra da djeluju motivacijski na pojedinca te da rezultiraju zadovoljstvom, a to su postignuća, napredovanje te izazovnost posla. Navedeni se faktori smatraju motivatorima.

---

<sup>30</sup> Gutić, D., Horvat Đ., Jurčević, M., (2018) Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb



Dvofaktorska teorija pretpostavlja da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo povezani raznim faktorima. Točnije, smatra se da suprotnost zadovoljstvu nije nezadovoljstvo, već odsustvo zadovoljstva te obratno.<sup>31</sup>

Faktori koji su ranije nazvani higijenskim faktorima, u mogućnosti su da spriječe pojavu nezadovoljstva te su pretežno povezani s ostalim činiteljima radnog okruženja kao što su uvjeti rada, plaća, benefiti, radni status, sama sigurnost posla, itd. Ističe se kako ti čimbenici ne potiču zaposlenika na poboljšanje performansa pri radu, ali da izostanak navedenih uvelike utječe na motivaciju zaposlenika. Važnost osiguranja navedenih čimbenika ima utjecaj na sve zaposlenike u organizaciji, neovisno o njihovom položaju. Pod uvjetom da organizacija osigura odgovarajuće uvjete rada, smatra se da će zaposlenici biti zadovoljniji svojim poslom te sveukupnom radnom atmosferom, no neće biti motiviraniji za obavljanje samog posla. Faktori koji će utjecati na motivaciju pri obavljanju radnih zadataka su mogućnosti za razvijanjem vještina zaposlenika, napredovanjem, stručnim usavršavanjem vještina, itd.

Smatra se da je Hacbergova teorija uvelike utjecala na modeliranje menadžerske filozofije te pristupa radnoj motivaciji u globalu. Fokus je stavljen na zadovoljstvo koje se ogleda kroz razliku između intrinzičnih te ekstrinzičnih segmenata posla te je sama teorija izrodila trendom obogaćivanja posla.

---

<sup>31</sup> Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, str. 213-219.

**Tablica 3.** Herzbergovi principi obogaćivanja posla

| <b>Principi obogaćivanja posla</b>  | <b>Motivatori</b>                   |
|---|-------------------------------------|
| odstranjivanje određenih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada | odgovornost i osobno dostignuće     |
| povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad                                      | odgovornost i priznanje             |
| davanje cjelovite prirodne jedinice rada  | odgovornost, postignuće i priznanje |
| osiguravanje autonomije i slobode u radu  |                                     |
| davanje periodičnih izvještaja zaposlenicima  | interno priznanje                   |
| uvođenje novih i težih zadataka   | učenje i razvoj                     |
| davanje specifičnih zadataka koji omogućavaju da pojedinci postanu eksperti                   | odgovornost, rast i napredovanje    |

Izvor: Izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb, str. 583

“Herzberg je tvrdio da se poboljšanje motivacije na radu može postići samo obogaćivanjem posla dok poboljšanje drugih aspekata kao što su radni uvjeti i plaća nemaju značajan utjecaj na motivaciju.<sup>32</sup>”

#### 5.3.1.3. Alderferova ERG teorija

Smatra se da je Adlerferova ERG teorija ili teorija trostupanjske hijerarhije nastala kao svojevrsna nadopuna na Maslowljevju teoriju hijerarhije potreba. Ova teorija nosi popularni naziv ERG teorija jer je Alderfer podijelio ovu teoriju u tri skupine:

1. Existence – egzistencionalne potrebe ili osnovne ljudske potrebe koje su neophodne za život
2. Relatedness – potrebe za povezanošću, potrebe ljudi da ostvare kvalitetne međuljudske odnose

<sup>32</sup> Bahtijarević - Šiber F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, str. 583.

3. Growth – potrebe za razvojem, potreba čovjeka da teži za osobnim razvojem, napredovanjem i usavršavanjem.

Ako paralelno promotrimo Maslowljev te Alderferovu teoriju, evidentno je kako su Alderferove egzistencionalne potrebe suma Maslowljevih fizioloških potreba te potreba za sigurnosti. Dok Alderferova potreba za povezanošću, smatra se sličnom kategorijom kao i Maslowljeva potreba za pripadnošću i ljubavi, a potrebe za razvojem ubrajaju potrebe za poštovanjem te samo aktualizacijom.

Krucijalna razlika između Maslowljeve hijerarhije potreba te Alderferove ERG teorije je u tome što ova teorija počiva na tome da je uvelike moguće zadovoljiti više različitih potreba istovremeno te da nije prijeko potrebno zadovoljiti potrebe nižeg ranga kako bi se zadovoljile potrebe višeg ranga. Aldefer je smatrao da svaka pojedina potreba se može aktivirati, neovisno o zadovoljenju drugih potreba. Ova teorija također ističe da nemogućnost zadovoljenja potrebe koja se nalazi na višem rangu, rezultira povećanjem želje za zadovoljenjem potrebe na nižem rangu. Točnije, frustracija nastala nemogućnošću ispunjenja određene potrebe kompenzirat će se zadovoljavanjem potrebe u nekoj drugoj kategoriji potreba. Primjerice, u slučaju da određena organizacija zaposleniku ne osigura zadovoljavanje egzistencijalnih potreba kroz visinu plaće, frustracija zaposlenika na financijskom polju kompenzirati će se zadovoljavanjem potrebe za povezivanjem gdje će određeni zaposlenik realizirati bolje odnose s ostalim kolegama te će na taj način zadovoljiti svoje potrebe za povezanošću te poboljšanjem međuljudskih odnosa.

#### 5.3.1.4. Teorija motivacije za postignućem

Kao glavni autori teorije motivacije za postignućem smatraju se Atkinoson te McClelland. Uz njih na ovoj su teoriji radili još brojni autori. Ključni elementi ove teorije su rezultati dviju sila, želja za uspjehom te oprečna želja za izbjegavanjem neuspjeha. Početni model je McClelland 1961. godine proširio s potrebom za moći te potrebom za pripadnošću<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Mijoč, J. (2019) Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem, Ekonomska misao i praksa, Osijek, str 228.

Smatra se da potreba za uspjehom označava čovjekovu potrebu za postignućem uspjeha u onome čime se bavi, bio to posao ili nešto drugo. Unutarnja motivacija kod pojedinca za ostvarivanjem navedenog uspjeha ne nastaje samo zbog potencijalne nagrade kojom trud može rezultirati, već zbog zadovoljstva koje pojedinac osjeća pri ostvarivanju cilja. Uobičajeno je da će pojedinac koji ima naglašenu ovakvu potrebu, tražiti oblik posla koji omogućava neovisnost, izazove te osobnu odgovornost. Takav zaposlenik bitnim faktorom smatra povratnu informaciju koja služi kao svojevrsan orijentir za nastavak rada. Uz osiguravanje izazovnijih te složenijih zadataka, stručno usavršavanje ili nagrada smatra se poželjnim za takve zaposlenike.

Uobičajeno je da zaposlenik kojeg karakterizira naglašena potreba za postignućem, znatno je više motiviran, produktivan, kreativan te spreman napornije raditi od onog zaposlenika koji nema isti motiv. Oprečno će na njega djelovati povećana kontrola rada, monotoni te jednostavni svakodnevni zadatci te isključivo jedan vid motiviranja, koji je najčešće novčana kompenzacija.

Kao drugi aspekt teorije motivacije za postignućem, smatra se potreba za pripadnošću. Potreba za pripadnošću predstavlja težnju za pripadnosti, prihvaćanjem te povezanošću s drugima. Ovakav pojedinac teži zadacima koji su okarakterizirani socijalnim kontaktom te interakcijama s drugim ljudima u svrhu ostvarivanja suradnje.

Potreba za moći smatra se trećim aspektom koji se ogleda u potrebi za kontroliranjem ponašanja drugih dionika organizacije te kroz želju za utjecajem na njih. Ovakva potreba smatra se poželjnom kod rukovodećih pozicija.

#### 5.3.1.5. Teorija motivacije uloga

Spremnost zaposlenika na ulaganje određene količine napora te spremnost na ostvarivanje zacrtanog cilja koji je zadan od strane poslodavca uz zadovoljenje individualnih potreba zaposlenika naziva se motivacija na radnom mjestu. Zaposlenik koji je motiviran direktno djeluje na unaprjeđenje djelovanja cijele organizacije te se na takav način poboljšava konkurentska prednost organizacije na cjelokupnom tržištu. Motivirani zaposlenik znatno je više angažiran, adekvatnije se nosi s potencijalnim nelagodnim te neizvjesnim situacijama. Zaposlenik koji je

zadovoljan s vlastitim radnim mjestom, pozitivno utječe na postojeće i potencijalne nove klijente, suradnike ili investitore. Smatra se da je John Miner razvio teoriju koja govori o raznim teorijama motivacije koje pojašnjavaju motivaciju uloga unutar organizacije, a smatra se da navedene uloge pretpostavljaju specifične motivacijske strukturne potrebe<sup>34</sup>.

