

Upravljanje zadovoljstvom zaposlenika na primjeru kampa Polidor

Mikulić, Marla

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:259081>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



SVEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Turizam

ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM
ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU KAMPA
POLIDOR**

Marla Mikulić

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Turizam

ZAVRŠNI RAD

**UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM
ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU KAMPA
POLIDOR**

Mentorica: Dr.sc. Josipa Cvelić Bonifačić

Studentica: Marla Mikulić

Zagreb, veljača 2021.

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
ABSTRACT	2
1. UVOD	3
2. KAMPING TURIZAM.....	5
2.1. Pojam <i>kamping</i> turizma	5
2.2. Povijesni razvoj <i>kamping</i> turizma	7
2.3. Zakonska regulativa.....	10
2.4. <i>Kamping</i> turizam u Hrvatskoj	13
2.5. Trendovi u razvoju <i>kamping</i> turizma	19
2.6. Menadžment kampova.....	22
3. LJUDSKI POTENCIJALI KAO ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA U TURIZMU	24
3.1. Pojam ljudskih potencijala i njihova uloga u turizmu	24
3.2. Organizacijska kultura i ljudski potencijali	26
3.3. Organizacijska klima i ljudski potencijali	29
3.3.1. Pojam i elementi organizacijske klime	29
3.3.2. Vrste organizacijske klime	32
3.3.3. Stvaranje organizacijske klime i njen utjecaj na zaposlenike	33
4. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA U KAMPU POLIDOR..	34
4.1. Općenito o kampu Polidor	34
4.2. Poslovanje kampa Polidor.....	37
4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u kampu Polidor	39
4.3.1. Organizacijska kultura u kampu Polidor	41
4.3.2. Organizacijska klima u kampu Polidor	42
4.4. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u kampu Polidor - analiza rezultata istraživanja	43
5. ZAKLJUČAK.....	51
LITERATURA	52
POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA	55
PRILOG – ANKETNI UPITNIK	56

SAŽETAK

Pojam ljudskih potencijala označava vještine, znanja, sposobnosti, iskustvo i karakteristike zaposlenika pojedine organizacije. Zaposlenici čine ljudski kapital i predstavljaju jedan od najvažnijih čimbenika procesa proizvodnje, tvoreći temelje konkurentske prednosti i tržišnog opstanka. U turizmu su ljudski potencijali dio procesa proizvodnje turističkog proizvoda, stoga je njihova uloga veoma značajna. Uspjeh i kvaliteta turističkog proizvoda izravno ovise o zaposlenicima u turizmu. Zbog toga je u turizmu posebno važno efikasno upravljati ljudskim potencijalima, osigurati njihovo zadovoljstvo i motivaciju za radom. U ovom završnom radu prikazane su specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima i njihovim zadovoljstvom u turizmu te je primarnim istraživanjem analizirano upravljanje zadovoljstvom zaposlenika na primjeru kampa Polidor. Rezultatima istraživanja potvrđeno je kako su motivacija zaposlenika i zadovoljstvo zaposlenika u kampu Polidor na visokoj razini, što je posljedica efikasnog upravljanja ljudskim potencijalima i praćenju radne uspješnosti zaposlenika.

Ključne riječi: *ljudski potencijali, kamping turizam, upravljanje ljudskim potencijalima, zadovoljstvo zaposlenika, upravljanje zadovoljstvom zaposlenika.*

EMPLOYEE SATISFACTION MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF POLIDOR CAMPING

ABSTRACT

The concept of human resources indicates the skills, knowledge, ability, experience and other characteristics of an employee in a company. Employees represent one of the most important factors in the production process, creating the basis of competitive advantage and market survival. In tourism, human resources take a major part in the launching of a tourism product, so their role is significant. The success and quality of those products depend directly on employees. As a result, management of human resources must be done efficiently and effectively, to ensure their satisfaction and motivation to work. This Bachelor's thesis presents the specifics of human resources management and employee satisfaction. Using primary research, the thesis analyses the management of employee satisfaction in Polidor Camping. Results show that employee motivation and satisfaction in Polidor Camping are high due to efficient human resources management and performance monitoring of employees.

Keywords: *human resources, camping tourism, human resources management, employee satisfaction, employee satisfaction management.*

1. UVOD

Ljudski potencijali smatraju se jednim od temeljnih izvora konkurentske prednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća u turizmu, kao djelatnosti temeljenoj na uslugama. Upravljanje ljudskim potencijalima složen je i kontinuiran proces, kojim se mora osigurati zadovoljstvo zaposlenika i njihova motiviranost za rad. Tema ovog završnog rada je „Upravljanje zadovoljstvom zaposlenika na primjeru kampa Polidor“. Problem istraživanja je upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu s naglaskom na *kamping* turizam, dok je predmet istraživanja analiza motivacije i zadovoljstva zaposlenika u kampu Polidor. Svrha završnog rada je ukazati na specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima i zadovoljstvom zaposlenih u turizmu, dok je cilj rada prikazati upravljanje zadovoljstvom zaposlenih na primjeru kampa Polidor.

Pri pisanju rada korištene su različite istraživačke metode prikupljanja podataka. Teorijski dio rada nastao je metodom analize svih relevantnih i dostupnih sekundarnih izvora podataka. Za provođenje istraživanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika kampa Polidor korišten je anketni upitnik, kojim su prikupljeni primarni podaci. Uz uvodni dio upitnika, u kojem ispitanici upisuju svoje osobne podatke, upitnik se sastoji od ukupno 30 pitanja, koja su podijeljena u dva dijela. U prvom dijelu, pitanja se odnose na motivaciju zaposlenika kampa, dok se u drugom dijelu istražuje zadovoljstvo zaposlenika. Anketnim upitnikom obuhvaćeno je svih 16 stalno zaposlenih djelatnika kampa, a istraživanje je provedeno u studenom 2020. godine. Anketni upitnik koncipiran je u obliku Likertove ljestvice na način da su ispitanici određivali u kojoj se mjeri slažu ili ne slažu s iznijetim tvrdnjama. Ostale metode korištene u radu su induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije i specijalizacije, deskriptivna metoda, metoda komparacije i metoda kompilacije.

S uvodom i zaključkom, rad broji ukupno pet poglavlja. Nakon uvoda, obrada problematike rada polazi od samog definiranja pojma *kamping* turizma i povijesnog pregleda njegovog razvoja. Zatim se prikazuje zakonska regulativa kojom se regulira

kamping turizam te je dan pregled *kamping* turizma u Hrvatskoj, kao i pregled međunarodnih trendova njegovog razvoja. U posebnom dijelu drugog poglavlja istaknute su posebnosti u menadžmentu kampova. U trećem poglavlju rada obrađuju se ljudski potencijali kao jedan od temeljnih čimbenika uspješnosti u turizmu. Dana je definicija pojma ljudskih potencijala i istaknuta je njihova uloga u turizmu, a nakon toga je prikazana međuovisnost organizacijske kulture i ljudskih potencijala. Zatim se obrađuje pojam organizacijske klime, navode se njeni elementi i vrste te se opisuje stvaranje organizacijske klime i analiziraju njeni utjecaji na zaposlenike. Četvrto poglavlje rada analizira upravljanje zadovoljstvom zaposlenika u kampu Polidor. Prije svega, predstavljen je kamp Polidor, njegovi sadržaji i obilježja poslovanja, nakon čega je opisan proces upravljanja ljudskim potencijalima u kampu Polidor. U zasebnim dijelovima unutar poglavlja prikazane su organizacijska kultura i organizacijska klima u kampu Polidor. Na samom kraju četvrtog poglavlja iznose se i analiziraju rezultati provedenog istraživanja. U zaključku, kao posljednjem poglavlju rada, iznose se temeljne spoznaje do kojih se došlo istraživanjem za potrebe nastanka ovog rada.

2. **KAMPING TURIZAM**

Razvoj *kamping* turizma vezuje se uz razvoj masovnog turizma. *Kamping* turizam obilježio je razvoj turizma u 20. stoljeću, a njegova je pojava značajna za turistički i ekonomski razvoj destinacija (Cvelić Bonifačić, 2011). Razvoj *kamping* turizma uvjetovan je slobodnim vremenom i raspoloživim dohotkom te se usko veže uz turističke potrebe za pasivnim i aktivnim odmorom te povezivanjem s prirodom. *Kamping* turizam zapravo je vrlo složen oblik turizma, koji obuhvaća ukupnost odnosa i pojava vezanih uz turističko putovanje i kampiranje u destinacijama izvan mjesta stalnog boravka turista (Sladoljev, 1998). *Kamping* turizam nastaje kao posljedica povezivanja potražnje za *kampingom* i ponude *kamping* usluga. U svrhu razumijevanja pojma *kamping* turizma i njegovog obuhvata, u nastavku rada detaljnije će se definirati *kamping* turizam, povijest njegovog razvoja i suvremeni trendovi u *kamping* turizmu.

2.1. **Pojam *kamping* turizma**

Riječ „kamp“ dolazi od latinskog izraza *campus*, koji se odnosio na otvorene prostore, ravnice ili poljane na kojima su logorovale vojske tijekom svojih pohoda. Ovaj izraz pojavljuje se u velikom broju stranih jezika, a u engleskom jeziku riječ *camp* označava tabor ili logor te se odnosi na aktivnosti noćenja i provođenja odmora u šatorima (Klaić, 1984). Analogno definiciji turizma, može se reći kako je *kamping* turizam skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka turista izvan njihovog mjesta stalnog stanovanja, s ciljem noćenja i provođenja slobodnog vremena u kampovima.

Kamping turizam označava kampiranje i druge aktivnosti kojima se turisti bave tijekom boravka i odmora u kampovima, pri čemu se kampiranje opisuje kao boravak u šatoru, kamp kućici, kamp prikolici, pokretnoj kućici ili drugoj opremi za smještaj na otvorenom prostoru unutar kampova (Zakon o pružanju usluga u turizmu, NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20). Kampiranje obuhvaća aktivnosti vezane uz provođenje

vremena u prirodi. Hendija (2006) smatra kako je kampiranje životni stil, iz kojeg proizlaze specifična obilježja kamping turizma u odnosu na ostale oblike turizma. U *kamping* turizmu, turisti imaju veliku slobodu, slobodno i neovisno planiraju svoj odmor, način provođenja odmora i aktivnosti tijekom odmora te imaju visoku razinu pokretljivosti. Kampisti se često uključuju u razne aktivnosti i koriste sadržaje u turističkim destinacijama, pažljivo se odnose prema okolišu i zalažu se za njegovu zaštitu, a imaju i naglašenu socijalnu dimenziju i intenzivno se druže s drugim kampistima (Hendija, 2006).

Pojam *kamping* turizma potrebno je razlikovati od pojma *kampinga*, koji se ne odnosi samo na način provođenja odmora ili slobodnog vremena, već se smatra životnim stilom kampista, kao specifičnog segmenta na turističkom tržištu. Suvremeni *kamping* turisti su ekološki osviješteni, druželjubivi, informirani, s istaknutom potrebom za provođenjem aktivnog odmora, otkrivanjem i istraživanjem novih destinacija, ali i potrebom za komforom i luksuzom tijekom odmora. *Kamping* turizam temelji se na prirodi i aktivnostima u prirodi i na noćenje i boravak unutar kampa, u šatorima ili drugim smještajnim jedinicama. Uz pojam *kamping* turizma često se vezuju pojmovi hodanja, šetanja, lova, ribolova i drugih sličnih aktivnosti u prirodi. Za razvoj *kamping* turizma iznimno je značajan razvoj prometne infrastrukture, prijevoznih sredstava i industrije *kamping* opreme, koji doprinose povećanoj potražnji za *kamping* turizmom i razvoju *kamping* destinacija u svijetu (Cvelić Bonifačić, 2011).

Kamping turizam jedan je od najrazvijenijih oblika turizma danas. U prošlosti se smatralo kako je kamping turizam značajno jeftiniji u odnosu na druge oblike turizma, jer se odvija na otvorenim prostorima te turisti najčešće borave u vlastitim šatorima ili kamperima. Međutim, danas je *kamping* turizam sve razvijeniji, turisti su sve zahtjevniji, a sukladno tome rastu cijene i brojnost sadržaja u *kamping* turizmu. U centru *kamping* turizma uvijek je odnos s prirodom, uz jednostavniji ili složeniji turistički proizvod, ovisno o potrebama, željama i kupovnoj moći turista. U današnje vrijeme, *kamping* turizam razvija se koristeći i nudeći turistima suvremena tehnološka dostignuća, kao i sav komfor kojeg traži i na kojeg je naviknut suvremeni turist (Sokolić, 2012).

Autori Vukonić i Čavlek (2001) definiraju kamp kao „ugostiteljski objekt za smještaj u kojem je pružanje usluge smještaja organizirano na otvorenom prostoru. Smještajna jedinica kampa je kampirališno mjesto odnosno kamp jedinica koja može, ali ne mora, biti označena“ (Vukonić i Čavlek, 2001, str. 158). Također, autori navode da kampovi moraju imati osiguranu infrastrukturu u obliku priključaka vode i struje, moraju raspolagati sanitarijama i higijenskim prostorima te nuditi turistima ugostiteljske, sportsko-rekreativne i druge sadržaje.

2.2. **Povijesni razvoj *kamping* turizma**

Povijesni razvoj *kamping* turizma moguće je pratiti još od boravka ljudi u privremenim nastambama, koje su se mogle spakirati, spremite i ponijeti sa sobom na drugo mjesto, što je ujedno i povijesno jedan od najstarijih oblika smještaja ljudi, koji je zamijenio život u spiljama. Ljudi su tisućama godina koristili nastambe koje su bile vrlo jednostavnog tipa, a izrađivale su se od platna, kože ili tkanine te su u takvim nastambama živjeli i boravili na otvorenom. To su bili prvi oblici šatora, privremenih nastambi koje su poznate još od predbiblijskih vremena, a takav je način života i danas prisutan u mnogim narodima (Cvelić Bonifačić, 2011).

Iako su šatori kao nastambe poznati od davnina, razvoj *kamping* turizma može se pratiti od razdoblja industrijalizacije, kada je turizam postao dostupniji širem sloju ljudi i kada se započelo s korištenjem slobodnog vremena radi odmora i boravka u prirodi. O samom početku razvoja *kamping* turizma, različiti autori imaju različita stajališta. Primjerice, jedna grupa autora razvoj *kamping* turizma vezuje uz njemačke i skandinavske studente, koji su razvoj europskog kamping turizma započeli s „Grand Tourom“. Postoje autori koji europski *kamping* pokret povezuju s Badenom Pawelom, Englezom koji je početkom 20. stoljeća osnovao pokret izviđača. Godine 1907. Pawel je organizirao prvo rekreativno kampiranje kao višednevni izlet s noćenjem u šatorima, na kojem je sudjelovalo oko 20 izviđača (Hendija, 2006). Brojni autori smatraju kako je *kamping* turizam započeo na području Velike Britanije, u razdoblju razvoja industrije i velikih gradova, tijekom kojeg su ljudi osjećali sve jaču potrebu za bijegom u prirodu (Sladoljev, 1998).

