# ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U FUNKCIJI DJELOTVORNOSTI RESTORANA NAUTIKA

**Buterin, Paulo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:719513

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U FUNKCIJI DJELOTVORNOSTI RESTORANA NAUTIKA

**Mentor:** **Student:**

**prof.dr.sc. Danica Bakotić** **Paulo Buterin**

**Split, kolovoz 2018.**

# SADRŽAJ

**1. UVOD ..... 0**

1.1. Definiranje problema istraživanja ..... 0

1.2. Ciljevi rada ..... 0

1.3. Metode rada ..... 1

1.4. Struktura rada ..... 1

**2. ZADOVOLJSTVO NA RADU, MOTIVACIJA I DJELOTVORNOST ..... 2**

2.1. Zadovoljstvo na radu ..... 2

2.1.1. Individualne karakteristike zaposlenika i zadovoljstvo na radu ..... 3

2.1.2. Čimbenici iz radnog okruženja i zadovoljstvo na radu ..... 4

2.2. Motivacija za rad ..... 8

2.2.1. Faktori utjecaja na motivaciju za rad ..... 8

2.2.2. Teorije motivacije ..... 9

2.2.3. Sadržajne teorije motivacije ..... 10

2.2.4. Procesne teorije motivacije ..... 14

**3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE RADNOG ZADOVOLJSTVA, MOTIVACIJE I DJELOTVORNOSTI RESTORANA NAUTIKA ..... 16**

3.1. Osovni podaci o poslovnom subjektu ..... 16

3.2. Metodologija istraživanja ..... 18

3.3. Postupak izrade i opis mjernog instrumenta ..... 21

3.4. Rezultati i diskusija dobivenih rezultata ..... 22

3.5. Rezultati istraživanja vezano uz zadovoljstvo na radu ..... 23

3.6. Rezultati istraživanja vezano uz motivaciju za rad ..... 25

3.7. Značenje dobivenih rezultata ..... 28

**4. ZAKLJUČAK ..... 29**

**LITERATURA ..... 30**

**PRILOZI ..... 33**

**POPIS SLIKA ..... 36**

**POPIS TABLICA ..... 36**

# 1. UVOD

## 1.1.Definiranje problema istraživanja

Temeljna svrha upravljanja ljudskim resursima je odabir pravih ljudi, koji će osigurati pozitivnu radnu okolinu i razvijati vještine, sposobnosti i znanja sebe i ljudi kojim su okruženi. Da bi to postigli ljudi moraju biti motivirani i zadovoljni.

Motivacija dolazi iz latinske riječi *moves* što znači kretati se. Motivacija je svaki pokret koji izaziva, odražava i usmjerava ciljano ponašanje ljudi. (Buble, 2006.). Autori Black i Steers (1994., str. 87) definirali su zadovoljstvo kao ugodno i pozitivno emocionalno stanje kao rezultat posla kojeg pojedinac obavlja. Zadovoljstvo na radu proizlazi iz percepcije koju radnik ima o svom poslu i onome što dobiva vezano uz posao koji obavlja.

U uvjetima sve naprednijeg tehnološkog razvoja sve su manje razlike između konkurentskih tvrtki. Najvažnija borba se događa „iza reflektora" tehnoloških strojeva, a to su ljudi i briga o ljudima. Kako bi poduzeće ostvarilo rast i razvoj potrebno je snažno vodstvo koje svoje ljude može potaknuti na daljnji napredak. Menadžere je oduvijek zanimalo što može pokrenuti ljude na obavljanje neke radnje. Menadžeri koji uspiju odgovoriti na ta pitanja na pravom su putu ka ostvarivanju organizacijskih i individualnih ciljeva.

## 1.2.Ciljevi rada

Ovaj rad ima za cilj istražiti različite aspekte radnog zadovoljstva i motivacije u funkciji djelotvornosti restorana „Nautika Dubrovnik". Razlika motivacije i zadovoljstva odražava se u tome što motivacija je unutarnji poriv na određeno ponašanje na radnom mjestu dok zadovoljstvo reflektira zaposlenikove osjećaje vezane uz određene aspekte posla. Zadovoljstvo predstavlja mentalni stav pojedinca prema radnoj okolini, u odnosu prema poduzeću, menadžerima, suradnicima, organizaciji rada i drugim aspektima rada i života u organizaciji. Zadovoljstvo se povezuje najčešće uz ozračje u obitelji, zdravlje, plaću i naknade te uvjete rada u cjelini pa se iz toga utvrđuje da zalaganje na radu predstavlja stupanj zadovoljstva.

### 1.3.Metode rada

Koncipiranje i izrada rada temelje se na proučavanju dostupne stručne literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, priručnika, zakona, propisa te korištenjem interneta. U okviru izrade teorijskog dijela rada korištene su metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije te metoda kompilacije. Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati. Metoda sinteze je obrnut proces, predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu. Deduktivnom metodom se iz općih stavova i pretpostavki izvode konkretne i pojedinačne tvrdnje, dok se induktivnom metodom pojedinačne spoznaje formiraju u uopćene teorije i spoznaje. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja (Zelenika, 2001). Za potrebe empirijskog dijela rada korištena je metoda ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika.