**Tablica 4.** Minerova teorija motivacija uloga

| Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova   |   |
|---|---|
| <i>menadžerska motivacija<br/>(hijerarhija uloga)</i> | pozitivan stav prema autoritetu<br>potreba za natjecanjem<br>potreba za moći<br>potreba za potvrđivanjem (afirmacijom)<br>potreba za različitim, diferenciranim statusom<br>želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti |
| <i>profesionalna<br/>motivacija<br/>(stručnjaka)</i>  | potreba za učenjem<br>potreba neovisnog rada i djelovanja<br>potreba za stjecanjem statusa<br>potreba pomaganja drugima<br>identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima)   |
| <i>poduzetnička motivacija<br/>(zadataka)</i>         | potreba za postignućem<br>potreba izbjegavanja rizika<br>potreba za „feedback-om“<br>potreba za uvođenjem inovativnih rješenja<br>potreba anticipiranja budućih mogućnosti (planiranja)   |

Izvor: Izradila autorica prema Bahtijarević – Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 578.

Prema Minerovoj strukturi različitih uloga ili poslova, evidentno je kako svaka uloga u organizaciji ima drugačije potrebe i motive. Ovakvim pristupom detaljizirao je utjecaj pozicije u organizaciji na motivaciju pojedinog zaposlenika koji obavlja određenu poziciju u organizaciji.

<sup>34</sup> Bahtijarević - Šiber F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 578.

### 5.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije su teorije koje se bave unutarnjim procesima u mozgu i ponašanju koji utječu na motivaciju. One se usredotočuju na objašnjenje zašto i kako ljudi traže, održavaju i mijenjaju svoje ponašanje, te kako se njihova motivacija razvija i mijenja tijekom vremena. Umjesto da se fokusiraju na vanjske čimbenike kao što su nagrade ili kazne, procesne teorije motivacije istražuju kako ljudi doživljavaju i interpretiraju svoje okoline, te kako ta percepcija utječe na njihovu motivaciju. One se također bave pitanjima autonomije, kompetencije i povezanosti, i ističu važnost tih čimbenika za postizanje motivacije. Kao takve, procesne teorije motivacije pružaju dublje razumijevanje kako ljudi funkcioniraju i što ih motivira.

Naglasak je na prisutnosti drugih faktora kao što su očekivanja, percepcija, vrijednosti te interakcije. Kod procesnih teorija istaknuto je kako ljudi imaju raznovrsne ciljeve, potrebe te želje koje žele ostvariti kroz sami rad. Slijedom navedenog, prisutna su različita očekivanja o mogućnostima uspješnosti ostvarivanja prisutnih ciljeva. Smatra se da je motivacija ishod individualni preferencija i očekivanja. Kao najznačajnije procesne teorije navode se Adamsova teorija pravednosti, teorija postavljanja ciljeva, Vroomova kognitivna teorija očekivanja te Porter- Lawler-ov model očekivanja.<sup>35</sup>

#### 5.3.2.1. Teorija pravednosti

Navedenu teoriju pravednosti razvio je J. Stacy Adams te se ona temelji na percepciji pravednosti i jednakosti u raspodjeli nagrada i kazni. Prema ovoj teoriji, ljudi uspoređuju svoj doprinos organizaciji s nagradama koje dobivaju. Također, skloni su uspoređivati svoj doprinos s doprinosom drugih zaposlenika unutar same organizacije.

Adamsonova teorija pravednosti sugerira da ljudi imaju tendenciju procjenjivati pravednost raspodjele nagrada i kazni na temelju usporedbe s drugim ljudima te percepcije vlastitog doprinosu. Ljudi učestalo procjenjuju pravednost raspodjele nagrada i kazni uspoređujući sebe s drugima, a to može uključivati usporedbu s drugim radnicima u organizaciji, ali i s drugim organizacijama unutar iste industrijske grane.

---

<sup>35</sup> Petz, B., Ivanović, Z. (1987) Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb

Ukoliko ljudi percipiraju da su nagrađeni u skladu s vlastitim doprinosom, kao i u odnosu na druge radnike u organizaciji i industriji, oni će osjetiti da je raspodjela nagrada pravedna i bit će motivirani da nastave raditi na taj način. Međutim, ako osjete da su drugi radnici više nagrađeni nego što je njima to razumno ili ako osjete da njihovi doprinosi nisu dovoljno nagrađeni, takva situacija dovesti će ih do osjećaja nepravednosti i manje motivacije za daljnjim radom.

Smatra se da Adamsonova teorija pravednosti ima važne implikacije za menadžere i organizacije jer ukazuje na važnost pravednosti u raspodjeli nagrada i kazni za motivaciju radnika. Ako se radnici osjećaju nedovoljno nagrađenima u odnosu na svoj doprinos ili u odnosu na druge radnike u organizaciji, to može dovesti do smanjenja motivacije i zadovoljstva radnika te može negativno utjecati na njihovu produktivnost. Stoga, organizacije bi trebale osigurati da je raspodjela nagrada i kazni pravedna i da se radnici osjećaju cijenjenima za svoj doprinos.

#### 5.3.2.2. Teorija postavljanja ciljeva

Edwin Lock utemeljio je teoriju postavljanja ciljeva 1981. godine. Navedena teorija temelji se na pretpostavci da je čovjekovo ponašanje svjesno i razumno te da čovjek kroz postavljanje ciljeva sam određuje svrhu djelovanja. Cilj se smatra glavnim izvorom motivacije, neovisno radilo se o privatnom životu ili o poslovnom. On zaposlenika, tj. čovjeka potiče na ulaganje određenog truda u određenoj situaciji. Kroz usmjeravanje pažnje, količinu utrošene energije te napor kojim se povećava ustrajnost i motivacija te razvijanja ponašanja koje je nužno za ostvarivanje cilja ogledaju se mogući načini kroz koje ciljevi utječu na čovjekovo ponašanje.

Ukoliko se organizacija sagleda kao jedinstvena cjelina, za njezinu uspješnost nužno je povećati radni učinak. Da bi se povećao radni učinak, ključno je da menadžeri upozanju zaposlenike s postavljenim ciljevima. Idealno bi bilo kada bi zaposlenici ciljeve organizacije poistovjetili s osobnom željom, jer na taj način bi, smatra se, bili više motivirani za ostvarivanjem ciljeva organizacije. Kroz participaciju zaposlenika u odabiru ciljeva povećala bi se mogućnost da zaposlenik poistovjeti cilj organizacije s osobnim ciljem.

Cilj sam po sebi treba biti precizno definiran i jasan. Ukoliko je cilj nejasan ili nedefiniran, manja je mogućnost ostvarivanja istog jer je velike mogućnost greške u komunikaciji između

menadžera i zaposlenika kojem je cilj delegiran. Jako važan faktor svakog pojedinog cilja je njegova izvedivost. Ukoliko je cilj nedostižan, zaposlenik će gubiti svoju motivaciju jer će se u određenom trenutno osjećati nesposobnim za ostvarivanje istog. Nerealni ili nedostižni ciljevi djeluju kontraproduktivno, stoga je vrlo važno posvetiti određeno vrijeme racionaliziranju te definiranju ostvarivog i jasnog cilja. Druga krajnost je postavljanje prejednostavnih ciljeva. Jednostavan cilj ne stvara izazov za izvršavanje. Ukoliko se zaposlenik veći dio vremena susreće s ciljevima za koje smatra da su nestrukturirani i lako izvedivi, kada prođe početnički nalet zadovoljstva rješavanja prvih nekoliko takvih ciljeva, osjećati će se prekvalificiranim za izvršavanje istih, što će na koncu dovesti do zasićenja te demotiviranosti. Ključan faktor cilja kao načina motiviranja je strukturiranost samog cilja, definiranost te izazovnost. Za sam proces realiziranja ciljeva, nužna su ažurna i detaljna povratna informacija. Povratna informacija zaposlenicima daje uvid trenutačnog stanja te im omogućuje otklanjanje potencijalnih greški. Takav pristup omogućuje brže, jednostavnije te pravilnije ostvarivanje cilja i uvid kroz cijeli proces koji dovede do ostvarivanja istog.

Jednom kada je postavljeni cilj prihvaćen, smatra se da zaposlenici imaju tendenciju ulagati više truda u realizaciju složenijih te zahtjevnijih zadataka. Jednostavnije zadatke koji vode do cilja, uobičajeno generaliziraju jer fokus drže na zahtjevnijem zadatku. Što je zadatak specifičniji, to se smatra da će biti zanimljiviji te je zaposlenicima jasnije što organizacija od njih očekuje u svrhu ostvarivanja cilja. Odnos uloženog truda zaposlenika i cilja podložan je utjecaju internog lokusa kontrole.<sup>36</sup> S obzirom na navedeno, smatra se da će se zaposlenik više truditi oko samog postizanja cilja jer preuzima znatniju količinu odgovornosti za potencijalni uspjeh.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> (lat. locus: mjesto i franc. contrôle: nadzor) opći naziv u psihologiji za doživljeni izvor kontrole osobnoga ponašanja i posljedica koje iz njega proizlaze. Osoba s unutarnjim lokusom kontrole sklona je preuzimanju odgovornosti za vlastita djela i najčešće vjeruje da je sama odgovorna za ono što joj se u životu događa.

<sup>37</sup> <http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/teorija-postavljanja-ciljeva.html>



### 5.3.2.3. Porter – Lawlerov model očekivanja

Navedena teorija motivacije smatra se jednom od najpoznatijih procesnih teorija motivacije. Prema Porter – Lawlerovom modelu očekivanja, smatra se da je motivacija jedan od nekoliko faktora ponašanja u radu te same provedbe radnih zadataka. Stoga se, ovakav model očekivanja, smatra proširenjem Vroomovog modela. Uz Vroomove faktore kao što su nagrada, vrijednost te pravednost, uključeno je nekoliko novih faktora. Sposobnosti, individualne karakteristike zaposlenika, percepcija uloga te zadovoljstvo su novi faktori koji u prethodnim teorijama nisu bile u fokusu.