Početak kampiranja u Europi može se smatrati i pojava prve prikolice s turističkom svrhom, koju je već 1886. godine konstruirao englez G. Stables, a bila je vučena konjskom zapregom. Godine 1901. Thomas Hiram Holding osnovao je prvi *kamping* klub u svijetu, nazvan „The Association of Cycle Campers“, u kojem se do 1907. godine udružile više drugih *kamping* klubova te je tako nastala udruga „Camping Club of Great Britain and Ireland“. U Engleskoj je 1908. godine tiskan prvi priručnik namijenjen kapistima, nazvan „The Camper's Handbook“, u kojem je njegov autor Holding opisao svoje doživljaje tijekom kampiranja (Cvelić Bonifačić, 2011). Nakon navedenih događaja, potaknut sve većom težnjom ljudi za odmorom u prirodi, *kamping* turizam počeo se razvijati i u drugim europskim zemljama. U Belgiji je 1912. godine osnovan *kamping* klub „Camping Club de Belgique“, dok je dvije godine kasnije u Nizozemskoj osnovan „Nederlandse Toeristen Kampeerclub“. Prvi europski kamp osnovan je 1913. godine u Francuskoj. Godine 1937., njemački klub „Deutscher Kanu Verband“ već je imao oko 60.000 članova, iz 800 različitih manjih *kamping* klubova. *Kamping* turizam tako se počeo ubrzano razvijati u svim europskim zemljama, a bio je dodatno potaknut razvojem automobilske industrije te procvatom proizvodnje šatora i *kamping* prikolica (Sladoljev, 1998).

U Americi je razvoj *kamping* turizma također započeo krajem 19. stoljeća, a početkom se smatra godina 1861., kada je Frederik William Gunn organizirao pješaćenje za grupu studenata uz kampiranje u prirodi. Godine 1876., Joseph Trimble Rothrock osnovao je u Americi prvi kamp za dječake slabašnog zdravlja, kako bi im se boravkom u prirodi omogućio oporavak (Cvelić Bonifačić, 2011).

Razvoj *kamping* turizma u Europi usporen je tijekom drugog svjetskog rata, no ovaj oblik turizma pokazao je da ima sposobnost vrlo brzog oporavka, pa se odmah po završetku ratnih zbivanja počeo ubrzano razvijati. Želja za odmorom i povratkom u prirodu bila je vrlo izražena, stoga je *kamping* turizam počeo poprimati obilježja masovnosti. Godine 1958. talijanska je vlada donijela prvi zakon za reguliranje „izvanhotelskog turizma“, a od 1959. godine naglo raste broj noćenja na području Italije, u kojem najveći udio noćenja ostvaruju upravo *kamping* turisti. U Hrvatskoj je 1953. godine bilo 18 registriranih kampova, čiji je kapacitet iznosio 5.400 osoba. Te su godine turisti u kampovima na području Hrvatske ostvarili ukupno 186.000 noćenja, a prvi turisti bili su Nijemci i Česi. Kampovi su se otvarali na vrlo atraktivnim

prirodnim područjima, a osnivali su ih turistička društva i hotelske kompanije. Šezdesetih godina, hrvatski su se kampovi počeli orijentirati na naturiste, specifičan segment kampista, te je Hrvatska postala poznata kao naturistička *kamping* destinacija. Prvi naturistički kamp, Koversada, otvoren je 1961. godine u Istri, u Vrsaru. Razvoj kampova bio je zapravo odgovor na turističku potražnju za ovim oblikom turizma, a od samih početaka do danas, *kamping* turizam u Hrvatskoj pokazuje trend rasta te kao takav predstavlja jedan od temeljnih turističkih proizvoda hrvatskog turizma (Cvelić Bonifačić, 2011).

Doprinos razvoju *kamping* turizma dala je i pojava šatora s uspravnim stranicama, koji su predstavljali revoluciju i omogućili veći komfor boravka u kampovima. Takvi su šatori bili imali namjenu dnevnog boravka za cijelu obitelj, a u njima se moglo boraviti tijekom dana, jesti, kuhati i družiti se. Daljnji razvoj automobilske industrije, kao i sve veća stopa zaposlenosti stanovništva, omogućili su da automobil kao prijevozno sredstvo postane dostupno široj masi, a usporedno se razvijala i cestovna prometna infrastruktura, koja je dodatno utjecala na povezivanje receptivnih i emitivnih *kamping* tržišta i potaknula veći dio stanovništva na uključivanje u *kamping* turizam. Nadalje, tehnološki, ekonomski i društveni napredak doveo je do pojave novih trendova u *kamping* turizmu, koji se odnose na pojavu kamp prikolica, kampera i novih konstrukcija za šatora, što je omogućavalo veću mobilnost i veći komfor tijekom putovanja i boravka u kampovima (Hendija, 2006). Rast potražnje za *kamping* turizmom utjecao je na otvaranje se većeg broja kampova, a sukladno tome, stalno se obogaćivala ponuda i sadržaji kampova kao smještajnih objekata.

Danas je *kamping* turizam jedan od najrazvijenijih i najmasovnijih oblika turizma u svijetu. *Kamping* turizam u prošlosti je bio jednostavan i pristupačan način provođenja odmora, dok je danas on kompleksniji u pogledu sadržaja i usluge kampova i zahtjeva kampista kao specifičnog segmenta turističkog tržišta (Hendija, 2006). *Kampiranje* je danas udoban način provođenja odmora, boravak u prirodi i povezivanje s prirodom u objektima koji pružaju vrlo visoku razinu kvalitete i komfora. Suvremena *kamping* oprema je skupa, specijalno osmišljena i dizajnirana, kao i moderni, luksuzni i komforni kamperi, kamp kućice ili pokretne kućice koje se postavljaju u kampovima za najam. Gosti kampa su pretežito parovi, obitelji ili skupine prijatelja, koji su ekološki osviješteni i željni međusobnog druženja, ali

poštuju privatnost, aktivno provode odmor, sudjeluju u raznim aktivnostima u destinaciji te koriste širok spektar njenih sadržaja (Hendija, 2006).

2.3. Zakonska regulativa

U Hrvatskoj je *kamping* turizam određen Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti, NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20 i Pravilnikom o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16. Prema Zakonu, „Kampiranje je boravak pod šatorom, u kamp-kućici, kamp-prikolici, pokretnoj kućici (mobile home), autodomu (kamper) i drugoj odgovarajućoj opremi za smještaj na otvorenom prostoru i vrstama ugostiteljskih objekata iz skupine „Kampovi“ i u kampovima u domaćinstvu i na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima“ (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20, čl. 29, st. 1). Zakon dozvoljava kampiranje izvan kampova, u slučaju održavanja sportskih, izviđačkih, kulturno-umjetničkih i drugih manifestacija, kao i za vrijeme organiziranih putovanja biciklima, tijekom pješačkih tura i slično. Prostor za kampiranje određuju jedinice lokalne samouprave, pravne osobe i javne ustanove, za područje kojim upravljaju.

Pojam kampa, u smislu Zakona, definiran je Pravilnikom o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19. Prema Pravilniku, ugostiteljski objekt iz skupine „Kampovi“ je „poslovni objekt i funkcionalna cjelina u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka“ u ugostiteljskim sadržajima“ (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19). Smještajne objekte iz skupine kampovi zakon razvrstava na tri vrste, a to su (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19, čl. 34):

- kamp,
- *glamping*,
- kamp odmorište.

Prema Pravilniku, u kampu se pružaju usluge kampiranja, odnosno smještaja na osnovnim smještajnim jedinicama, zatim usluge smještaja u građevinama unutar kampa (bungalovima, paviljonima i drugim), usluge prehrane, pića i napitaka i druge razne usluge, poput iznajmljivanja pokretne opreme za kampiranje, pokretnih kućica, kamp prikolica, *glamping* kućica, *glamping* opreme i kampera, zatim sportski i rekreacijski sadržaji te druge usluge u funkciji turističke potrošnje. Kamp kao smještajni objekt mora imati osnovne smještajne jedinice i zajedničke sadržaje. Zajednički sadržaji kampa su (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19 čl. 36, st. 3):

- recepcija,
- prometnice unutar objekta,
- sanitarni čvor za goste u zajedničkim sadržajima,
- sanitarni čvor i drugi sanitarni elementi za goste na smještajnim jedinicama,
- ugostiteljski sadržaji i objekti za pružanje usluga jela, pića i napitaka,
- prostorije i prostori za šport i rekreaciju,
- druge prostorije i prostori u funkciji turističke potrošnje,
- uređen okoliš.

Pravilnikom je propisano da kamp mora imati najmanje deset osnovnih smještajnih jedinica, kamp mjesta ili kamp parcela. Osnovna smještajna jedinica u kampu je otvoreni prostor, koji je opremljen i uređen za kampiranje, odnosno za boravak gosta i smještaj u opremi za kampiranje. Osnovne vrste smještajnih jedinica u kampovima su (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19, čl. 20, st. 3):

- kamp mjesto,
- kamp parcela.

Kamp mjesto je “pojedinačno ili grupno brojem ili slično označen i uređen prostor za kampiranje”, dok je kamp parcela “omeđen, pojedinačno brojem ili slično označen i uređen prostor za kampiranje” (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19, čl. 20, st. 4 i 5). Na osnovim smještajnim jedinicama u kampovima nalazi se ili se postavlja pokretna oprema za kampiranje, poput šatora, kamp kuica, kampera, pokretnih kućica, *glamping* kućica i

slično. Kapacitet smještajne jedinice u kampu izražava se brojem gostiju, pri čemu je kapacitet iznosi tri gosta – kampista.

Kamp može imati i određen broj smještajnih jedinica u građevinama. Vrste smještajnih jedinica u građevinama u kampovima su (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19, čl. 16, st. 3):

- soba,
- studio apartman,
- apartman.

Smještajne jedinice u građevinama u kampovima mogu biti montažne ili čvrsto građene. Zakon propisuje da 70% od ukupnog broja smještajnih jedinica u kampu mora biti na kamp mjestu ili kamp parceli, dok preostalih 30% smještajnih jedinica može biti u građevinama, dok mobilne kućice ili *glamping* kućice mogu biti postavljene na najviše 40% osnovnih smještajnih jedinica.

Glamping je objekt u kojem se pružaju usluge smještaja na osnovnoj smještajnoj jedinici – kampiranje, smještaja u građevinama, prehrane, pića i napitaka, iznajmljivanja pokretne *glamping* opreme i *glamping* šatora te druge usluge u funkciji turističke potrošnje (su (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, 68/19, čl. 36a). Na osnovim smještajnim jedinicama mora biti postavljena *glamping* oprema, odnosno šatori ili kućice, sve s vlastitom kupaonicom. *Glamping* ima dvije kategorije, a to su četiri ili pet zvjezdica.

Kamp odmorište je ugostiteljski objekt u kojem se pružaju usluge kampiranja, ali za kraći odmor te za kampiste koji imaju vlastitu pokretnu opremu za kampiranje. Kamp odmorište sastoji se od kamp mjesta i centralne servisne stanice, dok se usluga recepcije pruža na zahtjev gosta (Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi, NN 54/16, čl. 37). Unutar kampova, kao zasebna prostorna i funkcionalna cjelina, mogu se nalaziti i smještajni objekti iz skupine hoteli te ostali smještajni objekti.

Smještajni objekti iz skupine kampovi kategoriziraju se u četiri kategorije, koje se označuju sa dvije do pet zvjezdica. Kampovi se kategoriziraju na temelju obveznih uvjeta i drugih uvjeta, koji se također propisuju Pravilnikom. Osnovni uvjeti za kategoriziranje kampova odnose se na ekologiju, sadržaje za sport i rekreaciju te trgovačke, ugostiteljske i ostale sadržaje kampa. Oznaka vrste i kategorije kampa moraju biti istaknute na ploči na glavnom ulazu u kamp.

2.4. ***Kamping* turizam u Hrvatskoj**

Hrvatska ima prirodne potencijale za razvoj *kamping* turizma, afirmirana je turistička destinacija i ima veliki broj lojalnih gostiju. *Kamping* turizam u Hrvatskoj već ima određenu tradiciju i jedan je od temeljnih hrvatskih turističkih proizvoda. U *kampingu* je u Hrvatskoj 2019. godine ostvareno 18% od ukupnih noćenja te 15% od ukupnog broja turističkih dolazaka. *Kamping* segment u Hrvatskoj kontinuirano postiže visok turistički promet, a njegov daljnji razvoj nastoji se usmjeriti ka poboljšanju kvalitete *kamping* usluge. Iako je prepoznat kao važan dio turističkog proizvoda, *kamping* turizam u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno razvijen, jer mu se na nacionalnoj razini ne posvećuje dovoljna pažnja, u smislu nepostojanja strategije i akcijskog plana razvoja *kamping* turizma. Jedan od ograničavajućih čimbenika razvoja *kamping* turizma u Hrvatskoj je i problem turističkog zemljišta, odnosno nepostojanje zakona o turističkom zemljištu, što negativno utječe na investicije u *kamping* ponudu¹. Tablicom u nastavku rada prikazana je struktura smještajnih objekata iz skupine kampovi u Republici Hrvatskoj 2019. godine, kao i njihov smještajni kapacitet.

¹ <https://www.camping.hr/hr>

Tablica 2.1. Smještajni objekti iz skupine kampovi u Republici Hrvatskoj, prema vrsti objekta i kapacitetu osoba, 2019. godine

VRSTA OBJEKTA	BROJ OBJEKATA	KAPACITET OSOBA
Kampovi	223	234.459
<i>Kamp 5*</i>	7	6.948
<i>Kamp 4*</i>	64	104.034
<i>Kamp 3*</i>	78	77.217
<i>Kamp 2*</i>	66	43.808
<i>Kamp 1*</i>	8	2.452
Kampirališta	67	5.002
Kamp odmorišta	32	2.923
Kampovi u kućanstvima	455	10.098
Kampovi na OPG-ima	24	971
Kamp odmorišta u kućanstvima	3	60
Kamp odmorišta na OPG-ima	1	60
Kamp odmorišta u kućanstvu – robinzonski smještaj	10	68
UKUPNO	815	253.641

Izvor: Vlastita izrada, prema KUH, 2020.

Prema podacima Kamping udruženja Hrvatske, u Hrvatskoj je u 2019. godini poslovalo 223 kampova, čiji je ukupan prihvatni kapacitet iznosio 234.459 osoba. Od ukupnog broja kampova, dominiraju kampovi kategorizirani sa tri zvjezdice, kojih brojčano ima najviše – ukupno 78. Slijede kampovi kategorije četiri zvjezdice, kojih je u Hrvatskoj 2019. godine bilo 64, a njihov kapacitet je najveći i iznosi 104.034 osobe. Uz to, u Hrvatskoj je poslovalo još 592 malih kampova, odnosno kampirališta, kamp odmorišta, kampova u domaćinstvima i robinzonskih kampova, čiji ukupan prihvatni kapacitet iznosi 19.182 osobe. Ukupan smještajni kapacitet hrvatskih kampova u 2019. godini iznosio je 815 objekata, s mogućnošću prihvata ukupno 253.641 osobe. Tablica 2.2. prikazuje turistički promet u objektima iz skupine kampovi u Hrvatskoj koji je ostvaren 2019. godine, odnosno turističke dolaske i noćenja u kampovima i usporedbu sa 2018. godinom.

