

# Utjecaj motivacije zaposlenika hotela na kreiranje vrijednosti za gosta

---

Mijoković, Mirela

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University of Applied Sciences / Veleučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:068299>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



**VELEUČILIŠTE VERN**

Zagreb

Studij turizma

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA HOTELA NA  
KREIRANJE VRIJEDNOSTI ZA GOSTA**

Mirela Mijoković

Zagreb, 2018.

**VELEUČILIŠTE VERN**

Preddiplomski stručni studij

Studij turizma

**ZAVRŠNI RAD**

**UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA HOTELA NA  
KREIRANJE VRIJEDNOSTI ZA GOSTA**

Mentorica: dr. sc. Romana Lekić, prof. v. š

Studentica: Mirela Mijoković

Zagreb, srpanj, 2018.g.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT.....	I
1. UVOD .....	1
2. ZAPOSLENI U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI .....	3
2.1. Zaposleni u turizmu, u brojkama, za Republiku Hrvatsku .....	4
2.2. Podatci za Hrvatsku u području educiranosti zaposlenih i broju radnih sati .....	6
3. POBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI HOTELSKOG POSLOVANJA .....	10
3.2. Usmjerenost na ljudske potencijale.....	14
3.3. Kreativnost.....	17
3.4. Inovativnost.....	19
3.5. Stres, okidači i posljedice.....	20
3.5.1. Depresija i utjecaji depresije na efikasnost rada .....	22
4. MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJA.....	23
4.1. Koncept generacija Y i Z.....	23
4.2. Teorije motivacije .....	26
4.3. Upravljanje s pomoću ciljeva .....	30
5. NOVI TRENDVI UNAPRJEĐIVANJA POSLA.....	32
5.1. Novi psihološki ugovor .....	33
5.2. Interni marketing .....	35
5.3. Usmjerenost na ljudske resurse u hotelskoj kući Ritz-Carlton .....	36
ZAKLJUČAK	
POPIS TABLICA I LITERATURE	

## **SAŽETAK**

Ovim radom prikazani su uvjeti koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika u radnoj okolini, tehnike motiviranja zaposlenika za postizanje što boljih rezultata, načini dostupni poslodavcu i, prije svega, odjelu za ljudske potencijale kojima je moguće dodatno motivirati zaposlenike. Ovaj rad ukazivao je na potrebu brige o zaposlenicima kao ključnoj karici u uspješnom poslovanju svakog hotela. Uključivao je rad odjela za ljudske potencijale kao glavnog nositelja brige o zaposlenicima i istaknuo je teorije motivacije koje se najbolje odnose na hotelsko poslovanje. Bavio se metodama i rizicima koji se pojavljuju u današnjem poslovanju, a jednako pogađaju i zaposlenike i poslodavce, i definirao sve one koji su najprimjenjiviji u području hotelskog poslovanja.

**Ključne riječi:** motivacija, motivirani zaposlenici, ljudski potencijali, faktori motivacije milenijske generacije.

## **ABSTRACT**

### **The impact motivated employees have on creating a value for the hotel guest**

This paper presents the conditions that affect the employee's satisfaction with the work environment, the motivation of employees to achieve the best results, made available to the employer and above all to the human resources department that can further motivate employees. This paper pointed to the need for employee worries as the key link in the successful business of each hotel. It included the work of the Human Resources Department as the main bearer of employee worries and highlighted theories of motivation that best relate to hotel business. He was dealing with the methods and risks that appear in today's business, equally affecting both employees and employers, and defining all that are most applicable in the area of hotel business.

**Keywords:** motivation, motivated employees, human resources, motivational factors of the millennium generation

# 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog rada su načini i aktivnosti kojima se može pridonijeti osjećaju zadovoljstva zaposlenika u njihovoj radnoj okolini, kako bi se tako omogućilo njihovo povećanje radne aktivnosti. Današnji trendovi u hotelskoj industriji drastično su različiti od onih unazad samo desetak godina, a usmjereni su sve više i više prema zaposlenicima kao jednom od glavnih pokretača uspjeha organizacije. Današnji princip zapošljavanja sve se više zasniva na tome da se ono što se prije smatralo nedostatkom prikaže kao vrlina. Ideja je skrenuti pozornost na važnost ulaganja u sposobnosti i zadovoljstvo zaposlenika, bilo da je riječ o ulaganju radne organizacije ili njih samih, ali na način koji zadovoljava obje strane. Znanje i iskustvo neprocjenjivo su vrijedni, ali se promjene na tržištu zbivaju tako brzo da je želja za učenjem i usavršavanjem postojećih znanja ključni faktor za uspješno vođenje hotelskog poslovanja. Bez obzira na to je li riječ o maloj radnoj sredini ili o velikom hotelu s desetcima zaposlenih, ljudi su ti koji čine glavnu razliku u kvaliteti objekta i utječu na ukupno poslovanje, čime je njihovo značenje dobilo na vrijednosti. Također se želi ukazati na važnost brige o zaposlenicima kao glavnom resursu i čimbeniku kvalitete u hotelskom poduzeću, o njihovoj motivaciji, nagrađivanju, obrazovanju, kao i o potrebi uvođenja pristupa potpunog upravljanja kvalitetom (*Total Quality Management*, TQM) kako bi se osiguralo zadovoljstvo i lojalnost gostiju, koji se vezuju uz kvalitetu ljudskog resursa. U hotelu se težište kvalitete prenosi na davatelje usluga pa kvaliteta proizvoda i usluga ovisi upravo o znanju, vještinama, iskustvu, izgledu, ponašanju i drugim osobinama zaposlenika. Obrazovani, stručno osposobljeni, visoko motivirani i privrženi zaposlenici stvaraju i održavaju kvalitetu koja utječe na zadovoljstvo gostiju. Ako je zanemaren ljudski čimbenik, svaki napor za poboljšanje kvalitete osuđen je na propast. Kako bi se postigla visoka kvaliteta proizvoda i usluga, potrebno je imati zadovoljne zaposlenike jer jedino oni mogu uspostaviti dobre odnose s gostima i pružiti višu razinu usluga. Odnos prema gostima ovisi o tome kako se zaposlenici osjećaju na radnom mjestu, a veza između radnog zadovoljstva zaposlenika u hotelu i kvalitete usluge ne smije biti zanemarena. Osnova kvalitetne radne sredine jesu pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom,

spremni napredovati i učiti, čime i sebi i poduzeću donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Struktura rada se, osim uvodnog dijela i zaključka, sastoji od četiriju osnovnih poglavlja međusobno povezanih u cjelinu.

Cilj je ovog završnog rada prikazati, od najranijih pa do današnjih načina i teorija, motivirajuće aspekte koji pomažu zaposlenicima ostvariti vlastiti potencijal putem obavljanja svakodnevnog posla. U tom vremenskom slijedu, cilj je istodobno približiti vrijednosne promjene u organizaciji koja danas promatra upravo ljude i ljudski faktor kao svoje glavne resurse, a ulaganje u njih formulom uspjeha. U prvom poglavlju obuhvaćen je uvod u kojem se definira predmet istraživanja i struktura rada te ukratko objašnjava cilj koji se ovim radom želi postići. Drugo poglavlje rada govori o zaposlenima u turističkoj organizaciji, a popraćeno je statističkim prikazima i informacijama o trenutnom broju zaposlenih i njihovom stupnju obrazovanja, preuzetim od Državnog zavoda za statistiku (DZS-a). Naglasak je na činjenici kako porast i razvitak turističkih potreba i ponude ne prati i razvitak educiranog kadra. Treće poglavlje ukratko prezentira rad i zadaće odjela ljudskih potencijala i predstavlja nekoliko novih trendova unutar odjela ljudskih potencijala. U četvrtom poglavlju obrađuje se tema motivacije i prezentirane su odabrane teorije motivacije koje su najprimjenjivije za hotelsku industriju. U petom poglavlju posebno se razrađuju moderniji i inovativniji načini čiji je cilj zaposlenicima omogućiti zadovoljstvo poslom koji obavljaju, koristeći nove ideje oplemenjivanja i poboljšanja svijesti o važnosti posla i vlastitoj ulozi unutar organizacije. U šestom poglavlju rada je zaključak kojim se objedinjuju obrađene teme. U ovom radu primijenjena metoda dobivanja podataka je *desk* istraživanje. Uz stručnu literaturu koja je korištena prilikom cijelog studija iz različitih kolegija, korištena je i dodatna stručna literatura prema vlastitom nahođenju, iz područja ljudskih resursa, menadžmenta, ekonomije i ostalih područja koja su na bilo koji način povezana s temom samog rada. Korištena je pisana literatura, informacije iz mnogih objavljenih znanstvenih članaka te mnogi internetski izvori. Korištene metode za izradu ovog rada uključuju metodu *desk* istraživanja, metode analize i metodu deskripcije.



## 2. ZAPOSLENI U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI

Nema druge prilike za prvi dojam! To je jedna od osnovnih činjenica života i što se prije usadi u korporativnu kulturu, prije će se osvijestiti stvarna trenutna situacija. Ovo je industrija u kojoj gotovo sve na kraju ovisi o ljudskom faktoru. Turistička je industrija među vodećim industrijama današnjice koje donose znatne prihode u većini zemalja svijeta, a turistička ponuda dio je turističkog tržišta na kojem se turistima nude i prodaju robe i usluge – kojima oni zadovoljavaju svoje turističke potrebe – i uključuje sve gospodarske i društvene sudionike jedne zemlje koji na izravan i neizravan način pridonose širenju i različitosti ukupne ponude. Izravno zapošljavanje podrazumijeva zapošljavanje u domeni temeljnih gospodarskih djelatnosti koje čine sustav turizma, a tu pripadaju ugostiteljstvo, turističko posredništvo, promet i trgovina na malo, dok neizravno zapošljavanje obuhvaća zapošljavanje u svim ostalim povezanim gospodarskim djelatnostima čije su aktivnosti u manjoj ili većoj mjeri usmjerene na razvoj turizma i dohodak koji se po toj osnovi ostvaruje. U nastavku je tabelarni prikaz zaposlenosti u Hrvatskoj od 2003. do 2016.

Tablica 2.1. Zaposleni u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom

Godina	DJELATNOST PRUŽANJA SMJEŠTAJA, PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANOM (u 000)			UDJEL U UKUPNO ZAPOSLENIM (u %)		
	Ukupno	U pravnim osobama	U obrtu i slobodnim profesijama	Ukupno	U pravnim osobama	U obrtu i slobodnim profesijama
2003.	78	39	39	5,9	3,8	16,1
2004.	81	41	40	6,0	3,6	15,9
2005.	80	40	40	5,9	3,7	15,5
2006.	82	41	41	5,9	3,6	15,6
2007.	86	45	41	6,0	3,4	15,4
2008.	89	48	40	6,0	3,9	15,3
2009.	86	46	40	5,8	3,8	15,6
2010.	82	45	37	6,0	4,0	15,9
2011.	81	45	36	6,1	4,1	16,3
2012.	82	47	35	6,1	4,1	16,4
2013.	84	50	35	6,3	4,4	16,8
2014.	85	52	33	6,4	4,6	16,6
2015.	90	58	32	6,9	5,2	16,7
2016.	93	61	32	7,0	5,2	16,6

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016), Turizam u brojkama 2016. Zagreb: Preuzeto s: [https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam\\_u\\_brojkama\\_HR\\_%202016.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam_u_brojkama_HR_%202016.pdf) (18.04.2018.)

Navedeni podatci na internetskoj stranici Ministarstva turizma, u Strategiji razvoja turizma za Republiku Hrvatsku do 2020. godine za direktno zaposlene uključuju zaposlene u hotelima, turističkim agencijama i turoperatorima, zrakoplovnim kompanijama i ostalim uslugama u putničkom prijevozu te ostalim aktivnostima direktno veznim uz turizam. Prema izvješću o konkurentnosti turizma za 2016. – 2017. Svjetskog ekonomskog foruma (World Economic Forum, WEF), Hrvatska je od ukupno 124 anketirane zemlje tek na 74. mjestu. Za zemlju koja se ponajprije oslanja na prihode od turizma u ukupnom bruto domaćem proizvodu (BDP-u), to je zaista vrlo niska pozicija. Naime, prema izvješću Hrvatske gospodarske komore (HGK-a) za 2016. godinu, devizni prihod od turizma u Hrvatskoj iznosi čak 18,01 posto BDP-a. U prijedlogu strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, a koji je donijela Vlada Republike Hrvatske, stoji kako su sunce i more broj jedan u kategoriji dominantnih proizvoda Hrvatske. Ovi izvještaji vrlo jasno prikazuju situaciju koja bi trebala zabrinjavati najviše instancije vlasti u državi i potaknuti ih da sagledaju opcije za poboljšanje trenutnih prognoza.

U nastavku je ukratko prezentirana trenutna situacija u Hrvatskoj koja se odnosi na zaposlene i njihov stupanj educiranosti za obavljanje posla u turističkoj industriji.