Smatra se da motivacija čovjeka bude pod utjecajem vlastitih očekivanja ukoliko se osoba odluči na neku određenu akciju. Očekivanja osobe odnose na izvedivost samog zadatka te na osobni performans osobe koja izvršava određenu akciju i na koncu na ishod određene akcije.

Porter – Lawlerov model dao je veliki doprinos pri razumijevanju te predviđanju ponašanja potrošača. Primarni doprinos navedene teorije ogleda se u tome što razjašnjava zašto čovjek povremeno ne djeluje u skladu sa svojim željama te osobnim preferencijama. Teorija je da osoba u određenim situacijama izabere optimalno najbolje rješenje, zanemarujući rješenje koje osoba u određenom trenutku najviše preferira. Točnije, osoba uzima u obzir sve potencijalne ishode svoje akcije te procjenjuje benefite svih mogućih djelovanja te na posljetku izabire najatraktivniju alternativu za koju smatra da donosi više benefita od ostalih. Slijedom navedenog, jednostavnije je razumjeti zašto određena osoba kupuje npr. stan u predgrađu umjesto stana u centru grada kojeg osobno više preferira. Razlog tomu je gledanje šire slike te benefita koji se ogledaju na više polja.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Nusret, H. (2013) Motivacija zaposlenih u organima lokalne samouprave, Časopis za poslovnu teoriju i praksu, str. 37.

#### 5.3.2.3.1. Lawlerov model očekivanja

Ovaj se model očekivanja smatra doradenim Porter – Lawlerovim modelom. Lawler je smatrao da je koncept očekivanja neprecizno odrađen ako se pobliže pogleda odnos zalaganja i učinka te učinka i nagrade. Objasnio je različite vrste očekivanja raščlanjivanjem te definiranjem njihovog utjecaja na individualnu motivaciju te određujuće faktore.

Ovakav model predviđa da osobe ukoliko se nađu u situaciji da imaju izbor između različitih mogućnosti, gotovo će uvijek izabrati onu mogućnost ili određeni oblik ponašanja, za koji smatraju da će imati najbolje ishode. Upravo takav izbor ima najpovoljniji utjecaj na povećanje motivacijske sile. Dakle, samo izbor koji određena osoba smatra da maksimizira određene ishode, osoba doista i izabere.

Ovakav model naglašava sljedeće faktore<sup>39</sup>:

- očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadatak povećanjem zalaganja (zalaganje – učinak)
- vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadatka uslijediti nagrada (učinak - nagrada)
- privlačnost nagrade za pojedinca (valencija)

---

<sup>39</sup> Brozd, D. (2016) Nematerijalna motivacija u gospodarstvu varaždinske i međimurske županije, Sveučilišni centar Varaždin, str. 53.

#### 5.4. Provođenje sustava motivacije zaposlenika

Jedan od ključnih pojmova koji se vežu uz zaposlenike te njihovu motivaciju na rad je uspješnost zaposlenika pri obavljanju svakodnevnih zadataka, motiviranje zaposlenika pri radu, praćenje, ocjenjivanje te adekvatno nagrađivanje uspjeha.

"Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio performance<sup>40</sup> management-a kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta."<sup>41</sup>

Smatra se da postoji veliki interes za problematikom motivacije iz nekoliko razloga<sup>42</sup>:

- poboljšanje efikasnosti, proizvodnosti te kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizaciji
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke.

Slijedom navedenih tvrdnji, dolazimo do pitanja važnosti poslovanja organizacije. Evidentno je da uz kompetencije te sposobnosti zaposlenika, motivacija izravno utječe na samu uspješnost obavljanja svakodnevnih radnih zadataka, unaprjeđenje radnog učinka te efikasnost i produktivnost samog zaposlenika.

Prema pretpostavkama koje iznosi Račić (2011), za kvalitetno provođenje sustava motivacije nužno je obratiti pažnju na sljedeće faktore<sup>43</sup>:

- 1) kvalitetan odabir kandidata
- 2) dostupnost informacija
- 3) fleksibilna organizacija rada
- 4) uključivanje djelatnika u sve faze rada
- 5) racionalizacija posla

---

<sup>40</sup> upravljanja uspješnošću

<sup>41</sup> Bahtijarević - Šiber F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, str. 505.

<sup>42</sup> Ibidem

<sup>43</sup> Račić, J. (2011) Motivacija i nagrađivanje djelatnika

- 6) pravedna raspodjela poslova
- 7) nadređeni kao primjer
- 8) provjera izvršenih zadataka
- 9) stalna stručna izobrazba kadrova kroz usavršavanje i razvoj djelatnika.

Poznato je da se uspješna organizacija temelji na kvalificiranim i motiviranim zaposlenicima. Kako bi zaposlenici ostali motivirani, nužno je odrediti sustav nagrađivanja za zaposlenike. Svakom zaposleniku neće biti dovoljni iste vrste nagrada kako bi ostao motiviran te je nužno uzeti u obzir svakog zaposlenika pojedinačno, što u velikim organizacijama može uzrokovati probleme. Nekom zaposleniku će biti nužna kompenzacija u vidu bonusa na plaći kako bi ostao motiviran, dok će drugom zaposleniku biti dovoljna pohvala, neovisno individualna ili pred kolegama.

Po prirodi postoje dvije vrste nagrada: materijalne i nematerijalne. U materijalne kompenzacije ubrajaju se bonuse i dodatke na plaći, stimulacije, udio u dobiti te sva druga sredstva koja se vežu za materijalna dobra. U nematerijalne kompenzacije ubrajaju se: dizajniranje posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere, itd.<sup>44</sup>

Noviji sustavi u kompenzacije također ubraja i tzv. incentive<sup>45</sup> putovanja.

Adekvatna i kvalitetna organizacijska kultura ukazuje na to što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje u organizaciji. Takva kultura potiče motivaciju zaposlenika na način da svoje temeljne vrijednosti veže uz ljude, nagrađuje kreativna ponašanja zaposlenika, osigurava kvalitetne uvjete u organizaciji, širi i stvara osjećaje uspjeha što dovodi do povećanja preuzimanja rizika zaposlenika, što na koncu u velikom broju slučajeva rezultira uspjehom. Nužno je stvoriti ozračje u kojem se zaposlenici ne boje riskirati jer su svjesni da za pogrešku ne postoji kazna (u ovom slučaju ćemo izuzeti ekstreme). Kvalitetna organizacijska struktura te će zaposlenike u svakom trenutku držati motiviranim balansiranjem između ciljeva organizacije te osobnih ciljeva pojedinca zaposlenog u organizaciji.

---

<sup>44</sup> Bahtijarević–Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, str. 668.

<sup>45</sup> Poticajno putovanje kojim se nagrađuju najvrijedniji zaposlenici, služi kao dodatno moticijsko sredstvo kada novac sam po sebi nije dovoljan motivator



#### 5.4.1. Razlika između motivacije i manipulacije

U praksi se često pojam motivacije pogrešno poistovjećuje s pojmom manipulacije. Kako bi razgraničili ta dva pojma nužno je definirati pojam motivacije. Motivacija se može definirati kao poticanje ljudi na ostvarivanje kako osobnih ciljeva, tako i ciljeva organizacije, uz naglasak da se u praksi navedeni ciljevi često isprepliću te je učestala situacija da realizacija ciljeva organizacije, dovodi do realizacije osobnih ciljeva i obratno.

"Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samo motivirana."<sup>46</sup>

Prema Denny-u (2000) manipuliranje se naspram vođenja te upravljanja ljudskim resursima pomoću motivacije razlikuje u situaciji kada rad menadžera te motiviranih zaposlenika zajedničkim djelovanjem u istom smjeru rezultira ostvarivanjem zajedničkih ciljeva, a ne samo ciljeva organizacije. Pojednostavljeno, manipulacija je navođenje određene osobe, u ovom slučaju zaposlenika, da učini nešto samo i jedino zato što menadžer od zaposlenika želi da to učini, dok je motivacija navođenje zaposlenika da odradi određeni posao zato što i zaposlenik sam to želi. Neizostavan je dio osobno ostvarivanje pojedinca kroz ciljeve organizacije. U tom je slučaju zadovoljstvo te motivacija ka u uspjehu s obje strane zadovoljena.

#### 5.4.2. Suvremeno shvaćanje strategije motivacije

S obzirom na veliku dostupnost podataka dosadašnjih istraživanja različitih teorija te uvidom potvrđivanja istih u praksi, menadžerima je danas znatno jednostavnije odlučiti se izabrati pristup ili kombinaciju pristupa motivaciji se odlučiti unutar organizacije u kojoj djeluju. Neovisno radilo se o materijalnim ili nematerijalnim kompenzacijama u svrhu motiviranja zaposlenika za izvršavanja određenog posla, velika dostupnost podataka oslobađa velike mogućnosti za iskorištavanje najboljih ljudskih resursa uz adekvatne nagrade, sve u cilju ispunjavanja kako ciljeva organizacije, tako i ostvarivanja osobnih ciljeva zaposlenika.

---

<sup>46</sup> Denny, R. (2000) Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, Zagreb, str 15.