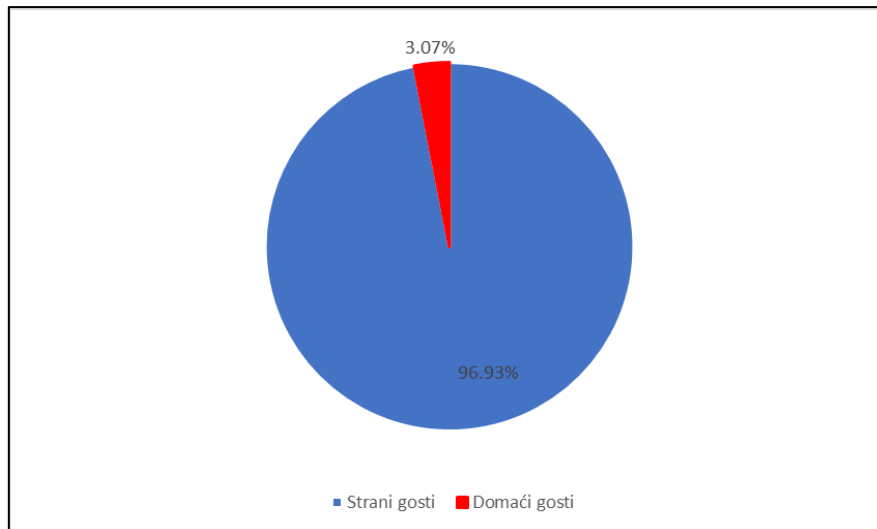
Tablica 2.2. Dolasci i noćenja turista u objektima iz skupine kampovi u Hrvatskoj u 2019. godini i usporedba s 2018. godinom

VRSTA OBJEKTA	DOLASCI 2019.	DOLASCI 2018.	NOĆENJA 2019.	NOĆENJA 2018.
Kampovi	2.855.165	2.833.045	18.787.002	18.858.411
Kampirališta	46.127	56.083	214.000	280.479
Kamp odmorišta	30.098	19.459	102.176	62.679
Prostori za kampiranje izvan kampova	12.412	11.729	70.798	73.738
UKUPNO	2.943.802	2.920.316	19.173.976	19.275.307

Izvor: Vlastita izrada, prema DZS, 2020.

U 2019. godini u objektima iz skupine kampovi u Hrvatskoj je ostvareno 2.943.802 turističkih dolazaka, odnosno 19.173.976 noćenja. Ostvareni promet pokazuje porast broja dolazaka od 0,8% i istovremeni pad broja noćenja od 0,5% u odnosu na 2018. godinu, što ukazuje na trend smanjenja duljine boravka gostiju u kampovima. Od ukupnog broja ostvarenih dolazaka, najviše je ostvareno u vrsti kamp, i to 2.855.165 dolazaka i 18.787.022 noćenja, što obuhvaća i kampove u domaćinstvima te kampove na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. U kampiralištima je ostvareno 46.127 dolazaka turista, što predstavlja smanjenje od 18% u odnosu na prethodnu godinu. Kamp odmorišta su u Hrvatskoj 2019. godine ostvarila 30.098 turističkih dolazaka i 102.176 noćenja. Tu je vidljiva značajno manja duljina boravaka gostiju, za što su kamp odmorišta i predviđena. Tijekom 2019. godine, ostvareno je i 70.798 noćenja u prostorima za kampiranje izvan kampova. U kampovima u Hrvatskoj najveći broj turističkih dolazaka čine strani gosti iz bliskih europskih emitivnih tržišta, dok je udio domaćih gostiju vrlo malen. Udio stranih i domaćih turista u ukupnom broju dolazaka u kampovima u Hrvatskoj 2019. godine prikazan je grafikonom u nastavku,

Grafikon 2.1. Udio stranih i domaćih gostiju u ukupnom broju ostvarenih dolazaka u objektima iz skupine kampovi u Hrvatskoj, 2019. godine



Izvor: Vlastita izrada, prema DZS, 2020.

Od ukupnog broja turista u objektima iz skupine kampovi u Hrvatskoj 2019. godine, većinu gostiju čine strani turisti, dok je udio domaćih turista u ukupnoj broju dolazaka 3,07%, odnosno 2,63% u ukupnom broju ostvarenih noćenja (DZS, 2020).

U Hrvatskoj je *kamping* turizam najviše razvijen u primorskim županijama, pri čemu se ističe Istarska županija, koja ima najveći broj kampova i najvišu razinu kvalitete i sadržaja *kamping* ponude. Većina istarskih kampova su veliki kampovi, kojima upravljaju hotelijerske kompanije, a u posljednjih nekoliko godina bilježi se porast broja manjih, obiteljskih kampova i kampova u domaćinstvima. Valja istaknuti kako je takav trend prisutan i u ostatku Hrvatske, a posebno se ističe porast broja kampova u kontinentalnom dijelu zemlje. U 2019. godini, Ministarstvo turizma kategoriziralo je u Hrvatskoj deset novih kampova s ukupno 3.252 kamp mjesta, od čega su četiri nova kampa kategorije četiri i pet zvjezdica. Najveći broj novih kampova kategoriziran je na području Zadarske županije, dva su nova kampa u Istarskoj županiji te su dva nova kampa otvorena u kontinentalnom dijelu. Osim samog proširenja *kamping* kapaciteta, neki su kampovi povisili razinu kvalitete svoje ponude i kategorizirali se s većim brojem zvjezdica².

² <https://hrturizam.hr/>

Kvaliteta hrvatskih kampova prepoznata je i od strane njemačkog autokluba ADAC, koji svake godine izdaje renomirani vodič za kampiste te se smatra relevantnim izvorom informacija o kempingu na području Europe. ADAC ima definiran sustav kvalitete sadržaja i usluga kampova, u sklopu kojeg se ocjenjuje više od 5.500 europskih kampova i dodjeljuje nagrada ADAC Best Camping. Kampovi se rangiraju prema opsegu i kvaliteti ponude, kao i razini usluga. ADAC-ova nagrada dodjeljuje se za jednu godinu, a ocjenjuju se prema dojmovima gostiju i ocjeni ADAC-ovih inspektora³. Ocjene ADAC-a veoma su važne za hrvatski *kamping*, jer upravo s njemačkog govornog područja, odnosno iz Njemačke i Austrije, dolazi najveći broj hrvatskih *kamping* gostiju. Prema ADAC-u, hrvatski kampovi su tijekom 2019. godine zabilježili najveći porast u kvaliteti na razini Europe, od čak 2,1% te su sad na drugom mjestu po kvaliteti, odmah iza kampova Nizozemske. ADAC je za 2020. godinu na popis najboljih europskih kampova uvrstio 134 hrvatska kampa, a tri su kampa dobili oznaku "Superplatz 2020", koja se dodjeljuje samo najboljim kampovima u Europi. To su kampovi "Istra Premium Camping Resort" u Funtani (Istra), koji je dobio i posebno priznanje u kategoriji "Inovacije i razvoj", zatim "Camping Čikat" na Malom Lošinju i "Aminess Camping Sirena" u Novigradu (Istra). Najveći broj hrvatskih kampova s ovom oznakom nalazi se u Istri, čak šest, dok se četiri nalaze u Primorsko-goranskoj županiji, dva u Zadarskoj županiji te jedan u Ličko-senjskoj županiji⁴. Hrvatska ima ukupno 13 kampova s oznakom "Superplatz", a to su kampovi: Lanterna, Aminess Maravea, Aminess Sirena, Valalta, Val Saline, Istra, Omišalj, Krk, Baška, Čikat, Straško, Zaton i Šimuni⁵.

Ukoliko se promotri kvaliteta kampova u Hrvatskoj po regijama, kao regije s najkvalitetnijim kampovima ističu se Istra, Ličko-senjska županija i Kvarner. Kampovi u Dalmaciji niže su kvalitete u odnosu na kampove na kontinentu, osim Zadarske županije, koja je i regija s najkvalitetnijim kampovima u Dalmaciji. Kvaliteta hrvatskih kampova po regijama i njena promjena po pojedinim elementima u odnosu na prethodnu godinu, prema vodiču ADAC, dana je tablicom u nastavku.

³ <https://www.camping.hr/hr>

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

Tablica 2.3. Kvaliteta hrvatskih kampova prema ADAC-u 2020. godine - rast ili pad kvalitete u odnosu na prethodnu godinu, po regijama i elementima *kamping* ponude

ŽUPANIJA	NOVI KAMPOVI	ZVJEZDICE	SANITARIJE	KAMP	TRGOVAČKA I UGOSTITELJSKA PONUDA	SLOBODNO VRIJEME I ANIMACIJA	KUPALIŠNA PONUDA
Istarska županija	1	2,5%	2,4%	1,0%	2,2%	4,1%	10,3%
Ličko - senjska županija	2	2,5%	9,4%	2,4%	-4,4%	-22,0%	7,4%
Primorsko-goranska županija	0	1,5%	2,4%	0,2%	0,7%	3,3%	4,8%
Zadarska županija	3	4,5%	3,9%	2,5%	18,6%	3,0%	7,4%
Šibensko-kninska županija	1	0,7%	4,5%	2,1%	-3,2%	-8,9%	-4,9%
Karlovačka + Zagrebačka županija	1	4,2%	1,0%	4,2%	6,1%	14,3%	46,8%
Splitsko-dalmatinska županija	1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dubrovačko-neretvanska županija	-1	-1,1%	0,7%	0,0%	-3,7%	4,6%	-19,2%
HRVATSKI KAMPING	8	1,4%	1,9%	0,6%	1,4%	1,3%	4,5%

Izvor: Vlastita izrada, prema HrTurizam.hr

Ukoliko se promotri kvaliteta hrvatskih kampova u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu, najveći rast ostvaren je u elementu kupališne ponude te je on iznosio 4,5%. Kontinentalni kampovi u Karlovačkoj i Zagrebačkoj županiji ostvarili su naveća poboljšanja kvalitete u odnosu na sve druge regije i to u tri elementa: kupališna ponuda, slobodno vrijeme i animacija i trgovačko-ugostiteljska ponuda. Stagnacija u kvaliteti ponude u gotovo svim elementima ističe se u Splitsko-dalmatinskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji.

2.5. Trendovi u razvoju *kamping* turizma

Turizam na svjetskoj razini bilježi kontinuirani rast u posljednjih pedesetak godina te je postao jedna od najbrže rastućih globalnih industrija. Prema prognozama UNWTO-a iz 2019. godine, svjetski turizam trebao je bilježiti daljnje stope rasta. Međutim, očito je kako je svjetski turizam 2020. godine zabilježio značajan pad uzrokovan pandemijom korona virusa. Unatoč tome, predviđa se kako će se svjetski turizam relativno brzo oporaviti, osobito oni oblici turizma u kojima turisti mogu u određenoj mjeri biti izolirani od rizika zaraze i sigurni u svojim smještajnim jedinicama, u koje se ubraja i *kamping* turizam⁶.

Prema podacima UNWTO-a iz 2019. godine, najveći broj turista u svijetu i dalje putuje radi odmora, rekreacije i zabave, čak više od polovice. Usporedno s rastom turističkog prometa u svijetu, mijenjala su se obilježja turizma pod utjecajem promjena na strani turističke ponude i turističke potražnje. Turistička potražnja mijenja se uslijed društvenih, ekonomskih, tehnoloških i ekoloških promjena u svijetu, a njene zahtjeve prati turistička ponuda, koja im se prilagođava. Iako je i dalje masovna pojava, turizam se dana može nazvati multidiversificiranom pojavom (Bartoluci, 2013). Takav je turizam obilježen umjerenim rastom, višestrukom diversifikacijom potražnje, obavljanjem većeg broja zadataka istovremeno te mobilnom tehnologijom. Može se reći kako se turizam danas razvija pod jakim utjecajem tehnološkog napretka i pojačanom svijesti za očuvanjem okoliša i resursa. Današnji turizam je segmentiran i nastoji u potpunosti odgovoriti na potrebe turista, koji su aktivni putnici, željni doživljaja i iskustava, aktivnosti, istraživanja i učenja. Suvremeni turisti su obrazovani iiskusni putnici, koji pri planiranju putovanja raspolažu velikom količinom informacija. Zbog toga, suvremeni turisti traže uravnotežen odnos cijene i kvalitete, ali teže i višoj kvaliteti i većoj razini komfora. Suvremeni turisti su i ekološki osviještene osobe te osobe koje brinu o vlastitom zdravlju i sigurnosti te kao takvi zahtijevaju održiv pristup razvoju turizma, odabiru turističke destinacije i objekte koji posluju u skladu s načelima održivog razvoja i u kojima će moći provoditi aktivan odmor u prirodi (UNWTO Tourism Highlights, 2019).

⁶ <https://www.unwto.org/>

U skladu s općenitim trendovima u turizmu na svjetskoj razini, mijenjaju se i trendovi u *kamping* turizmu.

Prema Cvelić Bonifačić (2011), obilježja *kamping* potražnje su:

- prosječna dob kampista iznosi 47 godina,
- 62% kampista ima višu ili visoku stručnu spremu,
- 76% kampista ima primanja veća od 1.500 eura,
- 58% *kamping* gostiju boravi u kamp kućicama, 21% u šatorima i 21% u autodomovima,
- rast kupovne moći kampista,
- rast interesa kampista za događajima i doživljajima,
- rast potrebe ljudi za zdravljem i opuštanjem,
- rast potrebe za sportom, rekreacijom i aktivnim odmorom.

Kampisti su gosti kojima kampiranje predstavlja stil života, a odlučuju se za provođenje odmora u kampovima zbog slobode odlučivanja o odabiru destinacije, vremenu putovanja i duljini boravka te zbog slobode ponašanja tijekom odmora. Kampisti tijekom provođenja odmora traže doživljaje i promjene (nove avanture, nova iskustva, nove emocije, bijeg od svakodnevnice, ležernost i opuštenost), provođenje odmora u prirodi, nekonvencionanost, jednostavnost, komunikaciju i prijateljski odnos (Cvelić Bonifačić, 2011). U posljednjem desetljeću, *kamping* turizam je doživio značajne promjene u pogledu kvalitete kampova, trgovačkih i ugostiteljskih sadržaja, sportsko-rekreacijskih sadržaja i kompleksnosti usluge. Obilježja modernog *kampinga* su (Cvelić Bonifačić, 2011):

- odnos prema prirodi,
- kvaliteta i komfor,
- porast broja stariji osoba,
- promjena vrijednosti i raznolikost,
- povezanost kampa i destinacije,
- važnost *kamping* usluge namijenjene djeci,
- segmentacija gostiju – kampista i prilagodba *kamping* ponude identificiranim tržišnim segmentima.

Kamping turizam i dalje je usko vezan uz prirodu, a predstavlja jedan oblik održivog turizma, čiji je razvoj sve više obilježen zaštitom okoliša i boljom kvalitetom. Suvremeni kampisti traže kampove koji posluju u skladu s načelima ekološke, socijalne i ekonomske održivosti i ispunjavaju njihove visoke zahtjeve u pogledu kvalitete i komfora. Zahtjevi suvremenih kampista za kvalitetom i komforom vidljivi su kroz (Cvelić Bonifačić, 2011):

- povećanje zahtjeva za udobnošću i opremljenošću kampova,
- povećanje zahtjeva za komforom smještaja u kampovima,
- trend zahtjeva za visokom kvalitetom sanitarnih prostora,
- visoke zahtjeve u pogledu usluge i raspoloživosti,
- povećanje zahtjeva za programima i događajima u kampovima,
- visoke zahtjeve za tehničkom opremljenošću kampova.