## **2.1. Zaposleni u turizmu, u brojkama, za Republiku Hrvatsku**

Prema procjenama Sindikata turizma i usluga Hrvatske (STUH-a) preuzetim s internetske stranice Ministarstva turizma, objavljenim 27. prosinca 2016., u hrvatskom turizmu ukupan broj zaposlenih iznosio je oko 110 tisuća, stalno i sezonski, što je oko 20 tisuća više nego pet godina ranije i isto toliko manje nego će ih trebati iduće godine.<sup>1</sup> Naime, procjene potreba u turizmu za 2017. pokazuju da će trebati novih 20 tisuća radnika, oko pet tisuća više nego se tražilo u prijašnjoj godini koja je zapravo i prva godina u kojoj se javno objavio nedostatak kvalificirane i kvalitetne radne snage za turizam kao posljedica neadekvatnog obrazovanja, odlaska kadrova na rad u

---

<sup>1</sup> Ministarstvo turizma RH, (2013) strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. mint.gov.hr. Preuzeto s: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (20.05.2018)

inozemstvo, ali i relativno loših politika na tržištu rada bez puno mehanizama da se nezaposleni prekvalifikacijom i dodatnom edukacijom usmjere na turizam. Potrebe za oko 20 tisuća radnika pokušat će se ipak zadovoljiti na domaćem tržištu rada, na kojem je, primjerice, od ukupno oko 230 tisuća nezaposlenih njih oko 40 tisuća sa svjedodžbama i diplomama za turističko-ugostiteljska zanimanja.

1. Visok stupanj zapošljavanja žena
2. Potreba za brojnim sezonskim radnicima
3. Visoko sudjelovanje nekvalificiranih radnika

Analizirajući osnovne statističke pokazatelje iz Strategije razvoja turizma za Hrvatsku, objavljene na internetskoj stranici Ministarstva turizma unatrag 10 pa i više godina, čini se kako suzbijanje sezonalnosti predstavlja jedan od najvećih izazova budućeg razvoja zbog zapaženih negativnih trendova koji se, nažalost, sve više produbljuju. On se može riješiti produživanjem trajanja sezone za što je, dakako, potrebna dobro osmišljena i organizirana gospodarska politika. Rješavanjem gospodarske politike u Hrvatskoj riješilo bi se mnogo toga u području turističke djelatnosti te bi, u konačnici, bilo moguće produžiti sezonu i riješiti pitanje sezonske zaposlenosti, a samim time i povećati broj zaposlenih u Hrvatskoj.

Također, u turizmu postoji velika potreba za nekvalificiranom ili nedovoljno kvalificiranom radnom snagom. Taj je problem najbolje objasnio Bartoluci rekavši da je „danas u Hrvatskoj, u vršnoj sezoni kada imamo oko milijun registriranih i 300 tisuća neregistriranih gostiju, velik problem da nemamo dovoljan kontingent kvalitetne radne snage pa se taj problem rješava zapošljavanjem učenika, studenata, osoba u mirovini te posebnim uvozom radne snage iz susjednih država“.<sup>2</sup>

U Hrvatskoj postoji praksa zapošljavanja prema kojoj se najviše javlja potreba za radnicima na slabije plaćenim poslovima, a kako se turizam još uvijek smatra sezonalnom pojavom, zapošljavaju se pretežno oni koji su na burzi rada, bez obzira na

---

<sup>2</sup> Rapaić, S. (30.03.2017) MUĆKE NA HRVATSKI NAČIN Izrabljivači na kolodvoru čekaju sezonske radnike, namame ih sa 200 kuna više. 100posto.hr Preuzeto s: <https://100posto.hr/news/izrabljivaci-na-kolodvoru-cekaju-sezonske-radnike-namame-ih-s-200-kuna-vise> (11.04.2018.)

njihov stupanj obrazovanja. Hrvatski turizam mora biti prepoznatljiv, uz svoje prirodne resurse, i kvalitetom usluge, no na žalost, posljednjih nekoliko godina sve je manje učenika koji završavaju srednje škole specijalizirane za potrebna znanja u turizmu. Kao posljedica javlja se velik broj nekvalificirane radne snage koja tijekom sezone pruža usluge u turizmu. Također je relativno mali udio visokoobrazovanih stručnjaka u djelatnosti hotela i restorana, a upravo bi te kadrove trebalo poticati na školovanje i usavršavanje. Nedostaje upravo srednjeg menadžmenta koji je u izravnoj vezi s poticanjem i realiziranjem potrebnih akcija prema zaposlenicima. Problemi koji prate sezonsko zapošljavanje su visoka fluktuacija zaposlenih, znatni troškovi angažiranja novih djelatnika od kojih većina nije iz mjesta u kojem se obavlja rad, nužnost organizacije pripremih tečajeva, osiguranje smještaja novopridošlih zaposlenika, socijalne, materijalne i kulturološke razlike među djelatnicima i slično, što se odražava na kvalitetu pružene usluge i otežava poslovanje turističkih poduzeća. Također, lokalno stanovništvo koje je u neposrednom kontaktu s turistima te im direktno pruža usluge smještaja i druge turističke usluge u velikom broju slučajeva ne govori strane jezike, čime je otežan kontakt s gostima te se u konačnici stvara loš imidž hrvatskog naroda kao needuciranog i nespremnog na promjene koje donose tržišni izazovi.<sup>3</sup>

## **2.2. Podatci za Hrvatsku u području educiranosti zaposlenih i broju radnih sati**

U Strategiji razvoja hrvatskog turizma do 2020. kaže se: „Primjerenost kvalitete ljudskih potencijala, odnosno posjedovanje suvremenih znanja i praktičnih vještina, osnovni je element isporuke kvalitetne turističke usluge i unaprjeđenja konkurentnosti hrvatskog turizma. Brze i sve intenzivnije promjene u tržišno-poslovnom okruženju i razvoj novih tehnologija zahtijevaju nova znanja, a napose raznovrsne praktične vještine potrebne za učinkovito obavljanje izvršnih i upravljačkih procesa u turizmu. Hrvatsko turističko gospodarstvo s razvojem turizma imat će rastuće potrebe za kvalitetnim izvršnim i

---

<sup>3</sup> Orah, (2015), Turizam održive budućnosti: politika osviještenog turizma hrvatske. orah.hr. Preuzeto s : [https://www.orah.hr/files/Politikeusvojene/POLITIKA\\_odrzivog\\_turizma\\_2015\\_ORaH.pdf](https://www.orah.hr/files/Politikeusvojene/POLITIKA_odrzivog_turizma_2015_ORaH.pdf) (25.05.2018)

upravljačkim kadrovima. Također, paralelno s razvojem malog i srednjeg poduzetništva u turizmu, raste i potreba unosa novih znanja u ovaj segment turističkoga gospodarstva. S obzirom na to da sustav formalnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj nije u dovoljnoj mjeri prilagođen potrebama turističkoga gospodarstva i sustava turističkih organizacija, obrazovanje u funkciji razvoja ljudskih potencijala u turizmu valja strukturirati kao zajedničku odgovornost države, poslodavaca i lokalnih zajednica.”<sup>4</sup> Još uvijek se ne posvećuje dovoljno pozornosti stalnom usavršavanju i proširivanju postojećih znanja, a kako rad u turističkom sektoru zahtjeva mnoge vještine i sposobnosti kod djelatnika, bitno je da se oni sami razvijaju u skladu sa sve većim turističkim zahtjevima tržišta.

Sezonalnost je jedan od razloga zašto u turizmu postoji velika potreba za nekvalificiranom ili polukvalificiranom radnom snagom. To najčešće nisu osobe kvalificirane za potrebe turizma. Noviji podatci pokazuju kako je uspješno povećanje turističke sezone prošlih godina dovelo do obrasca zapošljavanja prema kojem veliki hotelski poslodavci zapošljavaju potrebne kadrove prema prijašnjim ugovorima s njima, a samo rijetki počinju tražiti radnu snagu krajem ožujka, s početkom rada u svibnju pa do listopada. U strukturi zaposlenih u hotelima i restoranima najveći udio, 50 posto, imaju srednje obrazovani zaposlenici jer se najveće potrebe za radnicima pokazuju na nižim pozicijama (konobari, sobarice, čistačice i pomoćno osoblje). Fluktuacija je također jedno od obilježja hotelijerstva, a neki od razloga su niska primanja, fizički i psihički napor i stres, neadekvatno i nedefinirano radno vrijeme, nepovoljni uvjeti rada. Hotelska usluga ne može se uvježbati, to je jedinstveno i neponovljivo iskustvo pri kojem do izražaja dolazi kompetentnost zaposlenika i njihova sposobnost pozitivnog prvog dojma.

Bartoluci i Ferjanec Hodak (2017, prema Kovačević, 2001) navode kako se „kvalificiranom radnom snagom smatra se ona radna snaga koja je prije uključivanja u proizvodni proces prošla određenu edukativnu fazu i stekla određeno radno iskustvo uvjetovano prirodom radnog mjesta na kojem će biti uposlana“, što u turizmu često nije

---

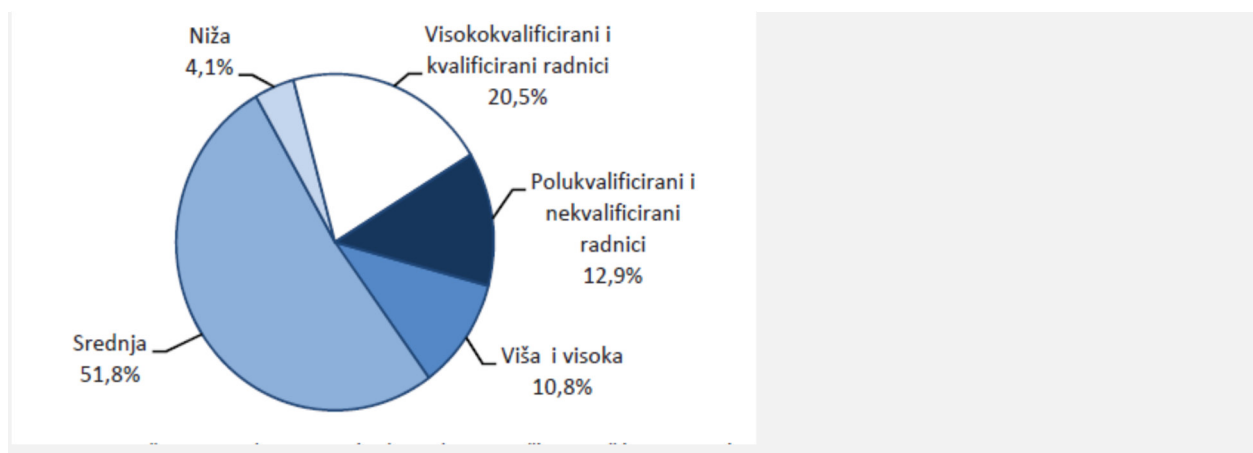
<sup>4</sup>Ministarstvo turizma RH, (2013) strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. mint.gov.hr. Preuzeto s: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (20.05.2018)

slučaj. Neki od razloga vidljivi su iz specifičnosti sustava turizma koje uvelike determiniraju specifičnosti tržišta rada i radne snage u turizmu. Pirjevec i Kesar (2002) navode još i visok stupanj zapošljavanja žena te visoku dobnu granicu zaposlenika. Visok udio žena moguće je objasniti činjenicom da velik dio poslova u turizmu po temeljnim karakteristikama koje više odgovaraju upravo njima.

Primjerice, u hotelskom poslovanju na poslovima u okviru odjela domaćinstva, odjela hrane i pića te administraciji prevladavaju žene, a slično je i u turističkim agencijama i zračnom prijevozu<sup>5</sup>. Visoka dobna granica zaposlenika velikim je dijelom posljedica velikog udjela poslova koji se vrlo lako svladavaju i ne zahtijevaju posebne kvalifikacije, što omogućava zapošljavanje onih zaposlenika koji zbog svojih godina nisu u mogućnosti obavljati poslove u drugim gospodarskim granama i djelatnostima. Ti se problemi mogu smatrati posljedicom sezonskog zapošljavanja kada se javlja veća potreba za radnom snagom i stoga se povremeno zapošljavaju svi oni koji trenutno nemaju posao, bez obzira na razinu njihovog obrazovanja.

U nastavku slijedi grafički prikaz strukture zaposlenih, preuzet od Državnog zavoda za statistiku.

Slika 2.1. Grafički prikaz strukture zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti ugostiteljstva prema stupnju stručne spreme



Izvor: Narodne novine (2013). Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_05\\_55\\_1119.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_05_55_1119.html) (10.05.2018.)

<sup>5</sup> M, Ferjanić-Hodak, D. (31.05.2017) Aktualna obilježja zaposlenih u turizmu u RH. turizmoteka.hr. Preuzeto s: <http://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/aktualna-obiljezja-zaposlenih-u-turizmu-u-rh> (24.10.2017.)