Ključ uspješnog poslovanja postali su motivirani zaposlenici. Slijedom navedenog funkcije i zadatci menadžmenta ljudskih potencijala temeljenje se na motiviranju i adekvatnom nagrađivanju zaposlenika s najboljim performansom. Zaposlenik ukoliko je motiviran, pospješuje ciljeve same organizacije svojom zainteresiranošću za sve aktualne radne procese, pridonosi rastu i razvoju same organizacije, sanira potencijalne probleme te uvelike pridonosi proizvodnosti te uspješnosti radne okoline.

Na slici broj 2. prikazani su ciljevi i funkcije motivacijskog sustava te njihova međuovisnost.

**Slika 2:** Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Izrada autorica prema Bahtijević – Šiber F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, str. 602

Iz navedenog prikaza, vidljivo je kako privlačenje najkvalitetnijih ljudi te zadržavanje istih je preduvjet za stvaranje i održavanje pozitivne radne atmosfere. Samo kvalitetno obrazovan kadar može pomoći ostvarivanju ciljeva same organizacije. Privlačenjem te zadržavanjem najkvalitetnijih zaposlenika, umanjuje se potencijalni negativan učinak kadrova koji su nešto manje sposobni u samom radu. Određenim vremenom uz pravilan sustav upravljanja ljudskim potencijalima, manje kvalitetan kadar će se filtrirati kroz odlazak iz organizacije ili kroz dodatno učenje što će dovesti do toga da ako netko posjeduje potencijal, a nema sve potrebne kompetencije za ostvarivanje posla, uz dobro ureden sustav te učenje može postati izvrstan

zaposlenik. Kroz poticanje kvalitetnog obavljanja posla kroz određeni vremenski period, doći će do postizanje visokog standarda uspješnosti. Poticanjem inovativnosti te kreativnosti te kontinuiranim poboljšavanjem radnih procesa i samog rada uslijedit će identifikacija te poistovjećivanje zaposlenika sa samom organizacijom. Slijedom navedenog dolazi se do zainteresiranosti zaposlenika za kontinuiran razvoj organizacije te uspjeh poslovanja organizacije kroz ostvarivanje osobnih ciljeva samog zaposlenika. Takav pristup ima obostrane benefite kako za samog zaposlenika, tako i za organizaciju kao cjelinu.



## **5.5. Utjecaj izvora zapošljavanja na motivaciju zaposlenika**

Izvor zapošljavanja zaposlenika tj. kadrova može imati značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika unutar organizacije. Razlika između načina zapošljavanja zaposlenika nije samo u načinu zapošljavanja kadrova. Unutarnji tj. interni načini zapošljavanja te vanjski tj. eksterni izvori zapošljavanja imaju svoje različite načine na koje utječu na motivaciju već postojećih zaposlenika organizacije. Unutarnji izvori zapošljavanja uključuju napredovanje postojećih zaposlenika ili preusmjeravanje zaposlenika iz drugih odjela u organizaciji na odjel unutar iste organizacije koji potražuje za zaposlenikom na određenom radnom mjestu. Ukoliko zaposlenici primijete da organizacija ulaže u razvoj i napredovanje svojih postojećih zaposlenika, to uvelike pozitivno utječe na njihovu motivaciju za rad i izvršavanje zadataka. Napredovanje zaposlenika unutar organizacije može povećati njihovu osjećaj važnosti, samopoštovanja i zadovoljstva na radnom mjestu.

Promotri li se organizaciju unutar koje se nudi mogućnost za promicanjem adekvatnog zaposlenika na traženo mjesto, očigledno je da će navedena situacija pozitivno utjecati na moral djelatnika koji se u toj situaciji unapređuje. Navedeni će se zaposlenik osjećati visokomotivirano te su velike šanse da će se više truditi na novom radnom mjestu prilikom obavljanja posla. Ostali zaposlenici te organizacije će vidjevši takav primjer, više pažnje posvetiti uviđanju vlastitih mogućnosti u svom budućem radu i napredovanju, što će uvelike pozitivno utjecati na njihov moral također. Postoji mogućnost da zaposlenici koji su očekivali promicanje na novootvorenu poziciju unutar organizacije osjete znatan pad motivacije uz slabljenje morala. Do toga može doći iz nekoliko razloga. Jedan od njih je da je određeni zaposlenik očekivao da će upravo on biti promaknut ili unaprijeđen na novu poziciju. U tom trenutku sasvim je normalno da se osjeća manje motivirano ili razočarano ukoliko je već neko određeno vrijeme razmišljao o benefitima promicanja na novo radno mjesto. Sa psihološke strane razočaranje uslijed neispunjavanja postavljenih očekivanja je sasvim normalna ljudska emocija. No, nakon određenog razočarenja kako u poslu, tako i u životu, treba krenuti dalje ka ostvarenju određenog cilja. Moguće je da zaposlenik koji nije izabran za potencijalnu novu poziciju također posumnja u vjerodostojnost

izbora promaknutog kandidata ukoliko sumnja da izabrani kandidat nema određene tražene kompetencije za navedeno radno mjesto.

Jedna od glavnih prednosti unutarnjih izvora zapošljavanja je to što rukovoditelji mogu dugoročno pratiti rad zaposlenika te prepoznati njihov potencijal i sposobnosti za određeno radno mjesto. Troškovi za unutarnje zapošljavanje su obično niži u odnosu na vanjsko zapošljavanje, što je od ključne važnosti za neke organizacije. Međutim, jedna od mogućih negativnih posljedica unutarnjeg zapošljavanja može biti da se stvaraju praznine na drugim odjelima ukoliko se zaposlenik premješta s jednog na drugo radno mjesto. Upravo iz tog razloga je važno temeljito planirati prednosti i prijetnje unutarnjeg zapošljavanja kako bi se osigurao najbolji rezultat za organizaciju te kako bi se izbjegli svi potencijalni negativni čimbenici.

Razmotre li se vanjski izvori zapošljavanja, poput objavljivanja oglašavanja radnih mjesta na platformama ili zapošljavanja putem agencija za zapošljavanje, to može imati različite utjecaje na motivaciju već postojećih zaposlenika. Ukoliko organizacija često zapošljava nove zaposlenike izvana, takav će pristup dovesti do osjećaja kod postojeći zaposlenici da nisu dovoljno cijenjeni, uvaženi ili kompetentni za određeno radno mjesto za kojim se potražuje. To može značajno utjecati na njihovu motivaciju i povećati negativno raspoloženje i frustracije na radnom mjestu i prilikom obavljanja svakodnevnih zadataka. Međutim, ukoliko organizacija aktivno traži i privlači visokokvalificirane kandidate te se trudi na različite načine zadržati već postojeće zaposlenike, to može poboljšati konkurentnost organizacije i potaknuti motivaciju zaposlenika. Svaki zaposlenik želi da se o organizaciji u kojoj se zaposlen osjeća cijenjeno te da za određeni trud dobije nekakvu nagradu, neovisno materijalnu ili nematerijalnu. Prilikom zapošljavanja kandidata putem vanjskih izvora zapošljavanja, komunikacija s već postojećim zaposlenicima igra veliki ulogu. Ukoliko menadžer prilikom sastanka prisutnim djelatnicima spomene kako organizacija potražuje za novim zaposlenikom na određenoj poziciji te im objasni zašto baš za tu poziciju trebaju novog zaposlenika koji nije dio tima, negativni utjecaji na kolektiv su u velikom broju slučajeva otklonjeni.

## **6. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA IZVORA ZAPOŠLJAVANJA KADROVA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELA PRESIDENT**

U svrhu istraživanja, tj. empirijskog dijela rada, proveden je strukturirani intervju s direktoricom hotela President gospođom Mateom Jerić Čurković. Navedeni intervju sastoji se od deset pitanja koncipiranih na način dobivanja detaljnog uvida utjecaja izvora zapošljavanja kadrova na motivaciju postojećih zaposlenika na primjeru grupacije hotela President. U nastavku rada navedeni su osnovni podatci o hotelima iz portfelja President grupe te intervju kroz pitanja.

### **6.1. Hoteli grupacije President**

Grupacija President u svom portfelju ima tri hotela u Splitu i okolici: hotel President Solin, hotel President Split te hotel Split Inn by President. Sva tri objekta su objekti visoke kategorije, točnije, hotel President Solin kategoriziran je s pet zvjezdica, dok su hotel President Split te hotel Split Inn by President kategorizirani s četiri zvjezdice.

#### **6.1.1. Hotel President Solin\*\*\*\*\***

Hotel President Solin smješten je u samom centru grada Solina. Koncipiran je tako da zadovolji potrebe gostiju neovisno jesu li potrebe turističke prirode tj. odmor i/ili razonoda ili su gosti motivirani poslom. Hotel ima 96 smještajnih jedinica te 5 dvorana različitih dimenzija. Kapacitet najveće dvorane imena Kraljica Jelena je 600 ljudi. Navedene dvorane koriste se u svrhu poslovnih sastanaka, konferencija, prezentacija, proslava i slično.

Hotel President Solin raspolaže s 92 luksuzno uređene sobe te s 4 rezidencijalna apartmana. Kongresni centar samog hotela kompletno je opremljen suvremenom tehnološkom opremom. Kao prednost kongresnog centa hotela istaknut je stručni tim iskusnih djelatnika, koji uključuje tehničare, koordinate, savjetnike te banketno osoblje koje personalizira svoje usluge ovisno o zahtjevima klijenata.