Kamping turizam danas se ne smatra više jeftinim i jednostavnim oblikom turizma, ponajviše zbog sve većih zahtjeva kampista za bijegom u prirodu uz uvjet visoke razine kvalitete usluge i primjene suvremene tehnologije, odnosno uz uvjet svakodnevnog komfora kojeg imaju i kod kuće. Stoga se može reći da je *kamping* turizam u 21. stoljeću obilježen je novim trendovima razvoja smještajnih jedinica u kampovima, kao posljedica novih obilježja turističke potražnje, koja kombinira težnju za odmorom u prirodnom okruženju sa zahtjevima za komforom kojeg gost ima kod kuće. Kao posljedica toga javio se *glamping*, novi oblik *kamping* turizma, popularan među mlađim generacijama. *Glamping* turizam je oblik kampiranja koji podrazumijeva smještaj, sadržaje i usluge više razine luksuza u odnosu na onu koja se tradicionalno vezuje uz *kamping* turizam (Milohnić, Cvelić Bonifačić i Licul, 2019). Sam naziv *glamping* dolazi od riječi *glamorous* i *camping*, što doslovno znači glamurozan *kamping*.

Glamping je oblik *kampinga* koji redizajnira sadržaje i ponudu *kamping* turizma na način da u njih uvodi elemente posebnog komfora, kvalitete, luksuza i glamuroznog odmora. *Glamping* turizam povezuje i zadovoljava potrebu turista za bijegom, odmorom, opuštanjem, wellnessom, znatiželju za novim avanturama, razvijanjem društvenih odnosa i zahtjeve za novim vrstama smještaja (Brooker, Joppe, 2013). Razvoj *glamping* turizma temelji se na spajanju dijelova hotelske industrije s

kamping industrijom, a *glamping* kao koncept razvoja kampova uvjetovao je povećanje konkurentnosti u *kamping* turizmu. Veliki broj kampova podigao je razinu kvalitete svojih usluga i uveo inovativne sadržaje u svoju ponudu upravo zbog pojave koncepta *glampinga*. Razvoj *glamping* turizma danas je veoma izražen u svim dijelovima Europe, a posebice u Velikoj Britaniji i u svim mediteranskim *kamping* destinacijama (Milohnić, Cvelić Bonifačić i Licul, 2019).

Glamping kao oblik *kamping* turizma doprinosi razvoju lokalne zajednice, osobito u pogledu održivosti okoliša. *Glamping* smještaj smatra se održivim smještajem, jer osigurava prihvat velikog broja posjetitelja uz minimiziranje njihovih utjecaja na okoliš putem korištenja fleksibilnih i pokretnih *kamping* struktura. Zbog navedenog, *glamping* se počeo razvijati na atraktivnim prirodnim lokacijama, na kojima je prije bilo nezamislivo razvijati luksuzan oblik turizma, kao što su prirodna zaštićena područja, područja u blizini nacionalnih parkova i slično. Također, valja istaknuti kako se zbog bogatih sadržaja i komfora, *glamping* veoma uspješno razvija i u ruralnim područjima (Vrtodušić Hrgović, Cvelić Bonifačić i Licul, 2018).

2.6. Menadžment kampova

Turizam se razvija se u dinamičnom okruženju, u suvremenim globalizacijskim uvjetima i stalnim promjenama, pa je menadžment u turizmu znatno složeniji i više diversificiran u odnosu na menadžment u drugim djelatnostima. Složenost menadžmenta u turizmu proizlazi iz specifičnosti turizma kao skupa djelatnosti, ali i iz samih obilježja radnih procesa odnosno pružanja usluga u turizmu. Temeljni zadatak menadžmenta je u takvim uvjetima osigurati uspješnost poslovanja kampa, konkurentnost kampa, zadovoljstvo gostiju i zadovoljstvo zaposlenika.

Menadžment kampova je kontinuirani i interaktivni proces, koji uključuje strateško planiranje, određivanje ciljeva poslovanja, definiranje aktivnosti i zadataka te implementaciju promjena i kontrolu. Menadžeri kampova donose odluke tijekom poslovanja i određuju smjer poslovanja i razvoja kampa u budućnosti na temelju analize tržišta, odnosno analize konkurencije i analize turističke potražnje (Čerović,

2020). U središte menadžerskih aktivnosti potrebno je postaviti korisnike turističkog proizvoda – turiste i njihove želje i zahtjeve. Menadžment mora biti orijentiran prema pronalaženju najboljih rješenja putem primjene menadžerskih funkcija i vještina, odnosno tehničkih znanja, konceptualnih znanja i znanja vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima (Šiber, Sikavica i Vokić, 2008). Osim navedenog, za menadžment u turizmu važne osobine menadžera su kreativnost i inovativnost, sposobnost razvijanja pozitivnih odnosa s drugima, komunikacijske vještine i promicanje pozitivne radne klime. To su tzv. interpersonalne vještine, kojima menadžeri osiguravaju zadovoljstvo zaposlenika i njihovu orijentiranost na postizanje postavljenih ciljeva poslovanja.

Kampovi predstavljaju složene organizacijske sustave, u kojima se istovremeno odvija velik broj različitih radnih procesa, radi stvaranja koristi za vlasnike i zadovoljavanja potreba turista. Uloga menadžera je da precizno definira i ostvaruje niz različitih, ali međusobno kompatibilnih i integriranih ciljeva (Čerović, 2020). Integrirani model upravljanja kampovima sadrži stratešku, operativnu i administrativnu komponentu, a s obzirom na sve veći značaj održivosti i ekološkog pristupa poslovanju, i okolišnu komponentu.

Suvremeno turističko tržište zahtijeva održivi pristup upravljanju kampom. Održivo upravljanje kampovima obuhvaća (Milohnić i Cvelić Bonifačić, 2015):

- upravljanje marketingom kampa,
- upravljanje izgradnjom kampa,
- upravljanje očuvanjem bioraznolikosti kampa,
- upravljanje izgradnjom kampa u prirodnim zaštićenim područjima,
- održivo upravljanje plažama unutar kampova,
- upravljanje putem održivosti kulture i tradicije,
- održivo upravljanje *kamping* uslugom.

Današnji kampisti osviješteni su o problematici zaštite okoliša i o negativnim implikacijama razvoja turizma na okoliš, stoga biraju održive turističke proizvode. Zbog toga je neophodno u menadžment kampova implemetirati komponentu održivosti, koja osigurava dugoročno održiv i konkurentan *kamping* proizvod.

3. LJUDSKI POTENCIJALI KAO ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA U TURIZMU

Ljudski rad jedan je od temeljnih čimbenika proizvodnje i izvora konkurentske prednosti poduzeća. Njegova je važnost osobito istaknuta u djelatnostima koje se temelje na pružanju usluga, kao što je turizam. U nastavku rada objašnjava se pojam ljudskih potencijala te se ističe njihova uloga u turizmu, a govori se i o organizacijskoj kulturi i organizacijskoj klimi kao važnim aspektima upravljanja ljudskim potencijalima.

3.1. Pojam ljudskih potencijala i njihova uloga u turizmu

Pojam ljudskih potencijala odnosi se na vještine, znanja, sposobnosti, motivaciju, kreativne mogućnosti i odanost kojom raspolaže neka organizacija (Bahtijević-Šiber i sur., 1991). Ljudski potencijali često se nazivaju i ljudskim kapitalom te predstavljaju psihičku i intelektualnu energiju zaposlenika neke organizacije koja se može angažirati u poslovnim procesima. U suvremenom poslovnom okruženju, ljudski potencijali predstavljaju jedan od najvažnijih čimbenika proizvodnje i tvore temelj konkurentske prednosti organizacije. Može se reći kako dugoročan tržišni uspjeh neke organizacije ovisi upravo o znanju, vještinama, kompetencijama, sposobnostima i iskustvu njenih zaposlenika (Wittine, Bedeković i Filipović, 2019). Osim što je najznačajniji resurs organizacije, ljudski potencijal je i najskuplji resurs i resurs koji zahtijeva posebno upravljanje. Ljudski potencijal je podložan stalnim promjenama te ovisi izravno o ljudima, stoga je u njega potrebno stalno i kontinuirano ulagati, kako bi se osigurao napredak i održala motivacija za radom. Ljudski potencijal izravno utječe na postizanje strateških ciljeva poduzeća, zadovoljstvo potrošača i gostiju, organizacijsku klimu i na poduzeće u cijelosti (Bahtijević-Šiber i sur., 1991).

Kako bi se shvatila važnost ljudskih potencijala za uspješno poslovanje u turizmu, potrebno je objasniti turizam kao skup djelatnosti i definirati pojam turističkog

proizvoda. Naime, turizam nije samo jedna djelatnost, već se kao sastoji od velikog broja pružatelja usluga i proizvođača, koji djeluju na turističkom tržištu i nude proizvode i usluge namijenjene turističkog potrošnji. Kada se govori o turizmu, ponajprije se misli na pružanje usluga smještaja i usluživanja hrane i pića, stoga je moguće zaključiti da se turistički proizvod neke destinacije temelji na uslugama. Turistički proizvod definira se kao „skup, u određenom vremenu, funkcionalno, u interaktivnu cjelinu, povezanih stvarnih ili doživljenih fizičkih, uslužnih, ekonomskih i psihosocijalnih elemenata koji korisniku osiguravaju zadovoljstvo vezano za ispunjenje turističkih potreba“ (Križman Pavlović, 2008, str. 87). Kako se turistički proizvod temelji na uslugama, njegova kvaliteta ovisi o ljudima, ljudskom radu, znanju, vještinama i iskustvu.

U turizmu je su aktivnosti planiranja i upravljanja ljudskih potencijala izrazito važne, jer o njima u konačnici ovisi uspjeh turističkog proizvoda i njegova konkurentnost. Ljudski potencijali u turizmu sastavni su dio procesa oblikovanja i proizvodnje turističkog proizvoda, stoga njihova kvaliteta u turizmu ima posebnu važnost. Zaposlenici u turizmu su predstavnici organizacije koji su u izravnom kontaktu s gostima i stalno s njima komuniciraju, pa se od njih očekuje visoka razina profesionalnosti, stručnosti i širi spektar znanja. Uspješnost turističkog proizvoda organizacije ovisi o ljudskom potencijalu i o osobinama zaposlenih, koji moraju biti komunikativni, strpljivi, ljubazni, motivirani i imati razumijevanja za zahtjeve turista (Čerović, 2020). Zbog toga je u turizmu veoma važan proces upravljanja ljudskim potencijalima, koji će osigurati adekvatne ljudske potencijale, kvalitetne radne uvjete, pozitivno radno okruženje, motivaciju, mogućnosti napretka i zadovoljstvo zaposlenika.

Svaka organizacija koja posluje na turističkom tržištu kroz upravljanje ljudskim potencijalima mora osigurati konkurentnost i tržišni opstanak. Ljudski potencijali utječu na stvaranje novih vrijednosti u turističkom proizvodu, stoga svaka organizacija mora definirati i primjenjivati specifičan način upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžment ljudskih potencijala je integrirano područje menadžmenta, koje se sastoji od brojnih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžera, u svrhu osiguravanja potrebnog broja i odgovarajuće strukture zaposlenih, njihovih

znanja, interesa, motivacije, vještina, sposobnosti i obrazaca ponašanja koji su potrebni za realizaciju organizacijskih ciljeva (Herman, 2015).

Menadžment ljudskih potencijala sastoji se od (Bahtijević-Šiber, 2014):

- osiguravanja ljudskih potencijala (planiranje, privlačenje, odabir i zapošljavanje),
- održavanja ljudskih potencijala (briga o sigurnosti i zdravlju ljudi, izgradnja organizacijske kulture, održavanje organizacijske klime, zadržavanje ljudskih potencijala),
- motivacije i nagrađivanja ljudskih potencijala (praćenje i procjena radne učinkovitosti, motiviranja za rad, nagrađivanja za rad i postignute rezultate, dodjele beneficija i stimulacija),
- stručnog osposobljavanja i razvoja (formalno i neformalno obrazovanje i osposobljavanje, razvoj ljudskih potencijala, mogućnost napretka u karijeri).

Za upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu zaduženi su menadžeri. Ukoliko se radi o velikoj organizaciji, to su menadžeri visokih razina, čiji je zadatak isključivo upravljanje ljudskim potencijalima. U manjim organizacijama, za upravljanje ljudskim potencijalima također su zaduženi menadžeri, međutim, uz ovu funkciju, oni obavljaju i širok spektar drugih funkcija i aktivnosti unutar organizacije. Bez obzira na veličinu organizacije, važno je napomenuti kako upravljanje ljudskim potencijalima mora biti u skladu s upravljanjem na strateškoj razini, odnosno da ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima moraju biti u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

3.2. Organizacijska kultura i ljudski potencijali

Organizacijska kultura je dio svake poslovne organizacije, bez obzira na njenu veličinu i organizacijsku strukturu. Kultura, općenito, predstavlja društveno nasljeđe određene grupe ljudi, a očituje se kroz simbole, društveno nasljeđe, mišljenja i djelovanja određene skupine ljudi (Sikavica i Novak, 1999). Organizacijsku kulturu je najjednostavnije opisati kao način rada i način života u organizaciji. Na organizacijsku kulturu, osim sadašnjih uvjeta, utječu povijest poduzeća i njegova

tradicija te ponašanje zaposlenika. Organizacijsku kulturu nije moguće svesti u čvrste okvire, a ona je veoma važna u poduzeću jer olakšava prilagođavanje zahtjevima okruženja i utječe na stvaranje pozitivnog i motivirajućeg radnog okruženja. Može se reći kako organizacijska kultura predstavlja „sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom organizacijskom strukturom i proizvode norme ponašanja“ (Sikavica i Novak, 1999, str. 633). Autori Sikavica i Novak ističu kako se organizacijska kultura može smatrati osobnošću poduzeća. Organizacijska kultura opisuje se i kao „relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju“ (Bahtijević-Šiber i sur., 1991, str. 202). Neovisno o formalnoj strukturi, organizacijska kultura u svim je poduzećima značajan čimbenik poslovanja, koja utječe na dugoročan uspjeh poduzeća i njegovu konkurentnost. Organizacijsku kulturu može se analizirati i kao „skupinu čimbenika koji konstruiraju zajednički identitet svih ljudi koji pripadaju određenoj organizaciji“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006, str. 54). Očito je kako postoje brojne definicije pojma organizacijske kulture, no zajedničko im je što sve one ukazuju na to da organizacijska kultura definira pripadnost i identitet neke organizacije.

Organizacijska kultura može egzistirati na dvije razine u organizaciji, a to su vidljiva i nevidljiva razina. Vidljivi znakovi organizacijske kulture su: simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil oblačenja i slično. Vidljivi znaci organizacijske kulture važni su jer se na temelju njih gradi imidž organizacije. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture su zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavovi i osjećaji. Vidljive znakove organizacijske kulture vrlo je lako prepoznati od strane zaposlenika i drugih osoba izvan poduzeća, dok nevidljive znakove organizacijske kulture mogu teže prepoznati čak i sami članovi organizacije (Sikavica i Novak, 1999).