Na žalost, sve je manje učenika koji završavaju srednje škole specijalizirane za potrebna znanja u turizmu. Kao posljedica javlja se velik broj djelatnika s minimalnim, a nerijetko i nikakvim iskustvom rada u ugostiteljstvu i turizmu koji tijekom sezone obavljaju poslove rada u hotelima i ugostiteljskim objektima. Hotelijerstvo je specifično i po činjenici da nije toliko podložno zanimanjima i poslovima koji nestaju. No, s druge strane u hotelijerstvu su potrebe za radnicima niže stručne spreme vrlo visoke, što i pridonosi trendu zapošljavanja onih koji ih obavljaju, a da ne trebaju nikakve kvalifikacije.

„Trenutna politika promocije kadrova u Hrvatskoj usmjerena je više na zadovoljavanje stranačkih kvota i potreba nego na promociju sposobnih i talentiranih kadrova. Pored toga, u nekim poduzećima ne postoji sustav praćenja razvoja karijere i profesionalnog napredovanja kadrova na menadžerske funkcije i složenije poslove. Osoba koja želi promaknuće treba ispuniti dva uvjeta: da to zaslužuje i da joj to bude dodijeljeno. Ako joj je samo dodijeljeno, to onda nije dobro, a ni efikasno rješenje.” (Vujić, 2008: 283).

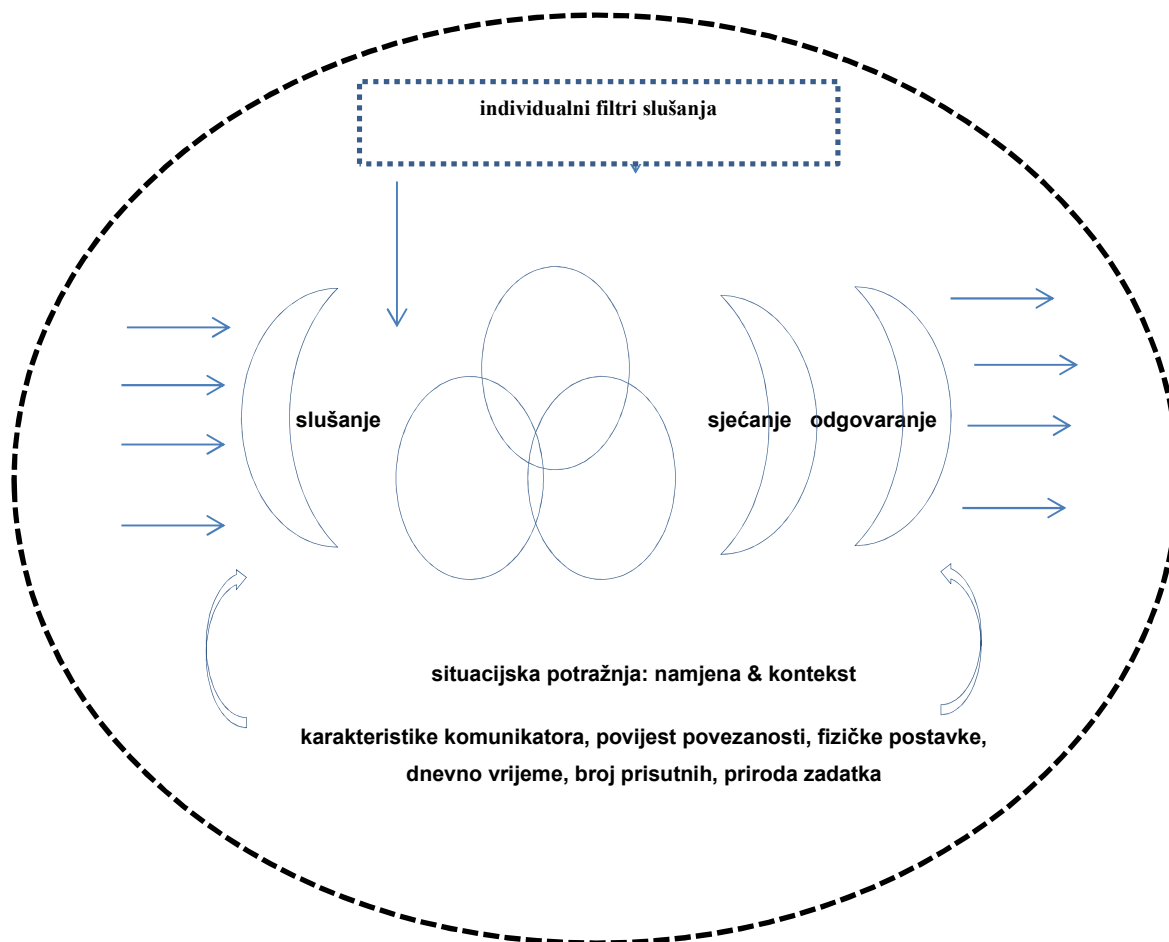
Ta činjenica uvjetuje potrebu za visokokvalificiranim djelatnicima koji će pružati usluge turistima i o kojima će ovisiti kvaliteta usluga u destinaciji. Tri specifičnosti zapošljavanja za turizam su visok stupanj zapošljavanja ženske radne snage, potreba za brojnom sezonskom radnom snagom i visoko sudjelovanje nekvalificirane radne snage. Analizirajući osnovne statističke pokazatelje razvoja turizma u Hrvatskoj unatrag deset pa i više godina, suzbijanje sezonalnosti, čini se, predstavlja jedan od najvećih izazova budućeg razvoja zbog zapaženih negativnih trendova koji se, nažalost, sve više produbljuju. On se može riješiti produženjem sezone za što je potrebna dobro osmišljena i organizirana gospodarska politika. Osmišljenom gospodarskom politikom u Hrvatskoj riješilo bi se mnogo toga u području turističke djelatnosti; tako bi bilo moguće produžiti sezonu, riješiti pitanje sezonske zaposlenosti, a samim time i povećati broj zaposlenih u Hrvatskoj te zaposliti adekvatne radnike koji će, i obrazovanjem i iskustvom, moći parirati vodećim europskim i svjetskim turističkim zemljama.

### 3. POBOLJŠANJE UČINKOVITOSTI HOTELSKOG POSLOVANJA

Hotelski menadžeri trebaju istraživati, analizirati i poboljšavati hotelsku ponudu radi poboljšanja hotelskog poslovanja.

Model HURIER prikazuje model šest razina procesa slušanja, kreirajući tako okolinu učenja slušanja. Primjerice, zaposlenici Ritz-Carltona razvijaju sustav pružanja usluga na tri razine (Gustaffson, A. i Johson, M., 2006., 64). U nastavku slijedi prikaz modela slušanja HURIER: kreiranja okoline slušanja.

Slika 3.1. HURIER model slušanja: kreiranje okoline učenja slušanja



Izvor: Brownell, J. (20018.) Exploring the Strategic Ground for Listening and Organizational Effectivness, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 8 (3): 211-229.



H	=	Hearing (slušanje)
U	=	Understanding (razumijevanje)
R	=	Remembering (sjećanje)
I	=	Interpreting (interpretiranje)
E	=	Evaluating (procjenjivanje)
R	=	Responding (odgovaranje)

U nastavku slijedi detaljnije objašnjenje Hurier modela koji se primjenjuje u primjeru Ritz Carlton hotela kao sastavni dio poslovanja i međusobne komunikacije između uprave hotela i djelatnika.

Slušanje - Prema Brownell (2015), „moramo usmjeriti pozornost na govornika, diskriminirati zvukove i koncentrirati se. Da bi se učinkovito slušalo, treba biti spreman čuti što govornik ima za reći bez pristranosti. To se čini dovoljno jednostavnim, ali iskustvo je pokazalo da postoji tendencija čuti što želimo i zanemariti ostatak. Uglavnom filtriramo ono što čujemo. Takvi instinktivni filtri mogu biti korisni i nepovoljni. Primjer takve prednosti našeg ugrađenog filtra je kada majka izolira glas svoga djeteta među glasovima druge djece. Nedostatak je taj što gubimo informacije koje nisu od interesa tijekom govora.

Razumijevanje - Razumjeti je razumijevanje slušanja. Razumijevanje nadilazi saslušanje, daje smisao riječima koje se čuju i odnose se na neke riječi. Brownell (2015) istražuje pojam unutarnjega govora kao da se odnosi na razumijevanje slušanja.

Sjećanje - Sjećanje je važno ako želite upotrijebiti dobivene informacije u budućnosti. McLeod (2013) definira memoriju kao „pojam koji se daje strukturama i procesima koji su uključeni u pohranu i naknadno dohvaćanje informacija“.<sup>6</sup> Sjećanje je dugoročno ili kratkoročno zadržavanje informacija za buduću upotrebu.

---

<sup>6</sup> McLeod, S. (2013) Stages of Memory Encoding Storage and Retrieval. simplypsychology.org. Preuzeto s: <https://www.simplypsychology.org/memory.html> (25.06.2018.)

Tumačenje - Sposobnost tumačenja informacija koje ste primili zahtijeva da uzmete u obzir ukupni komunikacijski kontekst. Morate biti u stanju suosjećati ili potpuno vidjeti priču iz perspektive govornika. Točno tumačenje ne samo da uzima u obzir verbalne znakove nego uzima u obzir i neverbalne znakove kao što je govor tijela.

Procjena - Mi neizbježno vrednujemo ono što smo slušali i temeljimo na svojim prošlim iskustvima, znanjima, stavovima, osobnim vrijednostima i pristranosti. Učinkoviti slušatelj uspješno ublažava svoje točke gledišta i objektivno ocjenjuje.

Odgovaranje - Prema Brownell (2015), učinkoviti slušatelj treba analizirati komunikacijsku situaciju i svrhu te odabrati odgovarajući odgovor među alternativama. Povratne informacije važne su posebno za govornika jer daju sugovorniku osjećaj da je došlo do komunikacije.

Model HURIER navodi šest komponenti. Odgovaranje je posljednja komponenta i čini samo jednu šestinu komponenti u modelu. To nam govori da onaj tko sluša razgovor samo da bi odgovorio ne djeluje učinkovito. Slušanje zahtijeva vježbu svih šest komponenti. Važno je napomenuti kako učinkovito slušanje ne zahtijeva kronološku provedbu komponenti modela HURIER. Brownell (2015) spominje da se model temelji na perspektivi sustava, što znači da su komponente modela međusobno povezane i neovisne. Model nudi alate i informacije koji mogu poboljšati naše vještine slušanja, interakcije licem u lice i posredovane interakcije.

### **3.1. Hotelska ponuda – proizvodi i usluge**

Pokazatelji performansi proizvoda i usluga imaju jaku korelaciju sa zadovoljstvom kupaca/korisnika/gosta u donošenju budućih odluka i odnosa veoma važnih za organizaciju. Oni se odnose na unutrašnje mjerenje kvalitete, područje performansi proizvoda i usluga, razine pogrešaka, vremena odgovora, prikupljanje podataka od kupaca/korisnika/gostiju ili trećih osoba, istraživanja korisnika o proizvodu i učinkovitosti usluge (Evans i Lindsay, 2008). U globalnoj konkurenciji proizvod je jedan od

najvažnijih elemenata, a bitno je razlikovati lokalni od globalnog proizvoda. Globalni proizvod zadovoljava želje i potrebe na globalnom tržištu (Alan Clarke i Wei Chen, 2007). Pri pružanju hotelske usluge, kad korisnik očekuje visoku kvalitetu, potrebno je obratiti pozornost na dimenzije kvalitete usluge jer s pomoću njih gost donosi svoje odluke o kupnji ili korištenju. Dimenzije kvalitete usluge (prema Kandampully, J. A., 2007) su dodirljivost, pouzdanost, odgovornost, povjerenje i empatija. Dodirljivost usluga može biti povezana s fizičkim objektima, opremom, osobljem i promocijskim materijalima. Pouzdanost je sposobnost ispunjenja obećane usluge – pouzdano i točno presudno je za visoku razinu kvalitete usluge, izvrsnu uslugu. Odgovornost je spremnost ponuđača na brzo pružanje korisne usluge i vrlo je važno za korisnika/kupca/gosta. Povjerenje su znanje i ljubaznost zaposlenika i njihova sposobnost u prenošenju povjerenja i stručnosti. Empatija označava brižnost, personaliziranu pažnju koju tvrtka pruža svojim kupcima/korisnicima/gostima i cijeli niz ostalih dimenzija. Samu kvalitetu hotelskih usluga teško je izmjeriti zbog četiriju specifičnih karakteristika koje ih čine, a to su neopipljivost, kratkotrajnost, raznolikost i nedjeljivost. Neopipljivost usluge znači da hotelske usluge nije moguće posjedovati ili kušati. One imaju svojstvo doživljaja i vjerovanja i nije ih moguće ni prenijeti, niti pregledati. Proces pružanja usluge i korištenja zbiva se istodobno, što znači da nije moguće odvojiti trenutak pružanja i trenutak konzumacije, a to dovodi do prolaznosti usluge zbog nemogućnosti skladištenja. Ako se neki smještajni kapaciteti ne iznajme, nije ih moguće spremati, što čini hotelsko poslovanje u ekonomskom smislu izuzetno neelastičnim na promjene potražnje i zato iziskuje pomno planiranje ponude i potražnje. Usluge traju samo u onom razdoblju u kojem ih gost fizički koristi; nakon toga prestaju pa je doživljaj kvalitete čisto subjektivna kategorija psihofizičkog stanja gosta jer on može istu uslugu, koristeći je drugi put, doživjeti na sasvim drugi način.