Hotelski restoran obiluje raznovrsnom ponudom jela i pića. Među brojnim uslugama hotela u ponudi je wellness i Spa centar, unutarnji i vanjski bazeni te sadržaji za djecu, kako bi se gosti hotela President Solin mogli opustiti na adekvatan način. Privatan parking je osiguran gostima hotela.

#### 6.1.2. Hotel President Split\*\*\*\*

Hotel President Split smješten je u samom centru grada Splita. Hotel karakterizira blizina povijesnog središta te spoj udobnosti te vrhunske usluge. S obzirom na sezonski karakter velikog broja smještajnih objekata u Splitu, hotel President Split ne podliježe sezonskom karakteru te je otvoren tijekom cijele godine. Svojim gostim nude usluge concierge-a, parking, usluge glačanja i pranja. Gostima su na raspolaganju restoran i bar unutar samog hotela te kongresni centar. Hotel President Split ističe kako su „pet friendly hotel“.

Gostima su na raspolaganju standard twin ili double sobe, deluxe twin ili double sobe te rezidencijalni apartmani.

#### 6.1.3. Hotel Split Inn by President\*\*\*\*

Hotel Split Inn by President moderan je hotel smješten u mirnijem dijelu grada Splita. Kao prednost hotela istaknut je spoj izuzetne usluge te modernog i udobnog hotela. Hotel, pored smještajnih jedinica, u ponudi ima i restoran te lounge bar. Kao i ostali hoteli iz grupacije, tako je i Hotel Split Inn by President pogodan kako za privatne, tako i za poslovne boravke. Gostima su u ponudi usluge pranja i glačanja, parking, usluge concierge-a te kongresni centar. Hotel je također otvoren tijekom cijele godine te je „pet friendly“.

Na raspolaganju su twin deluxe sobe te double deluxe sobe.

## 6.2. Empirijsko istraživanje

S obzirom na to da hotel President u svom portfelju ima 3 hotela, prije odgovaranja na pitanja gospođa Matea je zamoljena definirati odnose li se odgovori na jedan od hotela iz grupacije ili na 2 i/ili više. Odgovori se odnose na sva tri hotela grupe President.

Na pitanje koji oblici zapošljavanja se preferiraju u poslovanju hotela President te zašto, gospođa Matea odgovorila je kako je bitno istaknuti da se većina zapošljavanja nastoji obavljati putem internih izvora zapošljavanja, odnosno preslagivanjem tima na način da se unaprjeđuju djelatnici koji već poznaju radne procese hotela stoga je puno jednostavnije ih unaprijediti te uhodati. S druge strane, kada se koriste eksterni izvori zapošljavanja, znatno je duži proces uhodavanja, osim toga potrebno je da se stvori određeni respekt od strane postojećih djelatnika.

U slučaju kada je riječ o zapošljavanju na vodeće pozicije, npr. voditelj prodaje ili voditelj hrane i pića, preferirani su interni izvori zapošljavanja. Na takav se pristup u President timu odlučuju jer već postojeći zaposlenici poznaju procese rada u hotelu te je znatno lakše zadobiti poštovanje ostalih kolega koje je nužno za obavljanje određene pozicije u kojoj zaposlenik rukovodi timom. Ako je riječ o middle pozicijama, npr. pozicija recepcionera, teško je isprofilirati nekog od postojećih kadrova za navedenu poziciju te se u tom slučaju koriste eksternim izvorima zapošljavanja. Jako je teško primjerice iz pozicije konobara dobiti adekvatnog kandidata za poziciju recepcionera i obratno, stoga je na takav način formiran način zapošljavanja unutar samog hotela te se on pokazao uspješnim.

Na pitanje kakva su dosadašnja iskustva sa zaposlenicima koji su zaposleni putem internih/unutarnjih izvora zapošljavanja odgovoreno je da su iskustva pozitivna, točnije da su izvrsna iskustva sa zaposlenicima koji su zaposleni putem internih izvora zapošljavanje jer se u takvim situacijama stvara određena lojalnost od strane djelatnika koji poznaju objekt, uhodani su u radne procese unutar samog hotela te imaju dodatnu motivaciju za rad. Interno zapošljavanje se pokazalo znatno bolje. Iako, možda bi netko tko bi potencijalno bio zaposlen iz eksternih izvora imao možda veće kvalifikacije u smislu obrazovanja te šireg iskustva, onaj tko poznaje objekt će se ipak moći znatno bolje prilagoditi i imati puno više ideja te se više zalagati na određenoj poziciji nego netko zaposlen izvana.

Kada je riječ o dosadašnja iskustva sa zaposlenicima koji su zaposleni putem eksternih/vanjskih izvora zapošljavanja, odgovoreno je da su dosadašnja iskustva oprečna, tj. kako su imali pozitivna i negativna iskustva. Pozitivni aspekti dosadašnjih iskustava su ti da su se pojedini zaposleni vanjskim putem odlično uklopili u tim te nije bilo nikakvih problema u smislu uhodavanja te su usvojili sve što je potrebno, sva znanja i radne procese. Dok su pojedini zaposlenici zaposleni vanjskim putem izazvali određena negativna iskustva iz razloga što nisu zadobili određeno potrebno poštovanje od već postojećih zaposlenika, što zbog njihovog osobnog stava, što zbog tog što nisu uspjeli savladati određene operativne procese nužne za daljnji rad.

Zatraženo je da se opiše struktura zaposlenika unutar prijemnog odjela hotela President uzevši u obzir izvor zaposlenja te da se navede omjer zaposlenika zaposlenih unutarnjim i vanjskim izvorom zapošljavanja. Voditelji recepcije su promovirani internim putem zapošljavanja, dok su recepcioneri zaposleni eksternim putem zapošljavanja. Navedeno je ukupno 18 zaposlenih u odjelu smještaja u 3 objekta. Od toga su 3 voditelja recepcije, koji su zaposleni interno, a ostalih 15 zaposlenih su recepcioneri koji su zaposleni eksternim putem.

Na pitanje razlikuje li se motivacija zaposlenika koji su zaposleni putem vanjskih izvora zapošljavanja od onih zaposlenih unutarnjim izvorom zapošljavanja, odgovoreno je da postoji želja kod internih djelatnika za opravdavanjem povjerenja koje im je dano u kontekstu motivacije, a kod eksterno zaposlenih postoji želja za dokazivanjem. Navedeno je da su uvijek u prednosti interno zaposleni, ali zapravo i jedni i drugi s različitih aspekata imaju različiti vid motivacije.

Potom, na pitanje je li uočeno određeno smanjenje motivacije ostalih zaposlenika unutar organizacije kada je netko od njihovih kolega bio promaknut na „bolju“ radnu poziciju te na koji su se način promjene u motivaciji reflektirale na radne procese te odnos prema radu u globalu. Matea je odgovorila da je gotovo uvijek bitno kod napredovanja na više pozicije analizirati već postojeću radnu snagu. Točnije, konkretno recepcioneri napreduju na mjesto šefa recepcije, voditelja prodaje, agencije ili slično, prvenstveno se analizira postoje li kod postojećih zaposlenika ambicija za napredovanjem te potrebna predznanja. Među bitnim faktorima je da

osoba koja će biti potencijalno promovirana među svojim kolegama ima „dobar status“, tj. da postoji poštovanje od strane drugih kolega u vidu znanja, iskustva te samog stava prema poslu. Također je istaknula kako nije dovoljno obrazovanje i sama ambicija te je potrebno jako puno iskustva za rad na recepciji. Točnije zrelost i snalažljivost u novim situacijama koje su po samoj prirodi posla nužne. Prilikom eksternog promicanja postojećih zaposlenika na novu poziciju se javlja određena doza straha pred nečim nepoznatim. Navedeno je kako su imali situaciju da su recepcioneri, kada je planirano zaposliti voditelja recepcije, loše reagirali te je navedeno zapošljavanje zaustavljeno te su se drugačije organizirali interno kako bi izbjegli demotivaciju zaposlenika. Analizom rada zaobidni su potencijalni problemi takve vrste u odjelu recepcije, tj. odjelu smještaja. No, navedeno je kako su imali neobičnu situaciju u F&B odjelu, tj. odjelu hrane i pića. Kolegama je teško bilo prihvatiti što je njihov dotadašnji kolega promaknut na bolju poziciju te da im je on sada na poziciji šefa. Vremenom su se navedeni problemi otklonili kada je kolega na poziciji voditelja hrane i pića zadobio potrebno poštovanje kolega za navedenu poziciju.

Na pitanje o dosadašnjim iskustvima sa zapošljavanjem kadrova putem neformalnih eksternih izvora zapošljavanja te jesu li se preporuke pokazale kao valjanje ili neutemeljene, dobiven je odgovor da u President hotelima ne prakticiramo neformalne eksterne izvore zapošljavanja na način da se potencijalni kandidat nešto jednostavnije zaposli, tj. da potencijalni kandidat ima određenu prednost prilikom zapošljavanja. Prilikom razgovora za posao utvrdi se ima li potencijalni kandidat određena znanja i vještine za obavljanje navedene pozicije te se onda donosi odluka o zaposlenju navedene osobe.