Organizacijska kultura i ponašanje ljudi su u stalnoj međuovisnosti. Organizacijska kultura nastaje upravo kao posljedica djelovanja i aktivnosti prošlih i sadašnjih zaposlenika te je pod utjecajem njegovog unutarnjeg i vanjskog okruženja. Na oblikovanje organizacijske kulture utječe i povijest poduzeća, tradicija njegovog poslovanja, tržišni uspjesi te pisana i nepisana pravila koja se unutar poduzeća primjenjuju. Kroz oblikovanje i njegovanje organizacijske kulture gradi se sustav

vrijednosti poduzeća te se jača osjećaj pripadnosti zaposlenika organizaciji. Organizacijska kultura pruža zaposlenicima osjećaj zajedničkog cilja i zajedničke svrhe, određuje identitet poduzeća, utječe na realizaciju poslovnih ciljeva, jača kolektivni duh, osigurava stabilnost poslovanja, povećava dosljednost ponašanja i omogućuje novim zaposlenicima lakšu integraciju u novom okruženju.

Organizacijsku kulturu čine tri elementa (Sikavica i Novak, 1999):

- organizacijske vrijednosti,
- menadžerski stil,
- organizacijska klima.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju ono što poduzeće želi postići i način na koji se postižu ciljevi. U organizacijske vrijednosti ubrajaju se pouzdanost, uslužnost, kvaliteta i drugi važni čimbenici poduzeća. One su trajne i stabilne te utječu na uspješnost poslovanja.

Menadžerski stil je način na koji menadžer vodi poduzeće. Postoje brojni menadžerski stilovi, koji se kreću od autokratskog stila do demokratskog stila vodstva. Menadžeri koji primjenjuju autokratski stil vodstva samostalno donose odluke, ne primjenjuju dvosmjernu komunikaciju s podređenima i orijentirani su prema realizaciji profita. Kod demokratskog stila vodstva, menadžeri i podređeni imaju prijateljski odnos, u kojem menadžer komunicira sa zaposlenicima, uvažava njihova mišljenja i sugestije i konzultira se s njima prilikom donošenja odluka. Demokratski stil vodstva predstavlja veću brigu u zaposlenima.

Organizacijska klima je način na koji pojedinci percipiraju organizaciju. Ona utječe na stavove zaposlenika prema poslu i na njihovo ponašanje unutar organizacije. Za uspješnost poduzeća važno je stvarati i održavati pozitivnu organizacijsku klimu, koja će motivirati zaposlenike za učenje i rad. O organizacijskoj klimi govorit će se više u nastavku rada.

3.3. Organizacijska klima i ljudski potencijali

Organizacijska klima usko je vezana uz ljudske potencijale. U ovom dijelu rada definira se pojam organizacijske klime te se navode i objašnjavaju njeni elementi. Nakon toga, prikazane su vrste organizacijske klime i objašnjeno je kako se stvara organizacijska klima unutar poduzeća.

3.3.1. Pojam i elementi organizacijske klime

Organizacijska klima predstavlja „radnu atmosferu koja je izražena iskustvom zaposlenih, njihovim shvaćanjima, međusobnim odnosima te odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti“ (Wittine, Bedeković i Filipović, 2019, str. 56). Organizacijska klima ima velik značaj kod oblikovanja ponašanja zaposlenika i njihovog zadovoljstva na poslu. Također, organizacijska klima utječe na način na koji zaposlenici upravljaju svojim znanjem, motivira ih ili demotivira za rad, utječe na predanost poslu, kreativnost i inovativnost. Prema tome, organizacijska klima može biti jedan od ključnih čimbenika postizanja tržišnog uspjeha i očuvanja konkurentske pozicije poduzeća. Kao takva, ona je dio poslovnih procesa, aktivnosti i zadataka.

Organizacijska klima nastaje kao posljedica percepcije zaposlenika o događajima, procesima i akcijama unutar organizacije. Zaposlenici pokušavaju razumjeti određene fenomene u organizaciji i interpretiraju ih na svoj način, uz interakciju s drugim zaposlenicima i međusobnu razmjenu mišljenja i doživljaja. Na taj način se kod njih stvaraju određene kognitivne mape, koje se nadopunjavaju, kreirajući zajednički način percepcije organizacije i njene okoline (Sušan, 2005). Može se reći kako organizacijska klima govori o tome kako zaposlenici doživljavaju svoju radnu okolinu.

Obilježja organizacijske klime su (Sušan, 2005):

- odnosi se na cijelu organizaciju ili na njene glavne dijelove,
- opisuje organizaciju ili jedan njen dio na temelju subjektivne percepcije, bez evaluacije,

- nastaje temeljem svakodnevnog djelovanja organizacije i obavljanja rutinskih zadataka,
- utječe na stavove i ponašanje zaposlenika organizacije.

Organizacijska klima prenosi radnu atmosferu u organizaciji, stoga je poželjno da je ona pozitivna, kako bi utjecala na povećanje produktivnosti organizacije i na individualnu i grupnu motivaciju zaposlenika. Pozitivna organizacijska klima odlikuje se kroz (Sušanj, 2005):

- dobru komunikaciju unutar organizacije, na istoj organizacijskoj razini i između različitih organizacijskih razina,
- uključenost zaposlenika u proces donošenja odluka,
- vođenje brige o zaposlenima,
- stvaranje dobrih radnih uvjeta,
- unaprjeđenje radnih tehnika i metoda.

U pozitivnoj organizacijskoj klimi poštuju se moralne i etičke vrijednosti, uvažavaju prava radnika i stvara se odnos temeljen na povjerenju između zaposlenika. Zaposlenici koji se na poslu osjećaju uvaženo, dostojanstveno, prihvaćeno i ugodno međusobno bolje surađuju i komuniciraju te timskim radom doprinose ciljevima poduzeća. Na stvaranje pozitivne organizacijske klime velik utjecaj imaju menadžeri u poduzeću. Njihov je zadatak osigurati organizacijsku klimu koja će poticati zaposlenika i usmjeriti ih na ispunjenje vizije i realizaciju strateških ciljeva poslovanja.

Organizacijska klima nije vidljiva niti opipljiva, već se očituje kroz ponašanje zaposlenika u organizaciji. Elementi organizacijske klime su (Brkan, 2019, prema Peters i Waterman, 1982):

- potrebe ljudi za smislom i značenjem,
- potrebe ljudi za autonomijom i samokontrolom,
- potrebe ljudi za pozitivnim poticajima i doživljajem sebe kao pobjednika,
- sagledavanje utjecaja ponašanja i akcije na stavove i uvjerenja.

Sukladno tome, može se reći da je organizacijska klima u uvjetima nepostojanja promjena unutar organizacije stabilna, dok je kod uvođenja promjena podložna promjenama. Upravo utjecaj promjena na organizacijsku klimu pokazuje koliko je organizacija postojana.

Prema Bogdanoviću (2003):

- organizacijska ekologija,
- organizacijski kontekst,
- socijalni sustav organizacije.

Organizacijska ekologija je materijalna okolina, koja obuhvaća prostor i opremu za rad. Organizacijski kontekst predstavlja osobine menadžera i zaposlenika. Socijalni sustav su pravila prema kojem se očekuje da se ponašaju socijalne skupine unutar organizacije.

Kod analiziranja elemenata organizacijske klime, važno je istaknuti kako oni nisu precizno definirani, već ovise o stajalištu autora i potrebama definiranja. Tako je, primjerice, Rudolf Moos kao elemente organizacijske klime naveo (Moos, 1986, prema Bogdanović, 2003):

- strukturu,
- podršku i toplinu,
- rizik,
- identitet,
- standarde.

Struktura su osjećaji koje zaposlenici razvijaju uslijed pravila ponašanja koja poduzeće propisuje ili koja se primjenjuju. Podrška i toplina su međuljudski odnosi unutar organizacije i odnosi zaposlenih s menadžerima. Rizik označava stupanj spremnosti zaposlenika na preuzimanje rizika. Identitet odražava osjećaj pripadnosti zaposlenika i njihovu odanost organizaciji. Standardi predstavljaju važnost ciljeva organizacije i njenu učinkovitost.

3.3.2. Vrste organizacijske klime

U literaturi se navode četiri temeljne vrste organizacijske klime, pri čemu valja naglasiti kako se radi o pozitivnim organizacijskim klimama. To su (Peruško, 2015):

- motivacijska klima,
- inovativna klima,
- poduzetnička klima,
- klima istraživanja.

Motivacijska organizacijska klima je takva da potiče psihičke ili fizičke aktivnosti zaposlenika. U organizaciji koja ima motivacijsku klimu, zaposlenici osjećaju snažnu potporu u svom radu te ih se nagrađuje za postignuća.

Inovativna organizacijska klima potiče kod zaposlenih inovacije, što znači da oni imaju visok stupanj samostalnosti u radu i daje im se mogućnost preuzimanja inicijative u smislu uvođenja novih tehnika i metoda rada u svakodnevnim aktivnostima. Za održavanje inovacijske klime važan je timski rad i spremnost na preuzimanje rizika. Poduzeća koja imaju inovacijsku klimu često su ona koja predvode u primjeni inovacija u poslovanju i njihovom plasiranju na tržište.

Poduzetnička klima je organizacijska klima u kojoj se zaposlenika potiče na proaktivno djelovanje i preuzimanje rizika radi stvaranja novih ideja i proizvoda koji doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Poduzetnička klima potiče ulazak u nove poslovne pothvate i utječe na stalno unaprjeđenje organizacije.

Istraživačku klimu imaju većinom organizacije čija je djelatnost vezana uz područje tehnologije. Svrha istraživačke klime je rješavanje određene problematike u poslu i stjecanje konkurentske prednosti. Za razvoj ovakve organizacijske klime potrebna je specijalizacija zaposlenika i visoka razina informiranosti o određenoj problematici. Kroz poticanje istraživačke klime organizacije nastoje odgovoriti na suvremene, dinamične tržišne uvjete i promjene u globalnom okruženju.

3.3.3. Stvaranje organizacijske klime i njen utjecaj na zaposlenike

Kroz prethodna je poglavlja već više puta istaknuto kako na organizacijsku klimu značajan utjecaj ima stil vodstva, ali i propisana i nepropisana pravila ponašanja unutar organizacije, uvjeti rada i fizičko okruženje. Stoga, može se reći kako se organizacijska klima stvara u skladu s ponašanjem, reakcijama, percepcijama i doživljajima zaposlenika na navedeno. Uz to, na organizacijski klimu utječu raspoloživi resursi organizacije, strateški ciljevi, poslovne aktivnosti i zadatci, veličina poduzeća i njegovo mikro i makro okruženje. Sušan (2005) navodi kako se organizacijska klima stvara pod utjecajem i zbog interakcije tri skupine čimbenika:

- individualni utjecaji zaposlenika (vrijednosti, stavovi, ponašanje, iskustvo i kognitivne sposobnosti),
- situacijski utjecaji (fizička obilježja radnog okruženja),
- socijalni utjecaji (socijalizacijski procesi u organizaciji).

Organizacijska klima usko je vezana uz ponašanje i zadovoljstvo zaposlenika. Ona utječe na efikasnost u obavljanju zadataka, motivaciju zaposlenih, komunikaciju unutar poduzeća, rješavanje problema i donošenje odluka, upravljanje sukobima u organizaciji, spremnost na učenje i u konačnici na realizaciju poslovnih ciljeva i konkurentnost poduzeća.

4. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA U KAMPU POLIDOR

Zadovoljstvo zaposlenika jedan je od temeljnih čimbenika dugoročnog tržišnog uspjeha u turizmu. U ovom dijelu rada, analizira se upravljanje zadovoljstvom zaposlenika na primjeru malog obiteljskog kampa Polidor. Na kraju poglavlja iznose se rezultati provedenog istraživanja, kojim se nastojao utvrditi

4.1. Općenito o kampu Polidor

Polidor je mali obiteljski kamp kategorije četiri zvjezdice. Smješten je u mjestu Funtana, između Vrsara i Poreča, na zapadnoj obali Istre. Kamp Polidor u vlasništvu je obitelji Ukušić, odnosno njihovog poduzeća Mini karavan servis, koje kampom i upravlja. Polidor je stoga nastao kao proširenje prvotne djelatnosti, servisa i čuvanja kamp prikolica. Polidor se prostire na 13.822 četvorna metra te je otvoren tijekom cijele godine. Kapacitet kampa iznosi 300 osoba. U sklopu kampa nalazi se jedna od najljepših istarskih plaža, koja je od kampa udaljena samo 800 metara, a namijenjena je gostima kampa i vanjskim korisnicima⁷.

Slika 4.1. Logo kampa Polidor



Izvor: Camping Polidor, Preuzeto s: <https://www.campingpolidor.com/> (18.12.2020.)

⁷ <https://www.campingpolidor.com/hr/>

Kamp Polidor ima 48 parcela za prikolice, šatore ili kampere, a na 22 parcele smještene su suvremene, vrhunski opremljene mobilne kućice. To su inovativno i suvremeno dizajnirani smještajni kapaciteti, koji gostima nude visoku razinu udobnosti tijekom boravka u kampu. Uz to, kamp nudi i smještaj u šest *glamping* šatora te sedam *glamping* soba. Sve parcele u kampu opremljene su potrebnom *kamping* infrastrukturom, odnosno priključcima za vodu, struju i kanalizaciju. Kamp se nalazi na vrlo atraktivnoj lokaciji, koja gostima omogućuje opušten boravak. Kamp je okružen šumom i nudi gostima boravak u prirodnoj hladovini. Parcele kampa posipane su sitnim šljunkom i ograđene su živom zelenom ogradom. Pojedine parcele nalaze se u hladovini i okružene su stablima, što je osobito pogodno za boravak u šatorima. Također, gosti mogu izabrati parcele koje su u potpunosti bez hladovine ili one koje su tek djelomično zaklonjene od sunca, ovisno o preferencijama⁸.

Slika 4.2. Mobilne kućice u kampu Polidor



Izvor: Camping Polidor, Preuzeto s: <https://www.campingpolidor.com/> (18.12.2020.)

Recepcija kampa otvorena je također cijele godine, a recepcionari su gostima na usluzi 24 sata dnevno, kako bi se u potpunosti ispunile potrebe gostiju. Izvan radnog vremena recepcije, u kampu je čuvarska služba. U kampu se nalazi jedna prostorija s kaminom, za zajedničko druženje namijenjena druženju gostiju ili gledanju

⁸ <https://www.campingpolidor.com/hr/>

televizora. U zajedničkoj prostoriji gostima se nudi bogati doručak, kojeg je moguće naručiti na recepciji dan ranije⁹.

Kamp Polidor raspolaže sa dva grijana sanitarna čvora, od kojih se jedan nalazi u višenamjenskom objektu. Ovaj sanitarni čvor sadrži:

- muški i ženski sanitarni čvor, s tuš kabinama, toaletima, umivaonicima i kabinom za šminkanje;
- dječji sanitarni čvor, koji je izgledom i funkcionalnošću u potpunosti prilagođen djeci;
- obiteljskom kupaonicom, uz mogućnost najma iste radi uživanja u potpunoj privatnosti i intimi;
- WC za osobe s invaliditetom;
- prostor za ručno pranje posuđa i rublja;
- grijanu prostoriju s tušem za kućne ljubimce;
- prostoriju za pražnjenje kemijskih WC-a.

Višenamjenski objekt sadrži i dječju igraonicu, zabavni prostor za odrasle s biljarom i stolnim nogometom, praonicu rublja za samostalno korištenje ili usluge praonice rublja, prostor za masažu i malu teretanu. Kamp ima i bogatu ugostiteljsku ponudu, koju je moguće kušati u restoranu „Nando“, koji se nalazi unutar kampa, a radi od travnja do rujna. U kampu se nalazi i bazen, kao i „Pool bar“¹⁰.