### 3.2. Usmjerenost na ljudske potencijale

Bahtijarević (2014) definira ljudske potencijale kao „skup ukupnih znanja, vještina, sposobnosti, talenta, kreativnosti, motivacije i odanosti kojom raspolaže neka organizacija ili društvo” (str. 6). Ulaganje u kvalitetu zaposlenika temelj je kvalitetnog poslovanja jer su upravo zaposlenici zasluženi za postizanje zadovoljstva i lojalnost korisnika kroz razumijevanje njihovih potreba. Upravo stavovi zaposlenika, radna etika, znanje, komunikacijske, timske i upravljačke vještine čine razliku u potrošačevom iskustvu. Stoga na razvoj znanja i vještina zaposlenika treba gledati kao na investiciju, a ne kao na trošak. Hotel se mora usmjeriti prema zahtjevima tržišta i hotelskoga gosta, a temelj napretka kvalitete treba se zasnivati na stalnoj brizi za zaposlenike, njihovom zadovoljstvu, motivaciji i usavršavanju. Tek kad sva područja poslovnog procesa budu pokrivena standardima, kako međunarodnim tako i hotelskim, kada se po njima bude radilo i kada ih se bude kontroliralo i usavršavalo, moći će se govoriti o radnom zadovoljstvu zaposlenika i zadovoljstvu gostiju te o potpunoj kvaliteti proizvoda i usluga u hotelu (Sladoljev, 2012). Ključne točke u razvoju ljudskih potencijala su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja. Ako su glavni čimbenici profesionalnog razvoja prisutni u hotelskom poduzeću, javlja se motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i ravnomjeren razvoj.

Početak rada ljudskih potencijala započinje izborom novih djelatnika, a pritom prioritet mora biti njihova uspješna integracija u zajednicu za koju se biraju. Vrlo je važno u tom ranom stadiju pažljivo odabrati ljude kako bi se osigurala homogena organizacija u kojoj će svi imati zajednički cilj, ali će moći ostvariti i svoje ciljeve. „Mnoge razvijene zemlje koriste RINGI-sustav, odnosno konsenzus, tradicionalni sustav doživotnog zaposlenja, aktivno obrazovanje unutar poduzeća, podržavanje zaposlenih za vlastiti razvoj, participaciju djelatnika u odlučivanju i razvoju (Pere Sikavica, Mijo Novak, 1999: 3-23). Svaki čovjek je unikatan, jedan i jedini, i zbog toga je nemoguće slijediti jedinstveni obrazac u načinu rada i ophođenju s ljudima koji bi doveo do postizanja ciljeva i ostvarenja vizije hotela. Iako se može činiti kako za to nema vremena ili kako to nije izvedivo zbog prirode posla hotelijerstva, to je apsolutno pogrešan način razmišljanja

koji kasnije dovodi do repeticije postupaka traženja novih djelatnika, čime povlači cijeli niz čimbenika negativnih za poslovanje.

Nakon odabira djelatnika iznimno je važan postupak orijentacije i socijalizacije novih zaposlenika u radnu sredinu i pravila poslovanja hotela. Socijalizacija ima dvojaku ulogu. S jedne strane upoznaje djelatnika s uvjetima rada u okruženju u kojem se nalazi, a s druge strane potrebno je prepoznati što njega motivira. Ovaj je stadij vrlo bitan jer statistike pokazuju kako je najviše otkaza upravo u prvih mjesec dana.

Zaposleni u hotelijerstvu, za razliku od mnogih drugih djelatnosti, moraju imati znatno više sposobnosti i vještina, a neke od njih su: trebaju biti izuzetno motivirani pomoći i udovoljiti, odgovorni, smireni, uporni, elokventni, prilagodljivi, pronicljivi, društveni, a istodobno odmjereni, sposobni samostalno donositi odluke, uredni, snalažljivi, praktični, sa smislom za humor, kreativni, trebaju imati izvrsnu sposobnost slušanja, srdačno i ugodno ponašanje i ophođenje kako s gostima, tako i s kolegama. Sve to odvaja odjel za ljudske potencijale u hotelu od istog takvog odjela u nekoj drugoj poslovnoj djelatnosti.

Imajući na umu specifičnosti koje zaposlenici trebaju posjedovati, jedna od bitnih odgovornosti odjela ljudskih potencijala u hotelijerstvu svakako je suočavanje sa stresom, najvećim uzročnikom pada produktivnosti zaposlenika, i njegovo adekvatno rješavanje. Stres se danas smatra jednim od triju vodećih razloga gubitka sposobnosti za rad jer utječe na imunitetni, kardiovaskularni, mišićni, živčani, probavni, respiratorni i reproduktivni sustav. Upravo zbog utjecaja na toliko različitih sustava u ljudskom organizmu sve je više prepoznat kao prijetnja kojoj se pridaje jednako pažnje kao obuci zaposlenika ili motivaciji. U nastavku slijedi tablica koja prikazuje povezivanje strategija ljudskih potencijala (LJP) i konkurentskih strategija, iz čega je jasno o čemu se sve odjel ljudskih potencijala treba brinuti. U nastavku slijedi tablica koja prikazuje povezivanje dvaju strategija, ljudskih i konkurentskih.

Tablica 3.2. Povezivanje strategije ljudskih potencijala i konkurentskih strategija

Konkurentska poslovna strategija	Strategije ljudskih potencijala		
	Osiguravanje osoblja	Razvoj LJP-a	Nagrađivanje
Postizanje konkurentske prednosti inovacijom	Zapošljavati i zadržavati kvalitetne, talentirane ljude s inovativnim sposobnostima i dobrim rezultatom u inovacijama.	Razvijati strateške sposobnosti i osigurati poticaje i uvjete za razvoj kreativnosti i inovacija.	Financijski i na drugi način poticati i nagrađivati te priznavati uspješne inovacije.
Postizanje konkurentske prednosti kvalitetom.	Primjenjivati sofisticirane postupke odabira za zapošljavanje ljudi koji će osigurati bolju uslugu potrošačima.	Poticanje razvoja učeće organizacije, razvoj i primjena procesa upravljanja znanjem, održavanje inicijativa i potpune kvalitete i brige o potrošačima fokusiranom obukom.	Nagrađivati rezultate kvalitete i postizanje visokih standarda usluge potrošačima.
Postizanje konkurentske prednosti troškovnim vodstvom	Razviti strukturu ključni/periferni odnosno stalni/privremeni (vanjski) zaposlenici i pribavljati ljude koji će dodavati vrijednost, a ako je nužno, planirati i humano upravljati smanjivanjem broja zaposlenih.	Osigurati obuku za poboljšanje produktivnosti, uvesti pravodobnu obuku izravno povezanu s poslovnim potrebama koja može dati mjerljivo poboljšanje u troškovnoj učinkovitosti.	Kritički analizirati i revidirati sve prakse nagrađivanja da bi se osigurala primjerena plaća i izbjegli nepotrebni izdatci.
Postizanje konkurentske prednosti boljim LJP-om od konkurencije	Primjenjivati sofisticirane metode i postupke pribavljanja i odabira koji se temelje na strogoj analizi posebnih sposobnosti i talenata potrebnih organizaciji.	Razvijanje procesa organizacijskog učenja, poticanje stalnog učenja planovima osobnog razvoja kao sastavnim dijelovima procesa upravljanja uspješnošću.	Razviti proces upravljanja uspješnošću koji povezuje financijske i nefinancijske nagrade s kompetencijama, znanjima i vještinama, razvijati radne sustave visoke uspješnosti i

			odanosti te općenito sofisticiranu i inovativnu praksu menadžmenta LJP-a.
--	--	--	---

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Goden marketing, Zagreb, 1999., str. 608.

Uz poznate vrijednosti koje se traže od zaposlenika, tablica prikazuje i neke relativno novije, a koje imaju veliku važnost. To su kreativnost i inovativnost, koje se često zamjenjuju, no one su samo međusobno povezane. Tako bi se moglo reći da je kreativnost podloga za inovacije, a inovacije su rezultat primijenjene kreativnosti.

### 3.3. Kreativnost

a) Kreativnost je u korelaciji s humorom.

b) Kao ličnost, kreativni mislilac je emotivno osjetljiv.

c) Upravljanje kreativnošću je poslovna filozofija i aktivnost usmjerena na svakog pojedinca i poduzeće kao cjelinu.

Na kreativnost zaposlenika utječu uvjeti u kojima rade, no neki od načina poticanja kreativnosti su timski rad, *brainstorming*, metoda Dalfi, swot-analiza i slične tehnike koje su vrlo lako primjenjive i, što je još važnije, zaposlenici ih lako usvajaju. Omogućuju im osjećaj vrijednosti i osjećaj da pridonose, ne samo svojim radom nego i idejama kojima ponajprije sami žele olakšati svoj rad, imajući na umu istodobno postizanje zadanih rezultata. Kada je radno okruženje pokretač povjerenja prema svojim djelatnicima, onda će i djelatnici iskazivati više hrabrosti i želje da prezentiraju ono u čemu misle da imaju iskustva, a što može poboljšati, olakšati ili i unaprijediti načine obavljanja radnih zadataka. Poslodavcu bi trebalo biti u interesu da se kreativno postavlja prema svom osoblju jer se rad u pozitivnoj okolini danas smatra jednim od bitnih razloga zadržavanja

zaposlenika. U nastavku slijedi tabelarni prikaz značajki kreativnosti pojedinca i cijelog poduzeća.

Tablica 3.3. Značajke kreativnosti pojedinca i cijelog poduzeća

KREATIVNI POJEDINAC	KREATIVNO PODUZEĆE
Brzo shvaća i proizvodi velik broj ideja.	Ima ljude koji se bave inovacijama i zbog toga su oslobođeni drugih dužnosti.
Proizvodi neobične ideje.	Unaprjeđenje kadrova isključivo na osnovi sposobnosti i znanja.
Motiviran je iznutra samim problemom i slijedi ga u njegovoj realizaciji.	Valorizira ideje i inovacije prema vrijednosti, a ne prema statusu izumitelja.
Oprezan je u davanju objašnjenja.	Investira u istraživanja i pruža priliku uključivanja u njih.
Fleksibilan je i nekonvencionalan.	Decentralizirano je i nema autoritativnog rukovođenja.
Ne prihvaća opće, već posebno.	Neovisno je i ima originalne ideje.
Ima bogatu maštu i jasan pogled na realnost.	Dopušta stvaranje ideja.
	Odvaja kreativne od poslovnih funkcija.

Izvor: Vidoje Vujić. Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka, 2008., str. 68.

Kreativnost je moguća ako je okruženje pozitivno, željno promjena i stalnog unaprjeđivanja, ako nema straha od novih izazova i rješavanja izazova na nove načine, ako vlada atmosfera povjerenja i timskog rada. Konkurentnost se postiže razmišljanjem izvan okvira i zapošljavanjem ljudi koji tako pridonose uspjehu svaki hotel može samo prosperirati. Kao što su jasno propisane norme i standardi poslovanja, tako treba biti definiran i stav prema onome što danas pokreće diferencijaciju, poštujući upravo te vještine i sposobnosti.



### 3.4. Inovativnost

Gotovo da nema oglasa za posao u kojem se od zaposlenika, među ostalim, traži da budu inovativni. Kako je inovacija u međuovisnoj vezi s kreacijom, njihovom sinergijom poduzeće dobiva konkurentsku prednost. Poticanje inovacija još je 2001. godine prepoznala i Europska komisija, aktivirajući niz elemenata po kojima se prepoznaje ekonomski učinak u zemljama koje primjenjuju inovativnost u svojim gospodarskim granama. Kako je najveća gospodarska grana Hrvatske upravo turizam, to se nameće kao logična strategija za unaprjeđivanje poslovanja. U hotelu, inovativnost ponajprije dolazi od gostiju, ali i zaposlenika. Prema njihovim željama i iskustvima, optimizacija vrhunskih rezultata nameće se kao jedino krajnje postignuće, a to je ujedno i cilj svake poslovne jedinice. Buble (2006) definirao je inovaciju kao sustavni razvoj i praktičnu aplikaciju novih ideja. Današnji zahtjevi gostiju traže razvijanje sustava koji na optimalan način implementiraju svakodnevne standard poslovanja u optimalni krajnji rezultat. Kako je hotelsko poslovanje okolina koja je podložna konstantom učenju i unaprjeđenju, tako je i savršena podloga za unaprjeđivanje novih ideja, za koje postoje tri tipa učenja: učenje djelovanjem, učenje na neuspjehu i učenje primjenom.