Zatim je postavljeno pitanje, kako su se već zaposleni djelatnici ponašali u trenutku kada je u već uhodani tim u hotelu President došla osoba koja je zaposlena putem vanjskih izvora zapošljavanja te jesu li bile primjetne određene promjene u izvršavanju radnih djelatnosti te samoj motivaciji djelatnika. Direktorica Matea je odgovorila da za prilagodbu u tim potrebno je određeno vrijeme kako bi se osoba upoznala sa svim radnim procesima te ih savladala. Jednako je bitno da se osoba uklopi u samo kulturu organizacije te da zadobije povjerenje kolega koje u President timu smatraju nužnim za obavljanje radnih djelatnosti. Ako se kandidat uklopi u kolektiv, nema problema u samoj motivaciji postojećih djelatnika. Ako osoba koja je zaposlena

putem vanjskih izvora zapošljavanje svojom odlukom ne zadobije određeno povjerenje ili ne ovlada potrebnim procesima, evidentno je da to lančano remeti rad tima te se takva osoba otpusti.

Na pitanje koji se načini motiviranja zaposlenika koriste unutar hotela President postoje li vidljive preference u vrsti kompenzacijskih sredstava kod zaposlenika koji su regrutirani internim i/ili eksternim načinom zapošljavanja, odgovoreno je da je novac definitivno najbolji motivator za sve zaposlenike. Stimulacija se kompenzira putem rangiranja osoblja, primjerice: pomoćni recepcioneri se uhodavaju u posao. Kada se uhodaju u posao te savladaju sve potrebne radne procese te dobiju status recepcionera, samim tim njihova se plaća poveća. Također, jako je bitan i radni staž. Konkretno, na recepciji nije moguće da primjerice četiri osobe imaju iste dužnosti. Ukoliko netko ima četiri godine radnog staža, a netko jednu, naravno da će osoba koja posao obavlja četiri godine imati nešto veću plaću. Zbog same sezonalnosti i povećanog obima posla ljeti, kroz ljetni se period ostvaruju bonusi na fiksnu plaću. Također se zaposlenicima odobravaju popusti na usluge hotela, primjerice na wellness, hranu, piće i druge usluge hotela. Osim toga, na godišnjoj bazi organiziraju se druženja te team-building. Prilično važnim te specifičnim u hotelijerstvu, smatraju se recenzije na Trip Advisoru, Bookingu i ostalim kanalima, a poznato je da gosti rijetko ostavljaju recenzije te je prilično zahtjevno utjecati na gosta kako bi ostavio recenziju, bez obzira bili zadovoljni ili ne. Shodno tome stimuliraju se zaposlenici na način da ih se potakne da na suptilan način sugeriraju gostu da ostavi povratnu informaciju u vidu recenzije. Ako se ime zaposlenika spomene u određenoj recenziji, zaposlenika se nagrađuje s 10 eura stimulacije, tj. bonusa po samoj recenziji. Također, budući da se u timu President hotela organiziraju božićne i uskrsne radionice, dana je prilika zaposlenicima da se uključe kao animatori ili u bilo kakvom drugom pogledu u same aktivnosti. Takav pristup zaposlenicima omogućava jedan pogled dodatne zarade. Posebice jer je riječ o periodu van same turističke sezone ili u periodu predsezona ili post sezone, kada je sami obim posla nešto manji te im je taj period idealan za rad na aktivnostima van samog opisa posla.

Za kraj samog intervjua, zatraženo je mišljenje o tome koliko način izvora zapošljavanja djelatnika utječu na radnu atmosferu unutar tima. Točnije, je li uočena razlika ponašanja ostalih zaposlenika kada je u tim došao netko zaposlen putem internih izvora zapošljavanja te traje li



adaptacija promaknutog zaposlenika kraće od adaptacije kandidata koji je zaposlen vanjskim izvorom zapošljavanja. Odgovoreno je kako je primijećeno da je zaposlenicima određeni „strah od nepoznatog“, stvara zapošljavanje zaposlenika iz eksternih izvora zapošljavanje. Postavljaju se pitanja kako će se osoba uklopiti u tim te kako će prihvatiti određene radne procese. Pokazalo se kako znatno bolje reagiraju kada je osoba iz internih izvora promaknuta na drugu poziciju jer su već upoznati s tom osobom, njenim radnim navikama, ponašanjem, itd. Evidentno je da adaptacija promaknutog zaposlenika traje kraće od adaptacije zaposlenika koji je zaposlen vanjskim putem. Promaknuti zaposlenik već poznaje samu kulturu organizacije te je uvelike upoznat s radnim procesima samog hotela, što znatno smanjuje vrijeme same prilagodbe ako usporedimo zaposlenike koje su zaposleni vanjskim putem.

## 7. ZAKLJUČAK

Glavnom specifičnošću menadžmenta ljudskih resursa smatra se sam čovjek kao misaono biće sa svim svojim htijenjima, osobinama i osobnim ciljevima. Ključni zadatak menadžmenta ljudskih resursa je prepoznati potrebu za određenom vrstom kadra kako bi svi radni procesi tekli neometano uz što bolje konačne rezultate. S obzirom na vrijeme u kojem se danas nalazimo te sve veću naglašenost individualnosti pojedinca, zadaće menadžmenta ljudskih resursa postaje nešto teže nego što su bile nekad ranije. Točnije, postalo je nešto zahtjevnije oformiti kolektiv koji nije sklon konfliktu, koji je koherentan, timski nastrojen te u kojem će se na koncu zadaće same organizacije u što kraćem vremenu ispunjavati na što bolji način. Stoga se razvio individualan pristup prema pojedincu u kojem se uz njegove potrebne kvalifikacije za posao, velika pažnja posvećuje osobnim ciljevima, željama te planovima određenog zaposlenika. Smatra se da je jedini ispravan način za dugoročno održavanje visoke razine motiviranosti pojedinca, povezivanje osobnih ciljeva zaposlenika s ciljevima organizacije. Takav pristup ima velik broj benefita, a jedan od njih je od krucijalne važnosti, a to je da će pojedinac koji za osobni cilj ima rast u karijeri, rasti zajedno s organizacijom. Također će i organizacija u takvom slučaju rasti zajedno s pojedincem.

Specifičnost i važnost ljudskih resursa uvelike dolazi do izražaja kada se analizira turizam kao gospodarska grana. Pogledamo li поблиže hotelijerstvo kao vrstu smještajnih objekata koja je uvelike zastupljena na turističkom tržištu smještajnih jedinica, evidentno je da prijemni odjel, tj. odjel recepcije na samog potrošača hotelske usluge, tj. gosta, ostavlja znatno važan prvi dojam. Neovisno radilo se o hotelu više, srednje ili niske kategorije, prijemni odjel je ono što je jedna od zajedničkih točki svih hotela, a samo središte prijemnog odjela je upravo ljudski faktor. Od osoblja recepcijskog odjela očekuje se da su uvijek nasmijani, srdačni te spremni pomoći gostu. Neminovno je da će se ponekad dogoditi situacija u kojoj zaposlenik neće biti motiviran za navedeno, no od rukovodećih odjela se očekuje da svakodnevno grupno ili individualno motiviraju zaposlenike kako bi konačna usluga bila isporučena na što je moguće bolji način. Stvaranjem pozitivnog radnog okruženja u kojem se oslušuju potrebe pojedinca, rješavanjem nesuglasica, poticanjem pozitivnijih radnih učinaka kroz bonuse ili stimulacije, postavljanjem razumnih ciljeva poštivanjem radnog vremena te mnogim drugim motivirajućim faktorima se na

pozitivan način utječe na motiviranost zaposlenika samog odjela. Kroz brojne teorije motivacije kroz vrijeme su se otkrivale nove činjenice o faktorima koje zaposlenike usmjeravaju ka ispunjavanju ciljeva, kako osobnih tako i ciljeva organizacije u kojoj su zaposleni.

Neke teorije su se međusobno nadopunjavale te su kroz vrijeme korištenjem u praksi donosile određene rezultate. Promotri li se teorije motivacije kroz vrijeme razvoja, očigledno je kako se mijenjao stav prema samom zaposleniku te kako je ljudski faktor sve više dolazio u sam centar. Za uspješnost organizacije ključnim se smatra sustav menadžmenta te zaposlenici jer upravo oni organizaciju čine konkurentom na širokom tržištu.

S obzirom na to da se ključnim resursom svake organizacije smatraju zaposlenici, dolazimo do zaključka kako različiti izvori zapošljavanja na različite načine utječu na motivaciju zaposlenika. S obzirom na to da se ključnim resursom svake organizacije smatraju zaposlenici, dolazi se do zaključka kako različiti izvori zapošljavanja na različite načine utječu na motivaciju zaposlenika. Promotri li se istraživanje provedeno u obliku integriranog intervjua s direktoricom hotela President, evidentno je kako su zaposlenici imali određene promjene u ponašanju i motivaciji regrutiranjem kadrova na interni ili eksterni način regrutiranja. Čovjek sam po sebi je biće koje se boji nepoznatoga te na određen način svjesno ili nesvjesno pokazuje otpor prema svakoj promjeni, pa tako i prema promjenama u radnoj okolini. Na primjeru zapošljavanja unutar hotela President, evidentno je kako su zaposlenici na određeni način pružali otpor prema promaknutom kolegi dok kolega nije svojim sposobnostima, znanjem te vještinama zadobio potrebno povjerenje od tima. Normalna karakterna crta kod velikog broja ličnosti je da preispituje dok se određeni prešutni zahtjevi ne ispune. Također, specifičnim se pokazao primjer u kojem se zaposlio zaposlenik eksternim putem te su već postojeći djelatnici pokazivali određeni otpor jer se kolega nije pokazao kroz radne procese. Interesantno je na ovom primjeru kako bez obzira na to što se radi o ljudskom faktoru, postojeći su zaposlenici kao mjerilo uzeli samo rezultate radnih procesa. Time možemo zaključiti da ljudi za određena polja života imaju određena mjerila. Točnije, tim u hotelu President je visokomotiviran tim te ih kolektivno motivira želja za uspjehom te se jedinka koja se nije uklopila u tim motiviranih ljudi pronašla odbačenom od tima. Slijedom navedenog dolazimo do zaključka kako jedna nemotivirana osoba ne može negativno utjecati na tim na način da postojećem timu smanji razinu motivacije, već će se uklopiti ili će