Plaža kampa Polidor danas je najpoznatija istarska plaža. Iako je prvotno plaža bila namijenjena samo gostima kampa, kasnije se otvorila i za vanjske korisnike. Na plaži se nalaze ležaljke s jastucima, suncobrani, baldahini, kreveti i vreće za ležanje te plutajuće ležaljke. Plaža kampa Polidor svakako je i najljepše uređena istarska plaža, koja tijekom ljetnih mjeseci svakim danom svojim gostima pruža pravu ljetnu atmosferu, uz organizirane zabave, glazbu uživo, velik izbor koktela i slično. Na plaži je igralište za odbojku na pijesku te poseban dio namijenjen djeci i dio namijenjen kućnim ljubimcima, jer su i plaža i kamp „pet friendly“. Kako se u kampu velika

⁹ <https://www.campingpolidor.com/hr/>

¹⁰ Ibidem

pažnja posvećuje zaštiti okoliša i održivom poslovanju, prirodni materijali koristili su se za uređenje plaže, ali i cijelog kampa¹¹.

Slika 4.3. Plaža kampa Polidor



Izvor: Camping Polidor, Preuzeto s: <https://www.campingpolidor.com/> (18.12.2020.)

Obiteljski kamp Polidor svakako je jedan od najsuvremenijih, najbolje opremljenih i uređenih kampova u Hrvatskoj, što potvrđuju i razna priznanja koja su kampu dodijeljena. Kako bi se gostima pružila najveća moguća razina ponude, kamp Polidor surađuje s lokalnim proizvođačima i lokalnom zajednicom. Zahvaljujući stalnim ulaganjima u proširenje sadržaja kampa i podizanje razine njegove kvalitete, moguće je utvrditi kako Polidor vrlo uspješno posluje na turističkom tržištu, ispunjavajući potrebe gostiju te obogaćujući ponudu cijele Poreštine, kao afirmirane destinacije kamping turizma.

4.2. Poslovanje kampa Polidor

Obiteljski kamp Polidor otvoren je 2015. godine te je iste godine ostvario oko 7.000 noćenja. Već u 2016. godini, broj noćenja značajno je porastao te je ostvareno 24.000 noćenja. Od tad, Polidor kontinuirano bilježi porast broja noćenja te ostvaruje više od 30.000 noćenja godišnje. Poslovanje kampa je cjelogodišnje, što je

¹¹ <https://www.campingpolidor.com/hr/>

omogućeno adekvatnim uređenjem kampa i njegovim sadržajima. Uz to, suradnja kampa s lokalnom zajednicom, turističkim zajednicama i lokalnim ponuđačima omogućuje nuđenje raznih sadržaja tijekom cijele godine, što dodatno potiče produljenje turističke sezone (Ukušić, 2018.).

Kamp Polidor svoje poslovanje temelji na načelima održivog razvoja. Od početaka poslovanja, kamp se razvija uzimajući u obzir ciljeve zaštite okoliša i primjenjujući koncept održivosti i društveno odgovornog poslovanja. Politika zaštite okoliša implementirana je u sve aktivnosti kampa, a kamp primjenjuje i standarde ISO 14001, u svrhu smanjenja štetnih utjecaja poslovanja na okoliš. Takvo poslovanje potiče se kroz provođenje raznih edukacija i podizanjem razine svijesti zaposlenika o značaju održivog djelovanja i društvene odgovornosti (Ukušić, 2018).

Napore i sredstva koje kamp Polidor ulaže u svoje poslovanje prepoznala su brojna *kamping* udruženja i renomirani turistički portali. U 2017. godini, kampu Polidor dodijeljena je nagrada Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku u kategoriji „Najbolji mali kamp u Hrvatskoj“ i priznanje ADAC-a. Kampu je u 2018. godini dodijeljena nagrada „Adria – Najbolji kamp“, u kategoriji malih kampova i na temelju ocjena slovenskih kampista. Polidor kamp je 2017., 2018. i 2019. godine osvojio nagradu „Croatia's best campsite“, oznaku kvalitete koje *Kamping* udruženje Hrvatske dodjeljuje kampovima koji zadovoljavaju određene standarde kvalitete u pogledu sanitarnih usluga, smještajnih jedinica, ugostiteljske i trgovačke ponude i sadržaja za razonodu. Godine 2020. Polidor je proglašen najboljim malim kampom u Istri od strane slovenskog portala Avtokamp.si, a na temelju ocjene gostiju dodijeljena mu je i nagrada Camping.info, jednog od najpopularnijih *kamping* portala u Europi¹².

¹² <https://www.campingpolidor.com/hr/>

4.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u kampu Polidor

Ljudski resursi imaju značajnu ulogu u poslovanju kampa Polidor. Visoko zadovoljstvo gostiju sadržajima kampa, njegovom kvalitetom i ponudom rezultat je stalnog truda zaposlenika kampa. Vlasnici kampa Polidor odavno su prepoznali značaj ljudskih potencijala u poslovanju svog kampa, stoga se upravljanju ljudskim potencijalima pridaje velika pozornost, prvenstveno radi stvaranja pozitivne radne klime, poticajnog radnog okruženja i ostvarivanja zadovoljstva zaposlenika, koje se tako prenosi i na goste kampa.

Zaposlenici kampa Polidor svojim znanjem, iskustvom, sposobnostima, vještinama i osobnim karakteristikama jedan su od glavnih resursa na temelju kojih Polidor temelji svoje poslovanje. Radi realizacije poslovnih ciljeva i tržišnog uspjeha, poduzeće koje upravlja kampom Polidor ima jasno definiranju politiku upravljanja ljudskim potencijalima. Ona se sastoji od skupa aktivnosti putem kojih vlasnici poduzeća, kao vrhovni menadžment organizacije, privlače kvalitetnu radnu snagu u svoju organizaciju i upravlja njome radi zasnivanja obostrano korisnih radnih odnosa. Efikasnim upravljanjem ljudskim potencijalima, u kampu Polidor osigurava se dostizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima u kampu Polidor sastoji se od:

- regrutiranja;
- selekcije;
- obuke i razvoja;
- procjene performansi;
- upravljanja kompenzacijama;
- radnog odnosa.

Ovakvo upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje odabir potrebnih kvalitetnih kadrova, koji će na odgovarajući način popuniti određena radna mjesta i svojim radom doprinijeti ciljevima kampa. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima u kampu Polidor je osigurati zadovoljenje potreba zaposlenih i njihov doprinos organizaciji kao cjelini. Proces upravljanja ljudskim potencijalima sastavni je dio poslovne politike, a

zbog trendova i promjenama u poslovanju organizacije, ovaj se proces stalno mijenja i prilagođava novonastalim uvjetima.

Kod upravljanja ljudskim potencijalima u kampu Polidor u obzir se uzimaju:

- stvarne potrebe za zapošljavanjem;
- pojedinačne karakteristike svakog zaposlenika i njihova motivacija za rad;
- mogućnosti razvoja zaposlenika putem edukacija, prakse i usavršavanja;
- sustav nagrađivanja zaposlenika;
- obilježja poslovnih aktivnosti i radnih procesa unutar njih.

Stvarne potrebe za zapošljavanjem utvrđuju se na temelju sistematizacije radnih mjesta, koja se sastoji od popisa radnih mjesta i radnih zadataka koji se na pojedinom radnom mjestu obavljaju. Na temelju nje, moguće je utvrditi koje su kvalifikacije i osobine potrebne kandidatima za popunjavanje tog radnog mjesta. Nakon provedenog regrutiranja i selekcije zaposlenih, zapošljava se odabrani kandidat. Njegove karakteristike i motivacija za rad značajno utječu na postojeću poslovnu organizaciju i zaposlenike, stoga je neophodno osigurati suradnju među zaposlenima i poticati stvaranje pozitivne radne klime. Svakom se zaposleniku kampa nudi mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja, putem sudjelovanja na raznim edukacijama, čime se dodatno doprinosi razini kvalitete pružene usluge u kampu. Zaposlenike se nagrađuje na različite načine, što utječe na njihovo zadovoljstvo radnim mjestom i motivacijom za rad, jer se nagradom priznaje doprinos pojedinog zaposlenika poslovanju. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima u kampu Polidor je osigurati kvalitetne ljudske resurse, koji će svojim radom kontinuirano doprinosti realizaciji ciljeva poduzeća i zadovoljstvu gostiju.

Menadžment kampa Polidor sustavno i kontinuirano prati i ocjenjuje radnu uspješnost svojih zaposlenika. Na temelju rezultata praćenja, zaposlenicima se daju nagrade i priznanja u obliku novčanih stimulacija i dodataka na plaću, ali i benefita u pogledu radnih uvjeta, slobodnih dana i godišnjih odmora. Za svakog zaposlenika prati se način njegova izvršavanja zadataka, kvaliteta obavljenog posla, obujam posla, njegov odnos s drugim zaposlenicima, samoinicijativnost, odnos s gostima i odgovornost prema poslu.

4.3.1. Organizacijska kultura u kampu Polidor

Analizom organizacijske kulture može se vidjeti način života zaposlenika u kampu. Organizacijska kultura je promjenjivi dio poduzeća, koji se stalno prilagođava novonastalim uvjetima u unutarnjem i vanjskom okruženju. Ona prikazuje sustav vrijednosti zaposlenika kampa, njihov odnos prema poslu, međuljudske odnose, običaje zaposlenika, njihovo ponašanje i slično.

Organizacijska kultura u kampu Polidor djeluje na vidljivoj i nevidljivoj razini. Kao vidljivi znakovi organizacijske kulture ističe se prije svega prepoznatljivi logo kampa. On se bazira na plavoj i zelenoj boji, a ilustracija loga asocira na stabla, što ukazuje na atraktivnu lokaciju i pošumljenost kampa. Logo je jednostavan, s jednostavnim fontom kojim se ističe naziv kampa, a sadrži još i oznaku kategorizacije i puni naziv kampa, Camping Park. Drugi vidljivi element organizacijske kulture je radna odjeća, odnosno poslovni način odijevanja zaposlenika kampa, koji je unificiran među zaposlenicima i usklađen je s opuštenom i prijateljskom atmosferom u kampu. Vozni park poduzeća također je važan dio organizacijske kulture, a to su vozila s istaknutim logom kampa, što doprinosi jačanju prepoznatljivosti kampa, njegovom imidžu i promociji.

Iako posluje tek nekoliko godina, kamp Polidor ima određene tradicije i poslovne običaje koji se njeguju među zaposlenicima i u odnosu menadžmenta i zaposlenih. To su jubilarne nagrade, koje se dodjeljuju zaposlenicima ovisno o duljini njihovog radnog staža u poduzeću, novčane nagrade za zaposlenike, prigodni poklon bonovi za zaposlenike, božićnice, novogodišnje večere, team building druženja i izleti, pokloni za djecu zaposlenika i čestitke za rođendane. Kao vidljivi znakovi organizacijske kulture ističu se i redoviti sastanci zaposlenika, na kojima se raspravlja trenutnom poslovanju, iznose problemi, prijedlozi i planovi za buduće poslovanje te se informira zaposlenike o dosadašnjim postignućima. Važan dio vidljive organizacijske kulture je i službena internetska stranica kampa Polidor, na kojoj se nalaze svi relevantni podaci o kampu, smještajnim jedinicama i sadržajima kampa, informacije o destinaciji i ponudi destinacije, popis nagrada koje je kamp osvojio i druge važne informacije.

Nevidljive znakove organizacijske kulture mogu prepoznati samo zaposlenici kampa. To su neformalni govor između zaposlenika kampa i formalniji govor u komunikaciji između zaposlenika i nadređenih. Ponašanje između zaposlenika i međuljudski odnosi važan su nevidljivi dio organizacijske kulture, koji utječe na izvršavanje pojedinačnih zadataka i realizaciju ciljeva poslovanja. Zaposlenici međusobno imaju svoj interni način komunikacije i ponašanja, čime se stvaraju razni običaji i tradicije među zaposlenicima i jača njihova pripadnost organizaciji. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture utječu na stvaranje neformalne organizacijske strukture, ali i na organizacijsku klimu.

4.3.2. Organizacijska klima u kampu Polidor

Organizacijska klima vidljiva je kroz radnu atmosferu u kampu Polidor i u odnosu zaposlenika prema drugim zaposlenicima i menadžmentu. Organizacijska klima je pod izravnim utjecajem ponašanja zaposlenika i njihovog zadovoljstva na poslu. Na stvaranje organizacijske klime među zaposlenicima kampa Polidor veliki utjecaj ima menadžment, jer njegove vrijednosti i osobine utječu na stvaranju klime među zaposlenicima. U kampu Polidor iznimno se njeguju međuljudski odnosi, posebice prijateljski odnos između menadžmenta i zaposlenih, u kojem se uvažavaju potrebe zaposlenika, njihovi prijedlozi i primjedbe i poštuju ljudska i radna prava.

Njegovanjem motivacijske organizacijske klime, menadžment kampa potiče zaposlenike na bolju komunikaciju, međusobno razumijevanje i suradnju. Unutar takve organizacijske klime prepoznaju se pojedinačne vrijednosti i osobine zaposlenika, koje se nastoje dodatno graditi i usavršavati. Iz stava menadžmenta kampa, vidljivo je da su zaposlenici identificirani kao temeljni čimbenik uspjeha poslovanja kampa, što motivacijsku organizacijsku klimu čini dijelom poslovnih procesa i aktivnosti. Motivacijska klima utječe pozitivno na produktivnost i inovativnost poslovanja te na kvalitetu pružene usluge kampa. Takva organizacijska klima kod zaposlenika kampa Polidor stvara osjećaj pripadnosti, koji jača njihovu težnju za ostvarenjem zajedničkih interesa i poslovnih ciljeva.

4.4. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika u kampu Polidor - analiza rezultata istraživanja

Za potrebe nastanka ovog rada, u cilju utvrđivanja i analiziranja motivacije i zadovoljstva zaposlenika kampa Polidor, provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika. Istraživanje je provedeno u studenom 2020. godine, a anketni upitnik sastojao se od ukupno 27 pitanja. Anketnim upitnikom obuhvaćeno je svih 16 stalno zaposlenih djelatnika kampa. Upitnik je koncipiran je u tri dijela. U prvom dijelu anketnog upitnika, zaposlenici upisuju svoje osobne podatke, odnosno spol, dob i stručnu spremu.

Drugi dio upitnika ispituje motivaciju zaposlenika za rad. U ovom dijelu, zaposlenici putem Likertove ljestvice ocjenjuju iznijete tvrdnje, odnosno ocjenjuju u kojoj se mjeri slažu s postavljenim tvrdnjama. Moguća ocjena je od 1 do 5, pri čemu 1 znači „uopće se ne slažem“ dok 5 znači „u potpunosti se slažem“. Treći dio anketnog upitnika temeljen je na istom principu kao drugi dio, dakle zaposlenici putem Likertove ljestvice ocjenjuju tvrdnje koje se odnose na njihovo zadovoljstvo. Na kraju drugog i trećeg dijela ankete, ispitanicima je postavljeno otvoreno pitanje u kojem ocjenjuju svoju ukupnu motivaciju na poslu odnosno zadovoljstvo svojim radnim mjestom. Ocjene su od 1 do 5, pri čemu je 1 najmanja, a 5 najveća ocjena. Za potrebe provedbe istraživanja, postavljena je istraživačka hipoteza H₀, koja glasi: Zaposlenici kampa Polidor motivirani su za rad u kampu i zadovoljni radnim uvjetima.