Ponekad se čini da je jednostavnije potražiti neki talent ili *startup* nego preuzeti odgovornost za razvoj. No, talenti nisu nešto što samo sjedi i čeka da ga se uzme. Dakako, jedno je samo pričati o tome koliko je to važno, a drugo dokazati i, u konačnici, poduzetni nešto u vezi s tim. Potrebno je vrijeme i trud da se razvije talente i kompanije se tu suočavaju s jednim velikim problemom – angažiranošću zaposlenika. Prema Gallupovom istraživanju iz 2015., samo je 13 posto zaposlenika angažirano na radnom mjestu, a hrvatski su podatci poražavajući. Prema istom istraživanju, zaposlenici u Hrvatskoj na pretposljednem su mjestu na svijetu sa samo tri posto angažiranih zaposlenika.<sup>7</sup> Da bi se od zaposlenika moglo tražiti da budu inovativni, i samo okruženje mora funkcionirati na takav način, mora stvoriti kulturu inovativnosti, poticati

---

<sup>7</sup> Corporate2Innovation (04.11.2017) Zašto su vam bitni inovativni djelatnici? corp2in.com. Preuzeto s: <https://corp2in.com/zasto-su-vam-bitni-inovativni-djelatnici-hr> (17.05.2018.)

poduzetnički duh, nagrađivati konstruktivne ideje i pozitivne rezultate. U nastavku će biti govora o najvećem uzroku smanjene radne sposobnosti, a to je stres.

### **3.5. Stres, okidači i posljedice**

Stres je doživljaj događaja koji se percipira opasnim za fizičku ili psihičku dobrobit pojedinca. Ti se događaji obično nazivaju stresorima, a ljudske reakcije na njih stresnim reakcijama.

Medicinska definicija stresa naglašava da je stres prirodna pojava koja se događa pri pokušaju organizma da se prilagodi nekoj životnoj nevolji, životnom izazovu, događaju ili situaciji. U tom smislu, stres je svaka neprilagođena, loša reakcija organizma koja nastaje kao rezultat pokušaja prilagođavanja organizma na neki iznenadni, neugodni utjecaj, a manifestira se psihičkom i tjelesnom patnjom.<sup>8</sup>

Stres se može smatrati jednim od glavnih okidača različitih bolesti i stanja koja ljude dovode u stanje nemoći i s kojim se vrlo teško nositi. Stres se mora proučavati kako bi se na vrijeme moglo suočiti s posljedicama koje izaziva: stres može izazvati psihološki poremećaj i teže bolesti koje čovjeka mogu onesposobiti za donošenje odluka i za rad, a često može biti razlog nedolaska na posao, može se prenijeti i na druge zaposlenike.

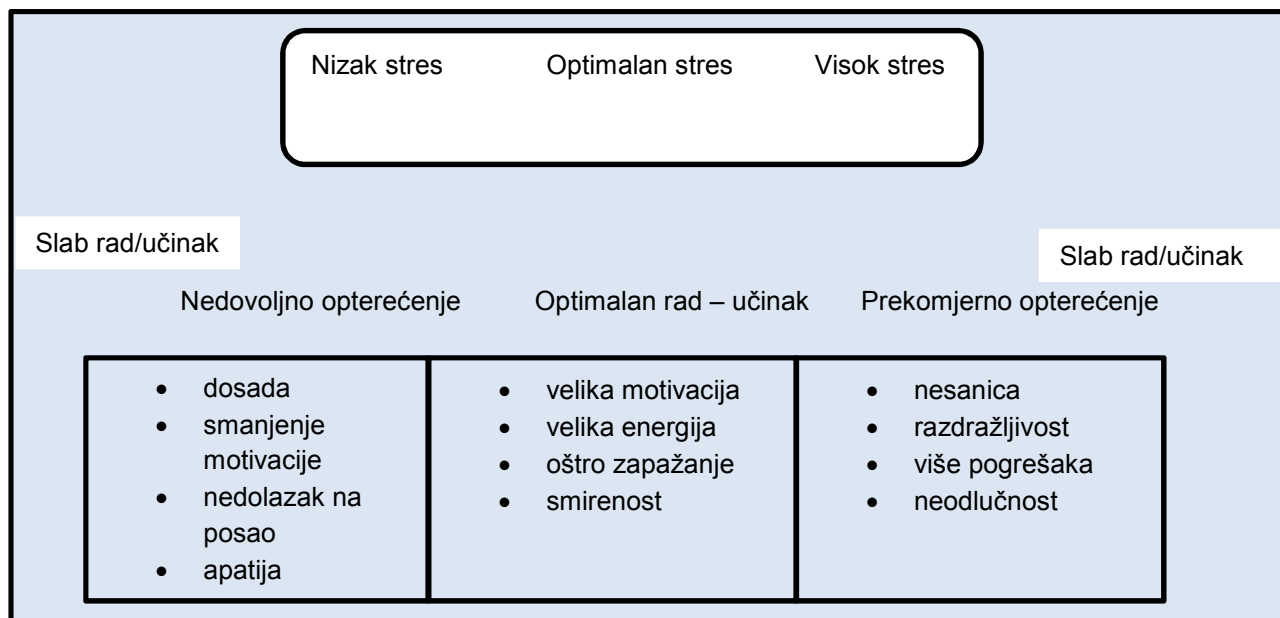
Danas je opće poznato koliki negativni učinak stres ima na psihičku i fizičku sposobnost čovjeka pa se poduzimaju brojni naponi kako bi se zaposlenike što više zaštitilo, omogućavajući im povoljnu radnu atmosferu i pozitivne uvjete rada. Kako hotelijerstvo počiva na međuljudskim odnosima, iznimno je važno pravodobno uočavanje faktora stresa jer su oni ponajviše psihološkog karaktera. Upravo tu odjel ljudskih potencijala ima najveću ulogu s obzirom na to da svojim programima može spriječiti aktiviranje stresora kod svojih zaposlenika.

---

<sup>8</sup> Antistres centar, Što je stress? antistres.rs. Preuzeto s: <http://antistres.rs/sta-je-stres> (09.05.2018)

U nastavku slijedi grafički prikaz koji jasno pokazuje kako stres djeluje na radni učinak.

Slika 3.2. Odnos između razine stresa i radnog učinka



Izvor: Ivancevich, J. M., Matesson, M. T. Organizational Behavior and Management, BPI; IRWIN; Homewood, Boston, 1990., str. 227.

Iz slikovnog prikaza vidljiva je razina stresa potrebna da bi utjecala na učinkovitost, no ono važnije jest da pokazuje i kako postoji nešto što se naziva optimalnim stresom koji djeluje najpozitivnije na radnu učinkovitost. Postoji pozitivna razina stresa koja utječe produktivno na zaposlenike jer kod njih izaziva nagon za postizanjem boljih rezultata, stvara osjećaj pozitivne i želje za uspjehom, no zbog današnjeg načina uvjeta rada, više do izražaja dolaze negativni aspekti koje stres izaziva. Posljedica može biti drastično smanjenje sposobnosti rada, što rezultira padom produktivnosti, a upravo to treba izbjegavati. Način pristupa svakom zaposleniku, poznavanje zaposlenika i omogućavanje da zaposlenik jasno zna što se od njega očekuje te koja je njegova uloga bitni su načini sprječavanja da do stresnog stanja dođe.

(Sikavica, Novak, 1999). Na odjelu ljudskih potencijala je odgovornost praćenja i pravodobnog reagiranja u svrhu izbjegavanja posljedica prekomjernog opterećenja zaposlenih. U izbjegavanju i suočavanju sa stresom mogu se koristiti strategije poput strategije stvaranja organizacijske klime koju podržavaju pojedinci, kreiranje zanimljivih

poslova ili obogaćivanje postojećih radnih zadataka te osmišljavanje programa u vezi s karijerom koji omogućava svakom zaposleniku da pronađe svoje mjesto u organizaciji i prepozna vlastitu vrijednost u hotelu.

### **3.5.1. Depresija i utjecaji depresije na efikasnost rada**

Uz stres, depresija je svakako jedan od najvećih poremećaja kod ljudi koji uzrokuje nesposobnost za rad. Pogađa sve dobne skupine, sve društvene slojeve, a znatno povećava rizik od drugih nezaraznih oboljenja i tako ozbiljno utječe na nemogućnost obavljanja radnih zadataka.

Na radnom mjestu upravo su kolege ti koji prvi koji uočavaju promjene, a onda i prvi koji mogu pružiti pomoć u obliku podrške, savjeta, razumijevanja. I poslodavac tu može pomoći, primjerice omogućavanjem bolovanja ili dodatnim vrstama ohrabrenja. Svaki odjel ljudskih potencijala trebao bi imati osiguran plan o razvoju politike za održavanje mentalnog zdravlja zaposlenika, čiji je cilj pružanje pozitivnog i ohrabrujućeg radnog okruženja. Zdravstvena edukacija kojoj je cilj podizanje svijesti o razumijevanju uzročnika depresije kod zaposlenika može uključivati letke, postere, tehnike upravljanja vremenom ili organiziranje zajedničkih druženja. Na taj način hotel zadržava kvalitetno osoblje, a i smanjuje financijske troškove koji nastaju zbog bolovanja, gubitka zaposlenika i ponovnog postupka traženja novih.

## 4. MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJA

Motivacija označava zbirni program za sve elemente koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta trajanja (Vujić, V., 2008: 209). Ovo je razdoblje u kojem vlada milenijska generacija, a nju karakteriziraju neke druge osobine i stavovi prema radu. Tako tu generaciju, primjerice, u odnosu prema poslu više mogu stimulirati sustavi motivacije nego visina primanja za obavljeni rad. Pripadnicima te generacije važnije je da je posao koji obavljaju izazovan i zahtijeva od njih maksimalan trud nego da je jednostavan. Iako je financijska motivacija prva asocijacija, nije jedina, i sve se češće pokazuje da nije ni najvažnija. Zaposlenike mogu motivirati jasna očekivanja, dakle kada im je jasno što se od njih očekuje, kao i to da im se dopusti određena kontrola nad poslom i vremenom u kojem obavljaju svoj posao. Ljudi žele da im se oda priznanje kada je posao dobro obavljen, žele poštovanje za svoj doprinos. Žele aktivno sudjelovati u ostvarivanju ciljeva, žele biti dio procesa, a zajednički rad ujedno doprinosi osjećaju zajedništva i pripadnosti, podiže moral i potiče još veću motiviranost i želju za postizanjem odličnih rezultata. Motivacija dolazi od same osobe, a vanjska okolina utječe na motiviranost i nije ju moguće direktno promatrati, već se ona manifestira u vanjskom ponašanju. Motiviranost zaposlenika trebala bi biti među prioritetima svakom poslodavcu jer pozitivno utječe na timsku povezanost, međusobno uvažavanje i poštovanje i potiče kreativno razmišljanje, razmišljanje izvan okvira.

### 4.1. Koncept generacija Y i Z

Prema nekim podacima, u Hrvatskoj je zaposleno više od 500 tisuća osoba rođenih nakon 1980. godine koje se nazivaju i generacijom Y ili milenijskom generacijom.<sup>9</sup> Puno brže svladavaju zadatke, odgovorni su, informatički su pismeniji od svojih roditelja, vole

---

<sup>9</sup> Gatarić, Lj. (24.08.2015) Milenijska generacija ima ambicija, radi više poslova istodobno, ali ne voli disciplinu. Večernji.hr. Preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/premium/milenijska-generacija-ima-ambicija-radi-viseposlova-istodobno-ali-ne-voli-disciplinu-1020796> (20.05.2018.)

izazove, neovisni su, poduzetni, kreativni, sigurni u sebe, praktični, no ne odgovara im strogoća, manje su disciplinirani od svojih prethodnika, nestrpljivi su i cinični. Njihova neovisnost manifestira se u njihovim vještinama, a ne prema poslodavcu za kojeg rade. Pokreće ih želja za prilikama i izazovima koji im znače više od novca ili sigurnosti posla. Spremni su raditi i za manje novca ili raditi kod kuće ako ih posao koji obavljaju ispunjava. Osim samog posla, žele imati mogućnost putovati, družiti se s prijateljima, imati hobije, žele se ispuniti svime što ih zanima, a nije vezano uz posao. Milenijski utjecaj na promjenjivu dinamiku lojalnosti i društvene svijesti ne ograničava se na područje kadrovske politike, već postaje sve važnija komponenta socijalne politike. Novija istraživanja pokazuju kako su radne skupine koje su predvodili ili na koje su utjecali pojedinci s dobro razvijenim društvenim i komunikacijskim vještinama postigle znatno veću razinu kreativnosti, jasnoće i usmjerenosti prema ostvarenju zadanih ciljeva. Sebe prihvaćaju onakvima kakvi jesu, traže ispunjen i smislen život i usmjereni su na učinkovito rješavanje životnih izazova.