takav zaposlenik biti zamijenjen. Na primjeru hotela President vidljivo je kako u niže te srednje rangiranim poslovima se adekvatnim pokazao eksterni način zapošljavanja, dok se na pozicije višeg ranga boljom alternativom pokazalo unutarnje promicanje. Dolazimo do zaključka kako zaposlenici za lidera u timu žele nekog čije navike poznaju te osobu kojoj mogu vjerovati. Naravno, uz adekvatna znanja i vještine koje su neupitne. Ako u timu ne postoji osoba koji ispunjava navedene kriterije, voljni su na reorganizaciju tima te prihvaćanje delegiranih zadataka više nego na prihvaćanje zaposlenika koji bi potencijalno bio zaposlen eksternim putem. Razlog tomu je to što je prvotno važno upoznati kolektiv te pokazati potrebno znanje i vještine kako bi tim bio siguran u potencijalne naredbe i vodstvo.

U slučajevima kada unutarnje promicanje nije moguće obaviti jer će se u određenom odjelu iz kojeg je zaposlenik promaknut pojaviti određena praznina u vidu manjka zaposlenika na poziciji, za organizaciju je nužno analizirati benefite promicanje te potencijalne prijetnje ostvarivanju ciljeva organizacije. Kada je riječ o takvom slučaju, promicanje se obustavlja te se vrši reorganizacija poslova ili se na poziciju u kojoj bi nastalo eventualni manjak zaposlenika, zapošljava osoba putem eksternih izvora zapošljavanja kako bi radni procesi tekli neometano.

Iz navedenog, dolazi se do zaključka kako različiti izvora zapošljavanja jednako utječu na zaposlenike te na organizaciju u cjelini. Utjecaji izvora zapošljavanja na motivaciju zaposlenika usko su povezani s ostvarivanjem ciljeva same organizacije. Motivirani zaposlenici dovode organizacije do ispunjenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja. Stoga je nužno da rukovodeći menadžment pomno analizira potrebe za kadrovima te ukoliko postoji potreba za određenim kadrovima, uzeti u obzir prednosti i mane izvora zapošljavanja te njihove utjecaje kako na sam tim, tako i na organizaciju u cjelini. Organizaciju čine svi ljudi zaposleni u radnim procesima te je nužno za uspjeh organizacije da su razine motivacije kod svih zaposlenika optimalne kako bi radni procesi bili obavljani na što je moguće bolji način.

## 8. LITERATURA

1. Bahtijarević - Šiber F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Borrows, C.W., Powers, T., Reynolds, D. (2012), Introduction to management in the hospitality industry, Tenth edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
3. Brozd, D. (2016) Nematerijalna motivacija u gospodarstvu varaždinske i međimurske županije, Sveučilišni centar Varaždin
4. Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb
5. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013) Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik
6. Denny, R. (2000) Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, Zagreb
7. Dessler, G. (2007) Human Resource Management. 11th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
8. Galičić, V. (2017) Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Opatija: Fakultet za Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
9. Galičić, V., Ivanović, S. i Lupić, M. (2005) Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Opatija, Fakultet za turistički i hoteski menadžment
10. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M., (2018) Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb
11. Harrell, A. M., Stahl, M. J. (1981) A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs, Journal of Applied Psychology
12. Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Zagreb
13. Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981) Goal setting and task performance: 1969–1980. Psychological Bulletin, 90(1),
14. Marušić, S. (2001) Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
15. Mijoč, J. (2019) Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem, Ekonomska misao i praksa, Osijek

16. Nusret, H. (2013) Motivacija zaposlenih u organima lokalne samouprave, Časopis za poslovnu teoriju i praksu
17. Petz, B., Ivanović, Z. (1987) Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb
18. Pupavac, D. (2015) The ghost of Herzberg motivational theory: motivators and demotivators, International Journal VallisAurea, Rijeka
19. Račić, J. (2011) Motivacija i nagrađivanje djelatnika
20. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki, V. (2008) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
21. Stupalo, J. (2022) Nastavni materijali kolegija Recepcijsko poslovanje, Sveučiliši odjel za stručne studije, Split

#### Članci

1. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, Vol 7. No.1.
2. Račić, J. (2011) Motivacija i nagrađivanje djelatnika
3. Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(1), pp.152-169.

#### Web

1. Micić, R. (2016) The impact of National culture on the motivation of employees in organization, In Book of Proceedings [https://www.researchgate.net/profile/Aleksandra-Fedajev/publication/306095175\\_PRIVATIZATION\\_OF\\_STATE\\_ENTERPRISES\\_IN\\_THE\\_FUNCTION\\_OF\\_MACROECONOMIC\\_STABILITY\\_IMPROVEMENT\\_AND\\_SUSTAINABLE\\_ECONOMIC\\_DEVELOPMENT/](https://www.researchgate.net/profile/Aleksandra-Fedajev/publication/306095175_PRIVATIZATION_OF_STATE_ENTERPRISES_IN_THE_FUNCTION_OF_MACROECONOMIC_STABILITY_IMPROVEMENT_AND_SUSTAINABLE_ECONOMIC_DEVELOPMENT/) [15.2.2023.]
2. Sabočanac, M. (2020) Teorije motivacije zaposlenika (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of

Management, Organization and Entrepreneurship)

<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:753708> [12.2.2023.]

3. <https://www.poslovniturizam.com/objekt/hotel-president-solin/339/> [2.6.2023.]
4. <https://www.hotelpresident.hr/hotel-split-inn-by-president/hr> [2.6.2023.]
5. <http://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/teorija-postavljanja-ciljeva.html>  
[20.2.2023.]
6. <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> [29.1.2023.]
7. <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115> [6.2.2023.]
8. <https://jezikoslovac.com/word/49rt> [7.2.2023.]
9. <https://hotelpresident.hr/hotel-president-split/hr/> [2.6.2023.]

## **POPIS SLIKA**

|   |    |
|---|----|
| <b>Slika 1.</b> - Maslowljeva hijerarhija potreba.....        | 22 |
| <b>Slika 2:</b> Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava..... | 35 |

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablica 1.</b> Podjela djelatnosti recepcijskog odjela..... | 10 |
| <b>Tablica 2.</b> Klasifikacija materijalnih kompenzacija..... | 18 |
| <b>Tablica 3.</b> Herzbergovi principi obogaćivanja posla..... | 24 |
| <b>Tablica 4.</b> Minerova teorija motivacija uloga.....       | 27 |



## **DODATCI**

### **Intervju - Utjecaj izvora zapošljavanja na motivaciju zaposlenika na primjeru hotela President**

Poštovana, molila bih Vas da se predstavite.

Ja sam Matea Jerić Ćurković, direktorica hotela President.

S obzirom da hotel President u svom portfelju ima 3 hotela, prije odgovaranja na pitanja zamolila bih Vas da mi definirate odnose li se Vaši odgovori na jedan od hotela iz grupacije ili na 2 i/ili više?

Odgovori se odnose na sva tri hotela grupe President.

1) Koji oblike zapošljavanje preferirate u poslovanju hotela President? Zašto?

Bitno je istaknuti da se većina zapošljavanja nastoji obavljati putem internih izvora zapošljavanja, odnosno preslagivanjem tima na način da se unaprjeđuju djelatnici koji već poznaju radne procese hotela stoga je puno jednostavnije ih unaprijediti te uhodati. S druge strane, kada imamo ekstreme izvore zapošljavanja, znatno je duži proces uhodavanja, osim toga potrebno je da se stvori određeni respekt od strane postojećih djelatnika.

Kada je riječ o zapošljavanju na vodeće pozicije, npr. voditelj prodaje ili voditelj hrane i pića, preferiramo interne izvore zapošljavanja. Na takav smo se pristup odlučili jer već postojeći zaposlenici poznaju procese rada u hotelu te je znatno lakše zadobiti poštovanje ostalih kolega koje je nužno za obavljanje određene pozicije u kojoj zaposlenik rukovodi timom. Ukoliko je riječ o middle pozicijama, npr. pozicija recepcionera, teško je isprofilirati nekog od postojećih kadrova za navedenu poziciju te se u tom slučaju koristimo eksternim izvorima zapošljavanja. Jako je teško primjerice iz pozicije konobara dobiti adekvatnog kandidata za poziciju recepcionera i obratno, stoga smo na taj način smo formirali način zapošljavanja unutar samog hotela te se on pokazao uspješnim.

2) Kakva su Vam dosadašnja iskustva s zaposlenicima koji su zaposleni putem internih/unutarnjih izvora zapošljavanja?

Imamo izvrsna iskustva sa zaposlenicima koji su zaposleni putem internih izvora zapošljavanje jer se u takvim situacijama stvara određena lojalnost od strane djelatnika koji poznaju objekt, uhodani su u radne procese unutar samog hotela te imaju dodatnu motivaciju za rad. Zaista se interno zapošljavanje pokazalo znatno bolje. Iako, možda bi netko tko bi potencijalno bio zaposlen iz eksternih izvora imao možda veće kvalifikacije u smislu obrazovanja te šireg iskustva, onaj tko poznaje objekt će se ipak moći znatno bolje prilagoditi i imati puno više ideja te se više zalagati na određenoj poziciji nego netko zaposlen vanjskim putem.