Polidor zapošljava 16 stalno zaposlenih djelatnika, a u vrijeme turističke sezone, zbog povećanja obujma posla, dodatno se zapošljava sezonska radna snaga. Za potrebe istraživanja, podijeljeno je 16 anketnih upitnika stalno zaposlenim djelatnicima. Svi zaposlenici ispunili su anketni upitnik. Popis radnih mjesta i broj zaposlenih u kampu Polidor prikazani su tablicom u nastavku rada.

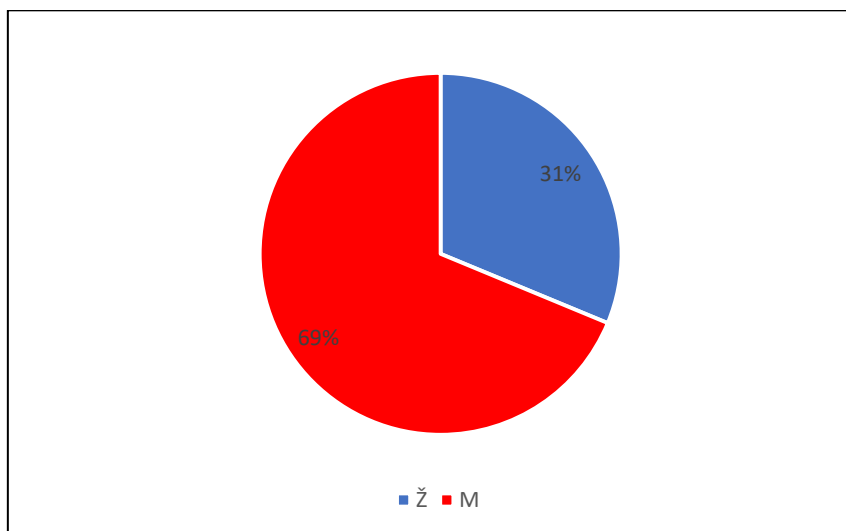
Tablica 4.1. Popis radnih mjesta i broj zaposlenih kampa Polidor u 2020. godini, prema spolu, dobi i stručnoj spremi

Radno mjesto	Spol	Dob	Stručna sprema
Direktorica tvrtke	Ž	49	SSS
Direktor kampa	M	53	SSS
Zamjenik direktora	M	34	VSS
Voditelj kampa	M	49	SSS
Voditelj poslovanja tvrtke	Ž	29	VSS
Zamjenik voditelja poslovanja tvrtke	Ž	28	VSS
Voditelj marketinga i prodaje	Ž	36	VSS
Recepcionar	M	24	SSS
Recepcionar	M	31	VSS
Radnik u kampu	M	34	SSS
Radnik u kampu	M	22	SSS
Radnik u kampu	M	24	SSS
Radnik u kampu	M	49	NSS
Voditeljica domaćinstva	Ž	45	SSS
Čistačica	Ž	44	NSS
Noćni čuvar	M	44	SSS

Izvor: Vlastita obrada prema podacima menadžmenta kampa Polidor

Od ukupnog broja stalno zaposlenih djelatnika, deset je muškaraca i šest žena. Prema stupnju obrazovanja, 11 zaposlenika ima srednju stručnu spremu, dok 5 zaposlenika ima višu ili visoku stručnu spremu. Prosječna dob zaposlenih muškaraca iznosi 36,4 godine, dok prosječna dob zaposlenih žena iznosi 38,5 godina. Grafikon u nastavku rada prikazuje strukturu zaposlenika prema spolu.

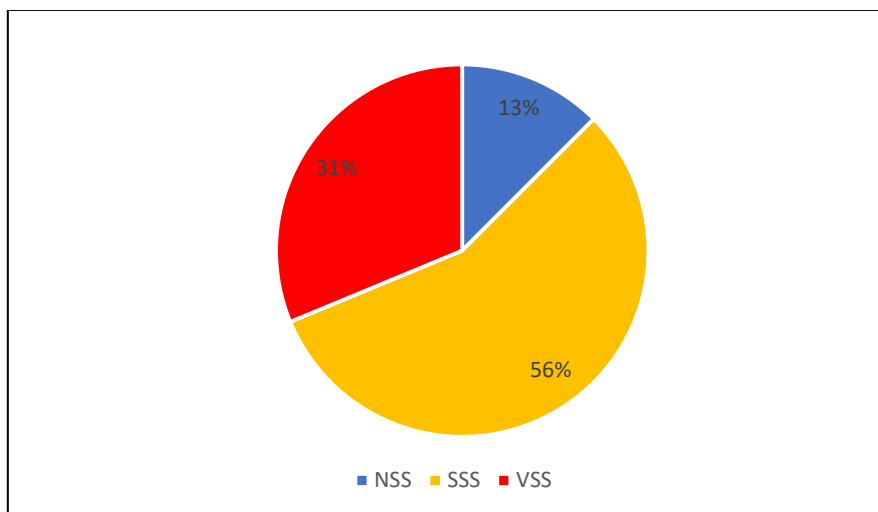
Grafikon 4.1. Struktura zaposlenika kampa Polidor prema spolu



Izvor: Vlastita izrada

U kampu Polidor zaposleno je 31% žena i 69 posto muškaraca. Njihova struktura prema stupnju obrazovanja prikazana je grafikonom koji slijedi.

Grafikon 4.2. Struktura zaposlenika kampa Polidor prema stupnju obrazovanja



Izvor: Vlastita izrada

Ukoliko se promotri struktura zaposlenika kampa Polidor prema stupnju obrazovanja, uočava se kako najveći dio zaposlenika ima srednju stručnu spremu, njih 56%. Visoku stručnu spremu ima 31% zaposlenika, dok njih 13% ima nisku stručnu spremu, odnosno završeno osnovnoškolsko obrazovanje. Struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja u skladu je s radnim mjestima i zahtjevima za stručnom spremom na pojedinom radnom mjestu.

U drugom dijelu ankete ispitanici su morali ocijeniti svoje slaganje s iznijetim tvrdnjama, koje se odnose na njihovu motivaciju za rad i izvore motivacije za rad. U nastavku rada, prikazani su rezultati ankete koji se odnose na motivaciju zaposlenika kampa Polidor. Tablica prikazuje koliki broj ispitanika se složio sa iznijetim tvrdnjama i u kojoj se mjeri slažu s istima.

Tablica 4.2. Rezultati istraživanja motivacije zaposlenika u kampu Polidor

Molimo Vas, ocjenite svoje slaganje s iznijetim tvrdnjama.	1 - uopće se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti se ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
Pozitivan odnos i komunikacija s nadređenima značajno utječu na moju motivaciju za rad.				9	7
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju za rad.				10	6
Sigurna primanja značajno utječu na moju motivaciju za rad.				2	14
Sigurnost zaposlenja motivira me za rad.				11	5
Novčana primanja i stimulacije pozitivno utječu na moju motivaciju za rad.				0	16
Međuljudski odnosi pozitivno utječu na moju motivaciju za rad.			1	8	7
Motiviran/a sam mogućnošću napredka na postojećem radnom mjestu.			2	9	5
Motiviran/a sam mogućnostima obrazovanja i poslovnog usavršavanja.			2	8	6
Motivira me zadovoljstvo gostiju i uspjesi koje kamp Polidor postiže na turističkom tržištu.			2	7	7

Izvor: Vlastita izrada

Rezultati istraživanja upućuju na visoku motiviranost zaposlenika kampa Polidor. Od ukupno 16 ispitanika, devet ispitanika se slaže, dok se njih sedam u potpunosti slaže s tvrdnjom kako postoji pozitivan odnos i komunikacija zaposlenika s nadređenima, što je značajan čimbenik motivacije. Šest zaposlenika u potpunosti se slaže kako radni uvjeti utječu na njihovu radnu motivaciju, dok se deset zaposlenika slaže s navedenom tvrdnjom. Uočava se kako su sigurna primanja veoma važan čimbenik motivacije te se 14 zaposlenika s time u potpunosti slaže.

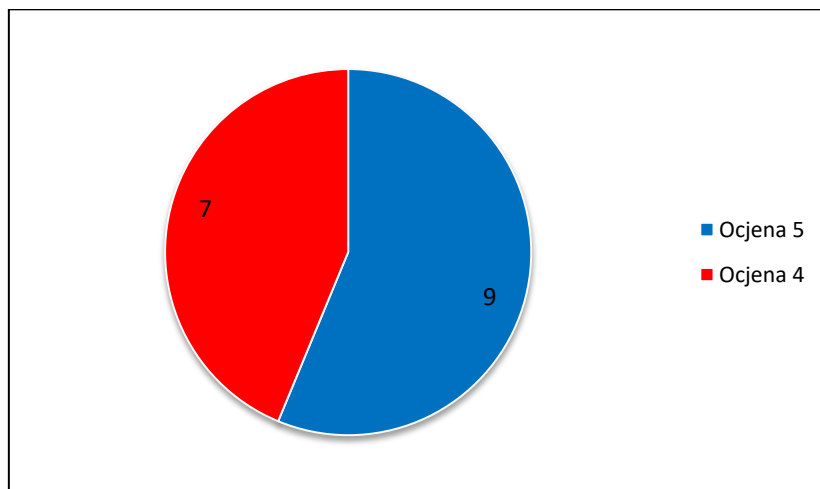
Ukupno 11 zaposlenih slaže se da ih za rad motivira sigurnost zaposlenja, dok se njih pet u potpunosti slaže s tom tvrdnjom. Kao čimbenik motivacije za rad posebno su važna novčana primanja i stimulacije, s čime se u potpunosti slažu svi ispitanici. Jedan ispitanik indiferentan je na tvrdnju da pozitivni međuljudski odnosi utječu na njegovu motivaciju za rad, osam ispitanika slaže se kako ih pozitivni međuljudski odnosi motiviraju za rad, dok se sedam ispitanika u potpunosti slaže s tom tvrdnjom.

Pet ispitanika u potpunosti se slaže da mogućnosti napretka utječu na njihovu radnu motivaciju; s istom se tvrdnjom slaže devet zaposlenika, dok je dvoje zaposlenih

izrazilo indiferentnost za navedenu tvrdnju. Slični su odgovori dani kod tvrdnje koja ispituje povezanost mogućnosti obrazovanja i poslovnog usavršavanja i radne motivacije. Naime, dvoje zaposlenih indiferentno je na iznijetu tvrdnju, njih osam slaže se da ih mogućnosti obrazovanja i poslovnog usavršavanja motiviraju za rad, dok se šest zaposlenih u potpunosti slaže s tom tvrdnjom. Sedam zaposlenih u potpunosti se složilo s tvrdnjom da ih zadovoljstvo gostiju i uspjesi kampa Polidor motiviraju za rad, također njih sedam složilo se s navedenom tvrdnjom, dok je dvoje zaposlenih izrazilo indiferentnost u odnosu na navedenu tvrdnju.

Nakon Likertove ljestvice, zaposlenicima je postavljeno pitanje da samostalno ocijene svoju motivaciju za rad u kampu Polidor ocjenama od 1 do 5. Od ukupno 16 zaposlenika, njih devet ocijenilo je svoju motivaciju najvišom mogućom ocjenom 5, dok je 7 zaposlenih svoju motivaciju za rad ocijenilo ocjenom 4, kao što je prikazano grafikonom 4.3.

Grafikon 4.3. Motivacija za rad u kampu Polidor, prema samostalnoj ocjeni zaposlenika



Izvor: Vlastita izrada

Na motiviranost zaposlenika za rad značajno utječe organizacijska klima unutar kampa Polidor. U kampu Polidor njeguje se motivacijska organizacijska klima. Zaposlenici su motivirani povoljnim radnim uvjetima, materijalnim resursima, novčanim primitcima i mogućnostima obrazovanja i poslovnog napretka. Isto tako, na motivaciju zaposlenika utječe tržišni uspjeh kampa te stav menadžmenta u odnosu na zaposlene. Zaposlenicima kampa daje se podrška i potiče se njihova samoinicijativnost i kreativnost.

Na temelju rezultata istraživanja, moguće je utvrditi kako su zaposlenici kampa Polidor visoko motivirani za rad. Tome doprinose povoljni radni uvjeti, poticajno radno okruženje koje nudi mogućnosti napretka i poslovnog usavršavanja, novčane nagrade i stimulacije, pozitivni međuljudski odnosi između zaposlenika te zaposlenika i vlasnika kampa, ali i uspjesi kampa Polidor i visoka razina zadovoljstva njegovih gostiju. Tablicom u nastavku iznijeti su rezultati ankete koji se odnose na zadovoljstvo zaposlenika kampa Polidor. Tablica daje pregled broja ispitanika koji su se složili s iznijetim tvrdnjama i pokazuje u kojoj se mjeri zaposlenici s njima slažu.

Tablica 4.3. Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika kampa Polidor

	1 - uopće se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti se ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
Znam koji su moji zadatci na poslu jer su oni točno definirani.				10	6
Na svom radnom mjestu imam svu potrebnu opremu i alate koje moram imati kako bih uspješno obavio/ la svoje dnevne zadatke.				1	15
Smatram kako se mišljenje zaposlenika u kampu Polidor cijeni i uzima u obzir.				5	11
Od nadređenih dobivam jasne povratne informacije o svom radu.				6	10
Zadovoljan/ na sam odnosom s nadređenima.				6	10
Zadovoljan/ na sam visinom primanja za svoj rad.				5	11
Zadovoljan/ na sam priznanjima koja dobivam za svoj rad (bonusi, stimulacije, nagrade i sl.)				7	9
Zadovoljan/ na sam međuljudskim odnosima na poslu.				5	11
Zadovoljan/ na sam mogućnošću napredovanja na poslu.			2	10	4
Zadovoljan/ na sam radnim uvjetima na poslu.				3	13
Zadovoljan/ na sam poštivanjem prava radnika.				8	8
Zadovoljan/ na sam mogućnostima i programima obrazovanja i stručnog usavršavanja.				9	7
Smatram kako kamp Polidor na dobar način upravlja ljudskim potencijalima.			3	9	4
Smatram kako kamp Polidor na dobar način motivira zaposlenike za rad.				7	9
Smatram kako svojim radom doprinosim uspjesima kampa Polidor.				2	14
Smatram kako svojim radom doprinosim zadovoljstvu gostiju kampa Polidor.				3	13

Izvor: Vlastita izrada

Kod ispitivanja zadovoljstva zaposlenika, polazi se od ispitivanja zadovoljstva zaposlenika radnim zadacima i materijalnim resursima na radnom mjestu. Deset ispitanika u potpunosti se složilo s tvrdnjom da znaju koji su njihovi zadatci na poslu i

da su oni točno definirani, dok je šest zaposlenika izrazilo kako se s istom tvrdnjom u potpunosti slaže.

Od ukupno 16 ispitanika, njih čak 15 u potpunosti se slaže kako na svom radnom mjestu ima sve potrebne materijalne resurse za obavljanje svojih dnevnih zadataka. S tvrdnjom da se mišljenje zaposlenika kampa Polidor cijeni i uzima u obzir u potpunosti se složilo 11 ispitanika, dok se njih pet složilo s navedenom tvrdnjom. Šest zaposlenika slaže se s tvrdnjom kako od nadređenih dobivaju jasne povratne informacije o svom radu te kako su zadovoljni odnosom s nadređenima, a s istim se tvrdnjama u potpunosti slaže deset zaposlenika. S tvrdnjom da su zadovoljni visinom primanja za svoj rad složilo se pet ispitanika, dok se njih 11 u potpunosti složilo s navedenom tvrdnjom.