Za prethodne generacije, Z-ovci su pravi E. T.-ovci, izvanzemaljci radikalno drukčiji od roditelja, djedova i baka.<sup>10</sup> U odnosu na prethodne generacije, oni su djeca tehnologije kojoj je nepoznat svijet bez interneta. Oni žele sve brzo i traže prečace jer za postizanje ciljeva na konvencionalan način nemaju vremena. Ne zamaraju se nepotrebnim podacima, odbacuju tradicionalni način razmišljanja. Dok milenijci dijele svoj život na društvenim mrežama, generacija Z živi i diše kroz društvene mreže. Za njih vrijedi pravilo: što niste stavili na mrežu, nije se dogodilo. Sredovječnog susjeda bez priključka na internet nazivaju kromanjoncem. Stvarnost proživavaju u digitalnom obliku, znajući za svaki pokret prijatelja. Dok su im roditelji generacije X (rođeni od 1965. do 1980.) svladavali prva osobna računala, oni žongliraju mobilnim uređajima istodobno razgovarajući s roditeljima, *tekstirajući* s prijateljima, a između *snapchataju*. Odrastaju brže i počinju učiti ranije jer su od znanja udaljeni samo nekoliko klikova mišem. Ako žele, naravno. Svi stariji od njih, koji se smatraju informatički pismenima, za njih su amateri. „Najpovezanija je, najobrazovanija i najsofisticiranija generacija u povijesti“,

---

<sup>10</sup> Grenac, D (12.12.2015) Stiže generacija Z: Oni su vanzemaljci u odnosu na svoje roditelje. tportal.hr. Preuzeto s: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/stize-generacija-z-oni-su-vanzemaljci-u-odnosu-na-svoje-roditelje-20151211> (03.05 2018.)

kaže australski sociolog Mark McCrindle, dodajući da oni „ne predstavljaju budućnost, nego jesu budućnost“.

Promjene koje se događaju vezane su upravo uz te dvije generacije koje su pokretači ovog znatno drugačijeg okruženja u kojem se poslodavci i zaposlenici danas nalaze. U nastavku je tabelarni prikaz koji pokazuje vrste motivacijskih kompenzacija dostupne svakom odjelu LJP-a.

Tablica 4.1. Motivacijska kompenzacija

MOTIVACIJSKA KOMPENZACIJA			
FINANCIJSKA		NEFINANCIJSKA	
IZRAVNA	NEIZRAVNA	POSAO	RADNA OKOLINA
Plaća	Socijalna davanja:	Zanimljivi zadatci	Politika poduzeća
Honorari	mirovinski fond	Izazov	Rukovođenje
Putni troškovi	socijalno osiguranje	Odgovornost	Suradnici
Reprezentacija	obrazovanje	Samopotvrđivanje	Status
	Osiguranje:	Obrazovanje	Radni uvjeti
	život	Napredovanje	Klizno radno vrijeme
	zdravlje	Postignuće	Kraći radni tjedan
	Dopusti:	Kontakti	Podjela posla
	godišnji		Prehrana
	kraći dopusti		Rad kod kuće
	bolovanje		

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 608.

Iz tablice su vidljiva dva načina motiviranja, a to su intrinzična motivacija i ekstrinzična motivacija. Prva, ekstrinzična ili vanjska motivacija, određena je vanjskim poticajima, a cilj joj je izazivanje pozitivnih posljedica kod zaposlenika. Primjerice, ako se ispuni zadana kvota, isplatit će se bonus, ili povišica, ili unaprjeđenje. Intrinsicnu motivaciju

karakteriziraju psihološke potrebe pojedinca, osobne želje i urođene težnje za rastom, razvojem i napretkom. Kada zaposlenik uživa u svom poslu, pronalazi zadovoljstvo u svim poratnim aktivnostima, kod njega to izaziva osjećaj svrhe i osobne sposobnosti. Pokreće se kreativno razmišljanje, postiže se učenje na konceptualnoj razini i pozitivno razmišljanje koje vodi do novih kompetencija i autonomnosti. Jedna od najjednostavnijih dobro poznatih tehnika motiviranja zaposlenika zove se 3R, prema engleskim riječima *respect*, *recognition* i *reward* (poštovanje, prepoznavanje i priznanje).<sup>11</sup>

Postoje mnoge tehnike koje se primjenjuju u ophođenju sa zaposlenicima, no najjednostavnije je pokazati obzirnost, saslušati i komunicirati. Svaka osoba zna prepoznati kada se njezin rad cijeni i poštuje. Svatko želi da se njegov rad prepozna iako samo u obliku pohvale, a nedavna su istraživanja pokazala da je to na ljestvici prioriteta važnije od financijske kompenzacije. Priznanja također mogu biti u različitim oblicima, a neki od njih mogu biti raniji odlazak s posla uoči vikenda, obilježavanje nečije obljetnice, rođendana sl.

## 4.2. Teorije motivacije

U pedesetim godinama prošlog stoljeća Abraham Maslow predočio je svoju teoriju hijerarhije potreba koja, iako uz današnje poznate nedostatke, za ono vrijeme prezentira nov pristup razumijevanju zaposlenika i njihovog rada. Naime, on skreće pozornost na činjenicu kako je zaposlenicima bitno da kroz svoj rad zadovolje i ostale segmente svog života te da postoji redoslijed motivacijskih potreba. Tako potiče tvrtke da svoje zaposlenike počinju promatrati kao vrijedni resurs u koji je isplativo ulagati, a ne samo potencijalni trošak. U nastavku rada prezentirane su one teorije koje se najbolje odnose na temu rada.

---

<sup>11</sup> Ćustić, M. (04.09.2015), Motiviran zaposlenik je najbolji zaposlenik – evo kako to postići metodom 3P. stratego.hr. Preuzeto s: <http://www.stratego.hr/2015/09/04/motiviran-zaposlenik-je-najbolji-zaposlenik-evo-kako-to-postici-metodom-3p/> (20.08 2016.)



1. Maslowljeva teorija motivacije
2. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije
3. McClellandova motivacijska teorija
4. Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Kako motivirati zaposlenike oduvijek je bilo pitanje na koje se nastojalo pronaći odgovor, a postavljeno je i mnogo teorija kojima se nastoji objasniti potrebe zaposlenika i načine zadovoljavanja tih potreba. Godine 1968. američki psiholog Frederick Herzberg (1923. – 2000.) postavio je teoriju čija je bit spoznaja kako nezadovoljstvo zaposlenih dovodi do pada produktivnosti i naglašava kako vanjski utjecaj i nagrade nisu motivator koji će to promijeniti. Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom, postavljajući određene hipoteze, implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje, naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Unatoč brojnim kritikama, teorija je postigla velik uspjeh, a dobar primjer je i to da se entuzijazam kasnih šezdesetih i ranih sedamdesetih, za poslove koji su se okomito širili kako bi radnicima omogućili veću odgovornost u planiranju i kontroli njihova rada, može vjerojatno velikim dijelom pripisati baš Herzbergovim preporukama. Iako svoju teoriju nije do kraja razjasnio, i danas vrijedi njegovo razmišljanje kako postoji razlika između unutrašnje motivacije i vanjskih poticaja.

Abraham Harold Maslow (1902. – 1970.), američki psiholog i sveučilišni profesor poznat po teoriji hijerarhije ljudskih potreba, u svojoj je knjizi „Motivacija i ličnost“ razvio teoriju koja govori o stupnjevanju potreba od temeljnih bioloških do najviših psiholoških. Prema Maslowu, „individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su: fiziološke potrebe – koje uključuju glad, žeđ, zaklon i druge tjelesne potrebe, potrebe za sigurnošću – koje uključuju sigurnost i zaštitu od fizičke i emocionalne ozljede, društvene potrebe – koje uključuju sklonosti i osjećaj pripadnosti, prihvaćenosti i prijateljstva, potrebe za ugledom – koje uključuju unutarnje čimbenike kao što su samopoštovanje, postignuće i vanjske čimbenike poput stresa, priznanja i

pozornosti, potrebe za postignućem – nagon da se postane ono što smo sposobni postati, a uključuju rast, postizanje vlastitih potencijala i samoispunjenje. (Maslow, str. 45).

U nastavku slijedi slikovni prikaz pet osnovnih potreba po Maslowu.

Slika 4.1. prikazuje redoslijed, odnosno hijerarhiju potreba



Izvor: Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., p. 212.

„Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje 'viših potreba'“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 563). Gledajući na piramidu potreba, moguće je zaključiti kako će zaposlenici s manjim odgovornostima biti više potaknuti financijskim motivatorom jer im omogućava zadovoljenje fizioloških potreba, dok će oni na višim položajima biti motivirani oplemenjivanjem rada i obveza koje obavljaju u poduzeću.

Drukčiji pristup od prethodnika ima belgijski psiholog J. Stacy Adams koji su svojoj „Teoriji pravednosti“ (1975) pretpostavlja da će zaposlenik biti nezadovoljan ako uoči da se s njim postupa nepravedno, a reagirat će tako što će (Buble, 2006):

- Neki će zaposlenici promijeniti svoj način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju.

- Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak.
- U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravde.
- Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se njima postupa nepravedno.

Tablica 4.2. Glavne komponente teorije pravednosti

PERCIPIRANI INPUTI	PERCIPIRANI OUTPUTI – ISHODI
Ulaganja Znanja Dob Iskustvo Vještine Sposobnosti Psihička i fizička energija Zalaganje Radni doprinos	Plaća Beneficije Postignuća Zadovoljstvo Prestiž Priznanje Napredovanje Osjećaj jednakosti ili nejednakosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.

Američki psiholog David Clarence McClelland (1917. – 1998.) istaknuo je 1973. godine koncept kompetencija koji govori o tome da će se dobiti bolji uvid u individualne radne uspješnosti zaposlenika ako se testira njihova kompetencija, a ne njihova inteligencija. (Bahtijarević-Šiber, 2014: 122). Razlika između kompetencija i vještina je u sljedećem: vještine su povezane s obavljanjem konkurentskih zadataka, a kompetencije čine šire i obuhvatnije koncepcije koje se odnose na uloge s različitim zadacima. Kompetencije su mnogo kompleksnije, obuhvatnije i dublje od vještina koje čine njihove površinske elemente, kompetencije su fleksibilnije i dolaze do izražaja u različitim situacijama i uvjetima. Kompetencije se jednostavno mogu definirati kao skup svega onoga što pojedinac jest, što zna i čini, a to rezultira uspješnim ispunjavanjem radnih obveza. Pravilnim određivanjem i definiranjem kompetencija svakog pojedinca, odjel ljudskih

potencijala može višestruko doprinijeti uspješnosti poslovanja jer omogućava svojim zaposlenicima brzo snalaženje i shvaćanje svoje uloge u obavljanju vlastitih zadataka, a hotelu maksimalno iskorištavanje potencijala svojih zaposlenih. Danas je imperativ ulagati u zaposlenike, u njihova znanja, vještine i individualnost u organizacijskoj kulturi. Prvi koji su se pozabavili tom temom su Peters i Waterman u svojoj knjizi „U potrazi za izvrsnošću“ 1972. godine, nakon čega se općenito shvaćanje počelo mijenjati. U hotelijerstvu je posebno teško stvoriti pravu organizacijsku kulturu zbog sezonalnosti koja određuje potrebu za zaposlenicima. Na žalost, u Hrvatskoj je i dalje trend svake sezone što prije objaviti natječaj i zaposliti potreban broj djelatnika, ne mareći pritom mogu li njihova individualnost i vještine koegzistirati i unaprijediti postojeću kulturu u hotelu. U velikoj većini organizacija, izuzev kontakta kod odabira zaposlenika, nadalje nema nikakvog kontakta s njima u bilo kojem smislu izuzev ako se radi o promjeni kadra, odnosno otkazu. U takvim uvjetima rada, naravno da nije moguće postići međusobno poštovanje ni odanost djelatnika. To dovodi do stresa koji se najjednostavnije može opisati kao akumulirani tjelesni i fizički napor uzrokovan vanjskim čimbenicima.

Sve se vrti oko novca koji pak ovisi o suncu i moru i tako u krug. To je jedan od vodećih i najgorih problema hrvatskog turizma. Pripada u one koji bi se mogli lako riješiti, međutim, dok se opća kultura pristupa prema zaposlenim u hotelskoj industriji ne promjeni, na žalost, ukupan dojam sve će više padati.

### **4.3. Upravljanje s pomoću ciljeva**

Upravljanje s pomoću ciljeva (*Management by Objectives*) važna je strategija suvremenog menadžmenta u podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini (Drucker, 2005). To je zapravo pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti. Time

se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve često zaposlenici ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sustav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani.

## 5. NOVI TRENDovi UNAPRJEĐIVANJA POSLA

U ovom poglavlju bit će prikazane odabrane tehnike unaprjeđivanja posla, a sve u svrhu zadržavanja adekvatnih radnika. Zbog nove situacije s kojom se hotelijeri i ugostitelji suočavaju, a to je manjak radne snage, novi trendovi to više i nisu, već su potreba. Potreba njihovog primjenjivanja postaje nezaobilazan ključ uspješnog poslovanja svake organizacije u nikad konkurentnijem svijetu.

Prva od tih tehnika je oblikovanje posla, a predstavlja jedan od vodećih uvjeta zadovoljstva poslom. Taj izraz povezuje se s kakvoćom radnog života izrazom preoblikovanja posla. Zaposlenici žele izazovnije poslove koji im omogućavaju raznolikost zadataka koje obavljaju, daju im slobodu da sami odlučuju o načinu na koji posao obavljaju i omogućava im povratnu informaciju o rezultatima koje su postigli. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, a mogu uključivati rotaciju posla koja sprječava pojavu monotonije i dosade, proširivanje opisa posla u smislu da se poveća raspon i učestalost ponavljanja ciklusa posla. Sve to ima cilj kod zaposlenika stvoriti osjećaj postojanja svrhe onoga što rade.