3) Kakva su Vam dosadašnja iskustva s zaposlenicima koji su zaposleni putem eksternih/vanjskih izvora zapošljavanja?

Dosadašnja iskustva su opre;na, imamo i pozitivna i negativna iskustva. Pozitivni aspekti dosadašnjih iskustava su ti da su se pojedini zaposleni vanjskim putem odlično uklopili u tim te nije bilo problema u smislu uhodavanja te su usvojili sve što je potrebno, sva znanja i radne procese. Dok su pojedini zaposlenici zaposleni vanjskim putem kod nas izazvali određena negativna iskustva iz razloga što nisu zadobili određeno potrebno poštovanje od već postojećih zaposlenika, što zbog njihovog osobnog stava, što zbog tog što nisu uspjeli savladati određene operativne procese nužne za daljnji rad.

4) Opišite mi strukturu zaposlenika unutar prijemnog odjela hotela President uzevši u obzir izvor zaposlenja. Koliki je omjer zaposlenika zaposlenih unutarnjim i vanjskim izvorom zapošljavanja?

Voditelji recepcije su promovirani internim putem zapošljavanja, dok su recepcioneri zaposleni eksternim putem zapošljavanja. Imamo ukupno 18 zaposlenih u odjelu smiješaja u 3 objekta. Od toga su 3 voditelja recepcije, koji su zaposleni interno, a ostalih 15 zaposlenih su recepcioneri koji su zaposleni eksternim putem.

5) Razlikuje li se motivacija zaposlenika koji su zaposleni putem vanjskih izvora zapošljavanja od onih zaposlenih unutarnjim izvorom zapošljavanja?

Naravno da postoji želja kod internih djelatnika za opravdavanjem povjerenja koje im je dano u kontekstu motivacije, a kod eksterno zaposlenih postoji želja za dokazivanjem. Naravno da su

uvijek u prednosti interno zaposleni, ali zapravo i jedni i drugi s različitih aspekata imaju različiti vid motivacije.

- 6) Jeste li uočili određeno smanjenje motivacije ostalih zaposlenika unutar organizacije kada je netko od njihovih kolega bio promaknut na „bolju“ radnu poziciju? Na koji su se način promjene u motivaciji reflektirale na radne procese te odnos prema radu u globalu?

Gotovo uvijek je bitno kod napredovanja na više pozicije analizirati već postojeću radnu snagu. Točnije, konkretno recepcioneri napreduju na mjesto šefa recepcije, voditelja prodaje, agencije ili slično, prvenstveno se analizira postoje li kod postojećih zaposlenika ambicija za napredovanjem te potrebna predznanja. Među bitnim faktorima je da osoba koja će biti potencijalno promovirana među svojim kolegama ima „dobar status“, tj. da postoji poštovanje od strane drugih kolega u vidu znanja, iskustva te samog stava prema poslu. Također bih istaknula kako nije dovoljno obrazovanje i sama ambicija te je potrebno jako puno iskustva za rad na recepciji, zrelost i snalažljivost u novim situacijama koje su po samoj prirodi posla nužne. Prilikom eksternog promicanja postojećih zaposlenika na novu poziciju također se javlja određena doza straha pred nečim nepoznatim. Imali smo situaciju da su recepcioneri, kada smo planirali zaposliti voditelja recepcije, da loše reagiraju te smo navedeno zaustavili te se drugačije organizirali interno kako bi izbjegli demotivaciju zaposlenika.

Stoga smo analizom rada zaobišli potencijalne probleme takve vrste u odjelu recepcije, tj. odjelu smještaja. No, imali smo neobičnu situaciju u F&B odjelu, tj. odjelu hrane i pića. Kolegama je teško bilo prihvatiti što je njihov dotadašnji kolega promaknut na bolju poziciju te da im je on sada na poziciji šefa. Vremenom su se navedeni problemi otklonili kada je kolega na poziciji voditelja hrane i pića zadobio potrebno poštovanje kolega za navedenu poziciju.

- 7) Kakva su Vam dosadašnja iskustva sa zapošljavanjem kadrova putem neformalnih eksternih izvora zapošljavanja? Jesu li se preporuke pokazale kao valjanje ili neutemeljene?

Ne prakticiramo neformalne eksterne izvore zapošljavanja na način da se potencijalni kandidat nešto jednostavnije zaposli, tj. da potencijalni kandidat ima određenu prednost prilikom

zapošljavanja. Prilikom razgovora za posao utvrdi se ima li potencijalni kandidat određena znanja i vještine za obavljanje navedene pozicije te se onda donosi odluka o zaposlenju navedene osobe.

- 8) U trenutku kada je u već uhodani tim u hotelu President došla osoba koja je zaposlena putem vanjskih izvora zapošljavanja, kako su se već zaposleni djelatnici ponašali? Jesu li bile primjetne određene promjene u izvršavanju radnih djelatnosti te samoj motivaciji djelatnika?

Za prilagodbu u tim potrebno je određeno vrijeme kako bi se osoba upoznala sa svim radnim procesima te ih savladala. Jednako je bitno da se osoba uklopi u samo kulturu organizacije te da zadobije povjerenje kolega koje smatramo nužnim za obavljanje radnih djelatnosti. Ukoliko se kandidat uklopi u kolektiv, nema problema u samoj motivaciji postojećih djelatnika. Ako osoba koja je zaposlena putem vanjskih izvora zapošljavanje svojom odlukom ne zadobije određeno povjerenje ili ne ovlada potrebnim procesima, evidentno je da to lančano remeti rad tima te se takva osoba ukloni iz radnih procesa.

- 9) Koji se načini motiviranja zaposlenika koriste unutar hotela President? Postoje li vidljive preference u vrsti kompenzacijskih sredstava kod zaposlenika koji su regrutirani internim i/ili eksternim načinom zapošljavanja?

Novac je definitivno najbolji motivator za sve zaposlenike. Stimulacija se kompenzira putem rangiranja osoblja, primjerice: pomoćni recepcioneri se uhodavaju u posao. Kada se uhodaju u posao te savladaju sve potrebne radne procese te dobiju status recepcionera, samim tim njihova se plaća povećava. Također, jako je bitan i radni staž. Konkretno, na recepciji nije moguće da primjerice četiri osobe imaju iste dužnosti. Ukoliko netko ima četiri godine radnog staža, a netko jednu, naravno da će osoba koja posao obavlja četiri godine ima nešto veću plaću. Zbog same sezonalnosti i povećanog obim posla ljeti, kroz ljetni se period ostvaruju bonusi na fiksnu plaću. Također se zaposlenicima odobravaju popusti na usluge hotela, primjerice na wellness, hranu, piće i druge usluge hotela.

Osim toga, na godišnjoj bazi organiziraju se druženja te team-building.

Prilično važnim te specifičnim u hotelijerstvu, smatraju se recenzije na Trip Advisoru, Bookingu i ostalim kanalima, a poznato je da gosti rijetko ostavljaju recenzije te je prilično zahtjevno utjecati na gosta kako bi ostavio recenziju, bez obzira bili zadovoljni ili ne. Shodno tome stimuliramo zaposlenike na način da ih potaknemo da na suptilan način sugeriraju gostu da ostavi povratnu informaciju u vidu recenzije. Ako se ime zaposlenika spomene u određenoj recenziji, dobivaju 10 eura stimulacije, tj. bonusa po samoj recenziji.

Također, budući da organiziramo božićne i uskrsne radionice dajemo priliku našim zaposlenicima da se uključe kao animatori ili u bilo kakvom drugom pogledu u same aktivnosti. Takav pristup zaposlenicima omogućava jedan pogled dodatne zarade. Posebice jer je riječ o periodu van same turističke sezone ili u periodu predsezone ili post sezone, kada je sami obim posla nešto manji te im je taj period idealan za rad na aktivnostima van samog opisa posla.

- 10) Po Vašem mišljenju, koliko način izvora zapošljavanja djelatnika utječu na radnu atmosferu unutar tima? Točnije, jeste li uočili razliku ponašanja ostalih zaposlenika kada je u tim došao netko zaposlen putem internih izvora zapošljavanja? Traje li adaptacija promaknutog zaposlenika kraće od adaptacije kandidata koji je zaposlen vanjskim izvorom zapošljavanja?

Primijećeno je da je zaposlenicima određeni „strah od nepoznatog,, stvara zapošljavanje zaposlenika iz eksternih izvora zapošljavanje. Postavljaju se pitanja kako će se osoba uklopiti u tim te kako će prihvatiti određene radne procese. Pokazalo se kako znatno bolje reagiraju kada je osoba iz internih izvora promaknuta na drugu poziciju jer su već upoznati s tom osobom, njenim radnim navikama, ponašanjem, itd.

Evidentno je da adaptacija promaknutog zaposlenika traje kraće od adaptacije zaposlenika koji je zaposlen vanjskim putem. Promaknuti zaposlenik već poznaje samu kulturu organizacije te je uvelike upoznat s radnim procesima samog hotela, što znatno smanjuje vrijeme same prilagodbe ako usporedimo zaposlenike koje su zaposleni vanjskim putem.