Ukupno devet ispitanika u potpunosti se složilo s tvrdnjom da su zadovoljni priznanjima koje dobivaju za svoj rad, a njih sedam složilo se s tom tvrdnjom. Pet ispitanika složilo se s tvrdnjom da su zadovoljni međuljudskim odnosima na poslu, dok se 11 ispitanika u potpunosti složilo sa navedenom tvrdnjom. Dvoje ispitanika indiferentno je prema tvrdnji da su zadovoljni mogućnostima napredovanja na poslu, njih se 10 složilo s tom tvrdnjom, dok se četiri zaposlenika s istom u potpunosti slažu. Zadovoljstvo radnim uvjetima u kampu Polidor ocijenjeno je kao veoma visoko, što se vidi iz toga da se čak 13 zaposlenika u potpunosti složilo s tvrdnjom kako su zadovoljni radnim uvjetima na poslu.

Osam ispitanika složilo se u potpunosti s tvrdnjom kako su zadovoljni poštivanjem prava radnika, dok se isti broj zaposlenika u potpunosti složio s navedenom tvrdnjom. Devet zaposlenih slaže se da su zadovoljni mogućnostima i programima obrazovanja i stručnog usavršavanja koji im se nude na radnom mjestu, dok se njih sedam s tom tvrdnjom u potpunosti slaže.

S tvrdnjom „Smatram kako kamp Polidor na dobar način upravlja ljudskim potencijalima“ slaže se devet zaposlenih, njih je troje indiferentno, dok se četiri zaposlenika s tom tvrdnjom u potpunosti slaže. Devet zaposlenika u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako smatraju da Polidor na dobar način motivira zaposlenike za rad, njih čak 14 u potpunosti slaže s tvrdnjom kako svojim radom doprinose

uspjesima kampa Polidor, dok se 13 ispitanika u potpunosti slaže s tvrdnjom kako svojim radom doprinose zadovoljstvu gostiju kampa Polidor.

Nakon ocjenjivanja iznijetih tvrdnji, od ispitanika se tražilo da ocjenama od 1 do 5 ocijene svoje ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu. Od ukupno 16 zaposlenih, deset je zaposlenika svoje zadovoljstvo ocijenilo ocjenom 5, što je bila najviša moguća ocjena, dok je šest zaposlenika svoje ukupno zadovoljstvo ocijenilo ocjenom 4. Na temelju rezultata anketnog ispitivanja, moguće je utvrditi kako su zaposlenici kampa Polidor izrazili visoko zadovoljstvo svojim radnim mjestom, a ono je uvjetovano dostupnošću materijalnih resursa za rad, pozitivnim odnosom s nadređenima, mogućnošću napredovanja, osobnog i profesionalnog napretka, povoljnim radnim uvjetima, poštivanjem prava radnika i odgovarajućoj visini primanja za rad.

Iz rezultata anketnog istraživanja vidljivo je kako su zaposlenici kampa izrazili najviše zadovoljstvo opremom za rad na radnom mjestu, dok je na drugom mjestu uvjerenost kako svojim radom i uspjesima zaposlenici doprinose uspjesima kampa. Najmanje zadovoljstvo iskazano je mogućnostima napredovanja na poslu i načinom upravljanja ljudskim potencijalima u kampu Polidor.

Zadovoljstvo zaposlenika i njihova motivacija za radom međusobno su povezani. Rezultati anketnog upitnika potvrđuju polaznu hipotezu istraživanja da su zaposlenici Polidora motivirani za rad i zadovoljni svojim radnim mjestima. Posljedica je to povoljne, motivirajuće organizacijske klime koja se održava između zaposlenih, kontinuiranog i efikasnog upravljanja ljudskim potencijalima, kao i praćenja zadovoljstva i motivacije zaposlenika od strane menadžmenta kampa.

5. ZAKLJUČAK

Ljudski rad u turizmu čini jedan od temeljnih čimbenika proizvodnje i prodaje turističkog proizvoda, a smatra se i glavnim čimbenikom tržišnog uspjeha i stjecanja konkurentske prednosti. S obzirom na to da se turistički proizvod temelji na uslugama, njegova konačna kvaliteta ovisi o ljudskom radu, znanju, vještinama i iskustvu. U turizmu su zbog toga aktivnosti planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima iznimno važno, jer su ljudi, kao dio procesa oblikovanja turističkog proizvoda, u izravnom kontaktu s gostima, stoga se njihovo zadovoljstvo i motivacija za radom prenosi i na goste.

U radu je analizirano upravljanje zadovoljstvom zaposlenih na primjeru kampa Polidor. Polidor je mali obiteljski kamp, koji posluje od 2015. godine te je od tad zabilježio značajan tržišni uspjeh zahvaljujući kvaliteti ponude, sadržajima kampa, ulaganjima u unaprjeđenje kampa i u ljudske resurse, koji u poslovanju kampa imaju važnu ulogu. Visoko zadovoljstvo gostiju kampom Polidor rezultat je rada menadžmenta i zaposlenika kampa. Menadžment kampa prepoznao je važnost zaposlenika u poslovanju kampa te upravljanju ljudskim potencijalima pridaje veliku pozornost. U kampu Polidor stvara se i održava motivacijska organizacijska klima, kojom se stvara pozitivna radna klima, poticajno radno okruženje i osiguravaju zadovoljavajući radni uvjeti za zaposlenike. U takvoj organizacijskoj klimi prepoznaju se i cijene pojedinačne vrijednosti i osobine zaposlenika te im se nude mogućnosti poslovnog napretka, obrazovanja i stručnog usavršavanja. Motivacijska klima ima pozitivan utjecaj na produktivnost, povećava kvalitetu usluge koja se pruža gostima i stvara među zaposlenicima snažan osjećaj pripadnosti, kojim se doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije. Analizom rezultata istraživanja koje je provedeno putem anketnog upitnika na uzorku od 16 stalno zaposlenih djelatnika kampa Polidor, utvrđeno je kako su zaposlenici visoko motivirani za rad. Njihova motivacija proizlazi iz povoljnih radnih uvjeta, motivacijske klime, novčanih primitaka i nagrada te drugih beneficija. Zaposlenici kampa Polidor izrazili su i visoko zadovoljstvo svojim radnim mjestima, što pokazuje da menadžment kampa učinkovito upravlja ljudskim potencijalima i zadovoljstvom zaposlenih.

LITERATURA

Knjige, časopisi i znanstveni članci

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
2. Bahtijarević-Šiber, F. i sur. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator
3. Bahtijarević-Šiber, F., (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala – Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
4. Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva: turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu*. Zagreb: Školska knjiga
5. Bogdanović, M. (2003). Dijagnosticiranje organizacijske klime. *Ekonomski pregled*, 54, 9 - 10
6. Brkan, M. (2019). Organizacijska klima i upravljanje promjenama u poduzeću DM -Drogerie Markt do.o. *Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet*
7. Brooker, E. i Joppe, M. (2013). Trends in camping and outdoor hospitality— An international review. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 3 – 4 (1 – 6)
8. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet
9. Cvelić Bonifačić, J. (2011). Kamping – Osnove hrvatskog i europskog kamping turizma. *KUH – Kamping udruženje Hrvatske*. Preuzeto s: https://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/turizam/20150507_Prirucnik_kamping_turizam.pdf (02.11.2020.)
10. Čerović, S. (2020). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
11. Hendija, Z. (2006). *Kamping turizam – Hrvatski turizam: Plavo – bijelo – zeleno*. Zagreb: Institut za turizam
12. Herman, S. (2015). Management of Human Resources in Tourism. *Interdisciplinary Management Research XI*. Preuzeto s: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchXI/IMR11a16.pdf> (03.11.2020.)

13. Klaić, B. (1984). *Riječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske
14. Križman Pavlović, D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković"
15. Milohnić, I., Cvelić Bonifačić, J. i Licul, I. (2019). Transformation of Camping into Glamping – Trends and Perspectives. *ToSee – Tourism in Southern and Eastern Europe*, Vol. 5, 457 – 473
16. Pavičić, J., Alfirević, N. i Aleksić, Lj. (2006). *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*. Zagreb: Masmedia
17. Peruško, I. (2015). Organizacijska klima u poduzeći Infobip d.o.o. *Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković"*
18. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
19. Sladoljev, J. (1998). *Kamping turizam*. Rijeka: C.A.S.H.
20. Sokolić, I. (2012). Integriranje kamping kvalitete u prostor: slučaj hrvatskih kampova. *Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu*.
21. Sušan, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura - konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Zagreb: Naklada Slap
22. Ukušić, F. (2018). Društveno odgovorno poslovanje na primjeru kampa Polidor. *Veleučilište Vern*. Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vern%3A87> (01.11.2020.)
23. Vukonić, B. i Čavlek, N. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia
24. Wittine, Z., Bedeković, H. i Filipović, D. (2019). Utjecaj korporativne kulture na uspješnost spajanja i preuzimanja. *Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, Br. 5, 55 - 71

Internetske stranice

1. Camping Polidor – Službena internetska stranica kampa Polidor. Online: <https://www.campingpolidor.com/hr/> (29.12.2020.)
2. Camping.hr – Službena internetska stranica Kamping udruženja Hrvatske. Online: <https://www.camping.hr/> (06.12.2020.)
3. HrTurizam.hr – Turistički portal. Online: <https://hrturizam.hr/> (06.12.2020.)

4. UNWTO – Službena internetska stranica Međunarodne turističke organizacije.
Online: <https://www.unwto.org/> (07.12.2020.)

Ostali izvori

1. *Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine kampovi*, NN 54/16, 68/19. Zagreb: Narodne novine
2. UNWTO (2020). *Tourism Highlights 2019 Edition*. Madrid: UNWTO
3. DZS (2020). *Statistički ljetopis 2019*. Zagreb: DZS
4. *Zakon o pružanju usluga u turizmu*, NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20. Zagreb: Narodne novine
5. *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti*, NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20. Zagreb: Narodne novine

POPIS TABLICA, GRAFIKONA I SLIKA

Tablice

Tablica 2.1. Smještajni objekti iz skupine kampovi u Republici Hrvatskoj, prema vrsti objekta i kapacitetu osoba, 2019. godine.....	14
Tablica 2.2. Dolasci i noćenja turista u objektima iz skupine kampovi u Hrvatskoj u 2019. godini i usporedba s 2018. godinom.....	15
Tablica 2.3. Kvaliteta hrvatskih kampova prema ADAC-u 2020. godine - rast ili pad kvalitete u odnosu na prethodnu godinu, po regijama i elementima kamping ponude.....	18
Tablica 4.1. Popis radnih mjesta i broj zaposlenih kampa Polidor u 2020. godini, prema spolu, dobi i stručnoj spremi	44
Tablica 4.2. Rezultati istraživanja motivacije zaposlenika u kampu Polidor.....	46
Tablica 4.3. Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika kampa Polidor	48

Grafikoni

Grafikon 2.1. Udio stranih i domaćih gostiju u ukupnom broju ostvarenih dolazaka u objektima iz skupine kampovi u Hrvatskoj, 2019. godine	16
Grafikon 4.1. Struktura zaposlenika kampa Polidor prema spolu.....	44
Grafikon 4.2. Struktura zaposlenika kampa Polidor prema stupnju obrazovanja ...	45
Grafikon 4.3. Motivacija za rad u kampu Polidor, prema samostalnoj ocjeni zaposlenika	47

Slike

Slika 4.1. Logo kampa Polidor	34
Slika 4.2. Mobilne kućice u kampu Polidor	35
Slika 4.3. Plaža kampa Polidor	37

PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

ovim anketnim upitnikom želi se ispitati motivacija i zadovoljstvo zaposlenika kampa Polidor. U anketnom upitniku navedene su određene tvrdnje koje se odnose na vašu motivaciju i zadovoljstvo na poslu i njihove izvore. Nakon ispunjavanja osobnih podataka, svoje odgovore unosite na način da izrazite slaganje sa iznijetim tvrdnjama. Rezultati ovog istraživanja koristit će se isključivo za potrebe nastanka završnog rada te je vaš identitet u istraživanju u potpunosti zaštićen.

Unaprijed zahvaljujem na suradnji.

OSOBNI PODACI:

Spol: M / Ž

Dob: _____

Stupanj obrazovanja: _____ (NSS, SSS, VSS ili drugo)

Molimo Vas, ocjenite svoje slaganje s iznijetim tvrdnjama.	1 - uopće se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti se ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
Pozitivan odnos i komunikacija s nadređenima značajno utječu na moju motivaciju za rad.					
Radni uvjeti pozitivno utječu na moju motivaciju za rad.					
Sigurna primanja značajno utječu na moju motivaciju za rad.					
Sigurnost zaposlenja motivira me za rad.					
Novčana primanja i stimulacije pozitivno utječu na moju motivaciju za rad.					
Međuljudski odnosi pozitivno utječu na moju motivaciju za rad.					
Motiviran/a sam mogućnošću napredka na postojećem radnom mjestu.					
Motiviran/a sam mogućnostima obrazovanja i poslovnog usavršavanja.					
Motivira me zadovoljstvo gostiju i uspjesi koje kamp Polidor postiže na turističkom tržištu.					

Svoju ukupnu motivaciju na poslu ocjenjujem sljedećom ocjenom¹³: _____.

¹³ Molimo, ocijenite ocjenom 1 - 5, pri čemu je 1 najmanja ocjena, a 5 najviša.

	1 - uopće se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem, niti se ne slažem	4 - slažem se	5 - u potpunosti se slažem
Znam koji su moji zadatci na poslu jer su oni točno definirani.					
Na svom radnom mjestu imam svu potrebnu opremu i alate koje moram imati kako bih uspješno obavio/ la svoje dnevne zadatke.					
Smatram kako se mišljenje zaposlenika u kampu Polidor cijeni i uzima u obzir.					
Od nadređenih dobivam jasne povratne informacije o svom radu.					
Zadovoljan/ na sam odnosom s nadređenima.					
Zadovoljan/ na sam visinom primanja za svoj rad.					
Zadovoljan/ na sam priznanjima koja dobivam za svoj rad (bonusi, stimulacije, nagrade i sl.)					
Zadovoljan/ na sam međuljudskim odnosima na poslu.					
Zadovoljan/ na sam mogućnošću napredovanja na poslu.					
Zadovoljan/ na sam radnim uvjetima na poslu.					
Zadovoljan/ na sam poštivanjem prava radnika.					
Zadovoljan/ na sam mogućnostima i programima obrazovanja i stručnog usavršavanja.					
Smatram kako kamp Polidor na dobar način upravlja ljudskim potencijalima.					
Smatram kako kamp Polidor na dobar način motivira zaposlenike za rad.					
Smatram kako svojim radom doprinosim uspjesima kampa Polidor.					
Smatram kako svojim radom doprinosim zadovoljstvu gostiju kampa Polidor.					

Svoje ukupno zadovoljstvo na poslu ocjenjujem sljedećom ocjenom¹⁴: _____.

Hvala na sudjelovanju!

¹⁴ Molimo, ocijenite ocjenom 1 - 5, pri čemu je 1 najmanja ocjena, a 5 najviša.