Druga tehnika je proširenje posla, a odnosi se na kombiniranje više radnih zadataka koji postupno povećavaju raspon posla i pridonose raznolikosti. Tu treba paziti na pojavu situacije u kojoj zaposlenik zapravo obavlja više zadataka za koje su potrebne slične vještine, bez velike raznolikosti i odgovornosti. Zaposlenik bi na kraju umjesto jednog, obavljao više dosadnih poslova, tako da ovaj model nije baš najbolje prihvaćen.

Treća je metoda obogaćenje posla, a ustanovili su je istraživači Hackman i Oldhman i postavili pet temeljnih karakteristika posla koje potiču pozitivne radne ishode:

- Raznolikost vještina – stupanj u kojem posao zahtijeva upotrebu različitih vještina i talenata i pruža različite zadatke koje treba obaviti.
- Identitet zadatka – stupanj u kojem posao zahtijeva izvođenje cjelovitog, jasno definiranog dijela posla.
- Značajnost zadatka – stupanj u kojem je posao važan i značajan doprinos za organizaciju i društvo.

- Autonomija – stupanj u kojem posao daje zaposleniku slobodu i nezavisnost u planiranju i izvođenju posla.
- Povratna informacija – stupanj u kojem zaposlenik dobiva direktne i jasne povratne informacije o svojoj uspješnosti u poslu.

Oni su pažnju usredotočili na razlike u odgovorima zaposlenika na preoblikovanje posla i njihova istraživanja pokazala su se točnima. Zaposlenici s izraženijom potrebom za rastom kao i oni koji posjeduju vještine i znanje za odgovarajući radni učinak pozitivnije će reagirati na oblikovanje posla po ovom modelu. Isto se pokazalo i za zaposlenike koji imaju zadovoljavajuću radnu okolinu – razina, plaće, radni uvjeti, dobar menadžment, dobar odnos s kolegama i sl. U današnjim radnim uvjetima ovaj model ima velike nedostatke jer se usmjerio na motivacijske karakteristike posla, zanemarujući sve važnije socijalne. (Iako model karakteristika posla spominje povratnu informaciju, ona se u tom kontekstu odnosi na povratnu informaciju koju dobijemo na temelju rada.) Dakle, povratna informacija dobiva se od menadžera, kolega, klijenata i vrlo je važna pogotovo jer većina djelatnika obavlja posao u uslužnom sektoru.

## 5.1. Novi psihološki ugovor

Zaposleni danas žele sudjelovati u rastu hotela, ne samo obavljanjem dužnosti nego sudjelovanjem u rješavanju ključnih pitanja i donošenju odluka. Novi uvjeti mijenjaju odnos između zaposlenih i organizacije u vidu psihološkog ugovora. To je emotivna veza između zaposlenika i poslodavca u kojoj obje strane zajedno napreduju i potpomažu rast jedna druge. Njihova povezanost temelji se na velikom spektru pravnih i psiholoških odnosa koji se oblikuju prema zemlji u kojoj hotel posluje ili prema ugovoru o radu. Kreiranje i razvoj psihološkog ugovora počinje u ranoj fazi pregovora između kandidata i poslodavca, a tijekom vremena može se na različite načine redefinirati. Potencijalni zaposlenici i organizacija ulaze u „odnos“ sa širokim setom očekivanja vezanih uz financijske, socijalne, emocionalne faktore. Svi oni dalje utječu na razvoj psihološkog ugovora. Zapravo, tijekom rada u organizaciji zaposleni stalno skupljaju i

procesuiraju informacije koje dobivaju s različitih strana, od svojih kolega, supervizora, trenera. Također, oni stalno prate poštuju li se zaista formalni ugovor koji su pri samom zaposlenju sklopili s poslodavcem. Potom iz cijelog tog procesa kreiraju svoje osobne interpretacije prava i obveza koje imaju prema organizaciji. Taj ugovor predstavlja zaposlenikovu spremnost da pridonese prosperitetu organizacije, ali u mjeri u kojoj očekuje da će mu organizacija uzvratiti na isti način. Osnovna funkcija psihološkog ugovora jest da poveže te dvije strane, da izgradi i održi njihovu povezanost u cilju ostvarenja obostranih interesa. Psihološki ugovor znatno pridonosi kreiranju atmosfere predvidljivosti koja je kritična kada je u pitanju problematika motivacije. Zaposleni će biti motivirani da ulože napor ako znaju da će za to biti adekvatno nagrađeni (Vroom, 1964). Predvidljivost koju pruža psihološki ugovor također je ključna kada se radi o kontroli stresa na radnom mjestu, kao i o razvijanju visoke razine povjerenja između zaposlenog i poslodavca. Po mišljenju autora Morrisona, predvidljivost, kredibilitet, lojalnost i povjerenje ključni su za izgradnju harmoničnih odnosa između zaposlenih i organizacije.

Tablica 5.1. Stari i novi psihološki ugovor

<b>STARI UGOVOR</b>	<b>NOVI UGOVOR</b>
Organizacija je „roditelj“, a zaposleni je „dijete“.	Zaposleni i organizacija ulaze u odnos iz kojeg treba proizaći obostrana korist.
Identitet zaposlenog proizlazi iz same organizacije.	Zaposleni imaju svoj identitet mimo organizacije.
Oni koji ostaju u organizaciji su „dobri“ i lojalni, onima koji je napuštaju pripisuju se negativne konotacije.	Smatra se da je potpuno prirodno i „zdravo“ da se ljudi kreću iz organizacije u organizaciju.
Zaposleni koji obavljaju što im se kaže imaju posao do mirovine.	Dugogodišnji rad u istoj organizaciji je rijedak; zaposlenik radi u više različitih organizacija.
Rast zaposlenih kroz promociju.	Rast zaposlenih kroz postignuća.

Izvor: Kissler (1994): Distinction between old and new characteristics of psychological contracts, str 442



Ključne riječi koje opisuju stari psihološki ugovor su stabilnost, predvidljivost, tradicija, stalnost i uzajamno poštovanje. S druge strane, novi ugovor ima potpuno drukčije karakteristike, on je kratkoročan, fleksibilan i temelji se na postignućima i rezultatima. Stoga se postavlja realno pitanje koliko se organizaciji isplati „pustiti“ zaposlenog u čiji je trening (ili edukaciju) već uložila određena sredstva. Također, tu je i pitanje koliko zaposleni uopće mogu biti visoko produktivni i/ili lojalni organizaciji koja će im ponuditi malo više od minimuma povlastica.

## 5.2. Interni marketing

Sve je više dokaza koji upućuju na zaključak kako na radni učinak zaposlenika utječu ovi čimbenici: vještina i sposobnost za obavljanje zadataka, poznavanje činjenica, pravila, principa i procedura te motivacija za rad.<sup>12</sup> U današnjem svijetu, zadržavanje i privlačenje novog korisnika u kompaniju iznimno je važno. Zadaća internog marketinga je zadržavanje najboljih zaposlenika uz pravilan odabir, edukaciju i njihovu motivaciju kako bi oni na najbolji način obavili dodijeljene poslove. Stoga, osim na eksterni marketing, kompanije trebaju fokus djelovanja usmjeriti i na vlastite zaposlenike, odnosno započeti u što kraćem razdoblju i sa što većim intenzitetom provoditi aktivnosti internog marketinga.

Iako se interni marketing kao pojam pojavio još sedamdesetih godina, tek se unatrag prošlih nekoliko godina ukazuje potreba njegovog primjenjivanja kao posljedica nagle promjene uvjeta poslovanja. Interni marketing uključuje marketinške napore unutar poduzeća usmjerene prema zaposlenicima, a cilj mu je motivirati i zadržati najbolje ljude unutar kompanije. Dva su cilja koja se nastoje postići, a to su: motivirati zaposlenike da stručno i profesionalno obavljaju svoj posao te privući i zadržati dobre zaposlenike ulažući u njihovo znanje i kvalitetu. Ono što je jasno jest činjenica da je svatko zamjenjiv, ali je pitanje po kojoj cijeni. Izvrsna ilustracija uspješnog implementiranja internog marketinga primjer je zaposlenika u hotelu Ritz-Carlton, u kojem na

---

<sup>12</sup> Krasulja, N., Radojević, I., Vasiljević-Blagojević, M., Janjušić, D. (2015) Praktični menadžment, Vol. VI. br. 1, str. 59-68. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/212439> (12.5.2018)

raspolaganju imaju 2000 dolara kako bi riješili pritužbu ili problem, a ponekad zaposlenici napuste svoje uobičajene dužnosti kako bi se posvetili gostu. Iako se primjena ovog sustava pokazala vrlo uspješnom u mnogim velikim svjetskim kompanijama poput grupacije Marriott, Delte Airlinesa, Walta Disneyja i brojnih drugih, u Hrvatskoj se rijetko ili nikako ne koristi, iako ima naznaka da se i to mijenja pod utjecajem novih profila i gostiju i zaposlenika.

### **5.3. Usmjerenost na ljudske resurse u hotelskoj kući Ritz-Carlton**

Kako bi pojačala važnost kvalitete, kompanija je organizirala svoje zaposlenike u samovođene radne timove. Zaposlenici time određuju radni raspored, što se treba napraviti i što napraviti s potencijalnim problemima kvalitete u svom području. Kako bi vidjeli odnos svojih područja s ciljevima kompanije, zaposlenici mogu dobiti dodatnu obuku vezanu uz poslovanje hotela. U Ritz-Carltonu smatraju kako su obrazovaniji i informiraniji zaposlenici u boljoj poziciji donošenja odluka koje su najboljem interesu organizacije.<sup>13</sup> Na primjeru hotelske kompanije Ritz-Carlton i hotela Bulgari može se zaključiti kako samo izvrsni hoteli i hotelski zaposlenici nadmašuju želje gostiju, pružaju izvrsne hotelske usluge koje se temelje na shvaćanju i razumijevanju korisnikovih potreba, želja i zahtjeva, a razlikuju se od prosječno kvalitetnih hotela. Ponekad zaposlenik napusti svoje uobičajene dužnosti kako bi se posvetio gostu. Zaposlenici Ritz-Carltona dopunjavaju svoje baze podataka o potrebama, željama, zahtjevima gostiju, ali i o rješavanju pritužbi s gostima. Kada gost boravi u bilo kojem hotelu Ritz-Carltona u svijetu, unosi se u bazu podataka koja se upotrebljava za pružanje visoko personalizirane usluge. Tako se postiže izvrsnost hotelskih usluga što pozitivno utječe na hotelske goste. Leonardo Inghilleri, bivši potpredsjednik odjela ljudskih potencijala u Ritz-Carltonu i sadašnji viši potpredsjednik u hotelima i odmorištima Bulgari objašnjava tri tipa usluga koje se pružaju hotelskim gostima (Bacon i Pugh Spring, 2004.): loša usluga, prosječna usluga i iznimna usluga. Loša usluga odnosi se na ono što dobijemo,

---

<sup>13</sup> EfosUnios.hr. Preuzeto s: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-operacijama-poduzeca/wp-content/uploads/sites/151/2016/12/Ritz-Carlton-Quality.pdf> (25.06.2018.)

a želje nisu ispunjene (ono što želimo, a ne dobijemo). O prosječnoj se usluzi radi kada nešto tražimo i dobijemo (primjerice, pitamo za čašu vode i konobar je donese). Ova vrsta usluge može biti osrednja ili vrlo dobra, ali još je uvijek utemeljena na usluživanju i usklađivanju s korisnikovim potrebama. Treći je tip usluge iznimna usluga, koja se odnosi na oduševljenje i nadmašivanje očekivanja korisnika. Zaposlenik prilikom pružanja hotelskih usluga mora ispuniti želje gostiju prije nego ih oni iskažu. Iznimna se usluga postiže putem obuke i standardizacije hotelskih usluga. Međutim, samo to nije dovoljno, važno je da zaposlenik ima želju to i učiniti. U nastavku slijedi tablica usmjerenosti na ljudske potencijale u hotelskoj kompaniji hotela Ritz-Carlton.

Tablica 5.3. Usmjerenost na ljudske potencijale u hotelskoj kući Ritz-Carlton

	Pristup <b>Plan</b> – planiraj	Razvoj <b>Do</b> – uradi	Rezultati <b>Check</b> – provjeri	Poboljšanje <b>Act</b> – provedi
USMJERENOST NA LJUDSKE POTENCIJALE	Poslovi su oblikovani tako da osoblje Ritz-Carltona: Zna što raditi Znaju kako dobro napreduju Mogu prilagođavati proces prema njihovom osobnom vodstvu	Edukacija zaposlenika Obučavanje i razvoj	21 dan od 365 Pregled certifikata obuke Procjena i evaluacija performansi Analiza i anketiranje zaposlenika	Posjeti menadžera ljudskih potencijala Analiza i procjena zaposlenika

Izvor: dr. sc. Ivana Žilić, Izvrsnost u pružanju hotelskih usluga – vrijednost za gosta, kreiranje i upravljanje odnosima s gostima, Veleučilište Šibenik

Ritz-Carlton koristi inpute svojih zaposlenika i njihovih supervizora kako bi se odredile potrebe zaposlenika. Potrebe se određuju pomoću analiza i izvještaja o procjeni performansi iz prikupljenih podataka. Voditelj obučavanja i razvoja hotela i menadžer kvalitete dobivaju na uvid i uzimaju u obzir povratnu informaciju od osoblja. Kada se proces obuke isplanira i odobri, zaposlenici se upoznaju s novim proizvodima i uslugama. Sudionici projekta daju direktnu povratnu informaciju dizajnerima i osobama koje ih podučavaju o dobrim i lošim stranama proizvoda i usluga.

## 6. ZAKLJUČAK

Stav prema radnicima posljednjih godina izazvao je današnju situaciju, odnosno manjak radne snage na tržištu u Hrvatskoj. Paradoks da turizam, iako vodeća turistička grana, ima najveći deficit ljudi, dok oni istodobno odlaze u druge zemlje, pokreće jedan novi trend. Ljudi žele raditi, posao je fokus svakog radno sposobnog pojedinca, no nepovoljni uvjeti, činjenica da poslodavci ne prate mnogo toga, a mnogo toga traže od posloprimaca, rezultira ovakvom situacijom – manjkom radne snage. Turistička se sezona zahuktava, svi se nadaju i predviđaju ekspanziju mimo svih dosadašnjih, a istodobno imamo spomenutu paradoksnu situaciju. Ovo je prva turistička sezona koja je popraćena razvojem svijesti o nedostatku radnika i uvozom radne snage, što uopće ne bi trebao biti slučaj.

„U 2017. godini na portalu MojPosao<sup>14</sup> objavljeno je više od 41 000 oglasa, što je čak 34 posto više nego u 2016. S obzirom na to da je u jednom oglasu moguće naznačiti da se traži više izvršitelja, broj slobodnih radnih mjesta bio je i veći od toga.” Prvo na popisu je zanimanje konobara, a u top 10 je pomoćno osoblje u hotelima. S druge strane, „zbog tempa rada koji se nameće radnicima, mnogi koji su prešli pedesetu i ne prijavljuju se za rad u turizmu, iako su na Zavodu za zapošljavanje, radno su aktivni i imaju odgovarajuću stručnu spremu“.<sup>15</sup> Stoga, primjerice, Sindikat Istre, Kvarnera i Dalmacije odavno traži od Ministarstva turizma da uvede standarde rada ovisno o kategoriji hotela te da se kategorizacija, odnosno broj zvjezdica, veže uz broj zaposlenih. Time bi se spriječila zloupotreba i izrabljivanje radnika, ali bi se i omogućilo radnicima koji su prešli pedesetu da se zaposle u turizmu. „Podatci pokazuju sličan trend kao i prošlih godina, a najveći skok vidimo u broju oglasa za inozemstvo, koji rastu brže od ukupnog broja oglasa. Najveći deficit radne snage bilježe sektori turizma i proizvodnih djelatnosti, na što smo već i ranije upozoravali i znali da će se dogoditi.

---

<sup>14</sup> MojPosao (02.01.2018) Tržište rada u 2017.: 34% više oglasa, najviše za turizam MojPosao.net. Preuzeto s: <https://www.moj-posao.net/Vijest/77505/Trziste-rada-u-2017-34-vise-oglasa-najvise-za-turizam/55> (09. 04. 2018.)

<sup>15</sup> Rapačić, S. (30.03.2017) Mučke na hrvatski način, izrabljivači na kolodvoru čekaju sezonske radnike, namame ih sa 200 kuna više. 100posto.hr Preuzeto s: <https://100posto.hr/news/izrabljivaci-na-kolodvoru-cekaju-sezonske-radnike-namame-ih-s-200-kuna-vise> (11.04.2018.)

Svejedno nije ništa značajno napravljeno kako bi se to spriječilo: kvalificirani radnici odlaze u inozemstvo!”

Danas više ne bi trebalo biti apstraktno pitanje kako zadržati dobre zaposlenike ili kako ih naći, nego bi se – uza sve tehnike, istraživanja provedena u cijelom svijetu u bezbroj kompanija i njihove programe unutar odjela ljudskih potencijala – svako poduzeće, veliko ili malo, trebalo usmjeriti na definiranje onoga što se želi i koga se želi, a nakon toga na postojeći program kultiviranja i međusobne sinergije u cilju uspjeha i međusobnog rasta. Kadroviranje je metoda iz osamdesetih, već početkom devedesetih postavljeno je mnogo teza prepoznatljivih kao put prema tome što odjel ljudskih potencijala predstavlja danas. Ljudski potencijal nužan je u poslovanju, a njegovo zadovoljstvo ključ je uspjeha poslovanja. O samom poduzeću ovisi koliko je uspješno ili kojom će brzinom postati uspješno, no uspješno će i ostati onoliko koliko su zadovoljni njegovi zaposlenici.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, Školska knjiga
2. Bahtijarević-Šiber F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing
3. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2000) *Poslovna etika*. Zagreb, Sinergija
4. Beck R. C (2003) *Motivacija-teorija i načela*, Jastrebarsko, Naklada Slap
5. Buble, M. (2000) *Management*. Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
6. Certo, S. i Certo, T. (2008) *Moderni menadžment*. 10. izd., Zagreb, Mate
7. Gibson J. L., Ivanchevic, M, Donelli, J.H. (1979) *Organizations: behavior, structure, processes*. Michigan, Business Publications
8. Maslow A., (1954) *Motivation and Personality*. New York, Harper& Row
9. Mathis R. i Jackson J. (1988) *Personnel/Human Resources Management*. West Publishing Company, St. Paul
10. Milkovich, G.T., Newman, J.M., Milkovich, C. (2006) *Plaće i modeli nagrađivanja*, Zagreb, Masmedia,
11. Mondy. R. W. (1990) *Human Resources Management*. Boston, Abyn and Bacon
12. Ožanić, M. (2016) *Gdje smo i kamo idemo*. Zagreb, Tehnološki park
- 13..Sikavica P. i Novak M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb, Informator
14. Srića, V. (1992) *Upravljanje kreativnošću*. Zagreb, Školska knjiga
15. Tudor, G., Pološki-Vokić, N., Čuturaš, A. (2010) *Vođenje i motiviranje ljudi (kako nadahnuti svoje ljude)*. Zagreb M.E.P
16. Vujić V. (2008) *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka

17. Vujić, V. (2008) *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izdanje, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment

18. Vujić V. (2002) *Management of knowledge and personal*. Zbornik radova 16th Biennial international Congress. Tourism and Hospitality Industry. Opatija, Fakultet za turizam i hotelski menadžment

#### Internetski izvori:

1. Antistres centar, Što je stress? [antistres.rs](http://antistres.rs). Preuzeto s: <http://antistres.rs/sta-je-stres> (09.05.2018)

2. AllBusiness Editors (2018) Ten Employee Training Tips. [allbusiness.com](http://www.allbusiness.com). Preuzeto s: <http://www.allbusiness.com/human-resources/careers-job-training/1465-1.html> (28.04.2018.)

3. Corporate2Innovation (04.11.2017) Zašto su vam bitni inovativni djelatnici? [corp2in.com](http://corp2in.com). Preuzeto s: <https://corp2in.com/zasto-su-vam-bitni-inovativni-djelatnici-hr> (17.05.2018.)

4. Miščančuk, T./Hina (27.12.2016) Poslije rekordne 2016. turizam u 2017. očekuje nove rekorde. [mint.hr](http://mint.hr). Preuzeto s: <https://www.mint.hr/print.aspx?id=11424&url=print> (15.06.2018.)

5. MojPosao (02.01.2018) Tržište rada u 2017.: 34% više oglasa, najviše za turizam [MojPosao.net](http://mojposao.net). Preuzeto s: <https://www.moj-posao.net/Vijest/77505/Trziste-rada-u-2017-34-vise-oglasa-najvise-za-turizam/55> (09. 04. 2018.)

6. EfosUnios.hr. Preuzeto s: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-operacijama-poduzeca/wp-content/uploads/sites/151/2016/12/Ritz-Carlton-Quality.pdf> (25.06.2018.)

7. Grenac, D (12.12.2015) Stiže generacija Z: Oni su vanzemaljci u odnosu na svoje roditelje. [tportal.hr](http://tportal.hr). Preuzeto s: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/stize-generacija-z-oni-su-vanzemaljci-u-odnosu-na-svoje-roditelje-20151211> (03.05 2018.)

8. Rihelj, G. (09.02.2017), Hrvatska ima najveći udio turizma u BDP-u u Europi – čak 18 posto. [hrturizam.hr](http://hrturizam.hr) Preuzeto s: <http://hrturizam.hr/hrvatska-ima-najveci-udio-turizma-u-bdp-u-u-europi-cak-1801-posto> (26.10.2017).

9. Rapaić, S. (30.03.2017) Mučke na hrvatski način, izrabljivači na kolodvoru čekaju sezonske radnike, namame ih sa 200 kuna više. 100posto.hr Preuzeto s: <https://100posto.hr/news/izrabljivaci-na-kolodvoru-cekaju-sezonske-radnike-namame-ih-s-200-kuna-vise> (11.04.2018.)
10. Poslovniforum, Motivacijske tehnike Poslovniforum.hr Preuzeto s: [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) (10.04.2018.)
11. Fijolić, M. (03.08.2010), Nekvalificirani sezonci uništavaju turizam. poslovni.hr. Preuzeto s: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/nekvalificirani-sezonci-unistavaju-turizam-154530> (20.04 2016.)
12. Ćustić, M. (04.09.2015), Motiviran zaposlenik je najbolji zaposlenik – evo kako to postići metodom 3P. stratego.hr. Preuzeto s: <http://www.stratego.hr/2015/09/04/motiviran-zaposlenik-je-najbolji-zaposlenik-evo-kako-to-postici-metodom-3p/> (20.08 2016.)
13. M, Ferjanić-Hodak, D. (31.05.2017) Aktualna obilježja zaposlenih u turizmu u RH. turizmoteka.hr. Preuzeto s: <http://www.turizmoteka.hr/ekstra/predstavljamo/aktualna-obiljezja-zaposlenih-u-turizmu-u-rh> (24.10.2017.)
14. McLeod, S. (2013) Stages of Memory Encoding Storage and Retrieval. simplypsychology.org. Preuzeto s: <https://www.simplypsychology.org/memory.html> (25.06.2018.)
15. Orah, (2015), Turizam održive budućnosti: politika osviještenog turizma hrvatske. *orah.hr*. Preuzeto s : [https://www.orah.hr/files/Politikeusvojene/POLITIKA\\_odrzivog\\_turizma\\_2015\\_ORaH.pdf](https://www.orah.hr/files/Politikeusvojene/POLITIKA_odrzivog_turizma_2015_ORaH.pdf) (25.05.2018)
16. Ministarstvo turizma RH, (2013) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. *mint.gov.hr*. Preuzeto s: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> (20.05.2018)
17. Gatarić, Lj. (24.08.2015) Milenijska generacija ima ambicija, radi više poslova istodobno, ali ne voli disciplinu. *Večernji.hr*. Preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/premium/milenijska-generacija-ima-ambicija-radi-viseposlova-istodobno-ali-ne-voli-disciplinu-1020796> (20.05.2018.)



## Članak

1. McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). *A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79., No. 4., 1994., str. 493-505

## Znanstveni radovi

1. Žilić, I (2012) *Izvršnost u pružanju hotelskih usluga – vrijednost za gosta, kreiranje i upravljanje odnosima s gostima*, Sveučilište Šibenik

2. Krasulja, N., Radojević, I., Vasiljević-Blagojević, M., Janjušić, D. (2015) *Praktični menadžment*, Vol. VI. br. 1, str. 59-68. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/212439> (12.5.2018)

## Tablice

1. Tablica 2.1. Zaposleni u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hranom (str. 3)
2. Tablica 3.2. Povezivanje strategije ljudskih potencijala i konkurentskih strategija (str. 16)
3. Tablica 3.3. Značajke kreativnosti pojedinca i cijelog poduzeća (str.18)
4. Tablica 4.1. Motivacijska kompenzacija (str.25)
5. Tablica 4.2. Glavne komponente teorije pravednosti (str. 29)
6. Tablica 5.1. Stari i novi psihološki ugovor (str. 34)
7. Tablica 5.3. Usmjerenost na ljudske potencijale u hotelskoj kući Ritz-Carlton (str. 37)

## Slike

1. Slika 2.1. Grafički prikaz strukture zaposlenih u pravnim osobama u djelatnosti ugostiteljstva prema stupnju stručne spreme (str. 8)
2. Slika 3.1. HURIER model slušanja: kreiranje okoline učenja slušanja (str. 10)
3. Slika 3.2. Odnos između razine stresa i radnog učinka (str. 21)
4. Slika 4.1. prikazuje redoslijed odnosno hijerarhiju potreba (str. 28)