### 1.4.Struktura rada

Radi cjelovitijeg uvida u temu rad je podijeljen U uvodnom razmatranju je ukratko objašnjeno što su to motivacija i zadovoljstvo i koja je njihova svrha kako bi čitateljima bila jasnija tema koja se u nastavku teksta obrađuje.

Drugo poglavlje sadržava teorijske odrednice predmeta istraživanja. U teorijskom dijelu definirano je zadovoljstvo na radu, koje individualne karakteristike utječu na zadovoljstvo na radu, te koji čimbenici utječu na zadovoljstvo. Zatim je prikazan odnos zadovoljstva i motivacije, te njihove razlike. Opisane su teorije motivacije, te su izdvojene i opširnije prikazane one teorije koje su povezane s empirijskim dijelom završnog rada.

Empirijski dio se sastoji anketnog upitnika koji su ispunili djelatnici restorana Nautika i u kojem su oni anonimno izrazili stupanj svog zadovoljstva i motivacije. Nakon prikupljanja i obrade rezultati istraživanja su analizirani uz raspravu i objašnjenje. Na samom kraju nalazi se zaključak, popis korištene literature te popis slika i tablica.

# 2. ZADOVOLJSTVO NA RADU, MOTIVACIJA I DJELOTVORNOST

Motivacija i zadovoljstvo usko su povezani. Buble (2006., str. 520) navodi da je najbolja kombinacija kad se izvrši optimalna selekcija, odnosno da je motivacija visoka i da je zadovoljstvo visoko. Nasuprot tome, najgore kombinacija je kada je motivacija niska i zadovoljstvo nisko, što pokazuje da nije izvršen adekvatni izbor koncepta motivacije. Ono neće zahtijevati samo promjenu posla nego i promjenu koncepta motivacije jer ukoliko se zaposlenici nađu u takvoj situaciji napustit će radnu sredinu i naći novu.

**Slika 1. Odnos zadovoljstva i motivacije**

| | | ZADOVOLJSTVO | |
|---|---|---|---|
| | | Visoko | Nisko |
| MOTIVACIJA | Visoko | Mv, Zv | Mv, Zn |
| | Nisko | Mn, Zv | Mv, Zn |

Izvor: Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb., str. 520

Kombinacijom u kojoj je motivacija visoka, a zadovoljstvo nisko pokazuje da je zaposlenik visoko motiviran za posao kojeg obavlja, ali njegovo zadovoljstvo će tražiti promjenu tog posla unutar ili izvan poduzeća. Kombinacija u kojoj je motivacija niska, a zadovoljstvo visoko pokazuje da je zaposlenik zadovoljan trenutnim poslom kojeg obavlja, ali nije motiviran da pruži efikasan rad. Bitno je naglasiti da menadžment može mjeriti zadovoljstvo zaposlenika istim onim tehnikama kojima se mjeri motivacija zaposlenika.

## 2.1.Zadovoljstvo na radu

Zadovoljstvo se može definirati kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, ljubav i zdravlje što se posredno odražava na posao. Zadovoljstvo je osjećaj ispunjenja čovjekovih potreba i želja kako bi se utvrdilo jeli osoba zadovoljna poslom koji obavlja ili nezadovoljna, te ukoliko je nezadovoljna pronaći načine za otklanjanje nezadovoljstva. Ispunjenje zadovoljstva se razlikuje od čovjeka do čovjeka jer na svaku osobu utječu različiti čimbenici i različite želje i potrebe za satisfakcijom.

Postoje različite definicije zadovoljstva na radu, pa tako Bakotić (2009.,str. 32) iznosi da zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje utječe na funkcioniranje organizacije. Postoje važne implikacije koje izazivaju osjećaji koje radnici imaju, a posebno oni osjećaji koji su vezani za posao kojega obavljaju. Te implikacije mogu voditi ka pozitivnim ili negativnim ponašanjima. Zbog toga zadovoljstvo na radu može biti reakcija na funkcioniranje organizacije, odnosno na njeno ponašanje prema radnicima. Prema Marušiću (2006., str 327) zadovoljstvo na radu je mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Nešto drugačije svoju verziju zadovoljstva su iznijeli Daft i Marcic (2001., str. 358) prema kojoj navode da je zadovoljstvo na radu stav kojeg radnici imaju koji se javlja kada se međusobno poklope njihove potrebe i interesi, kada su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajući i kada vole raditi sa svojim kolegama., jer pozitivan stav najčešće je rezultat zadovoljenja potreba i želja, a negativan stav nezadovoljenja potreba i želja. Zanimljivija je i definicija od autora Black i Steers (1994., str. 87) u kojem su zadovoljstvo definirali kao ugodno i pozitivno emocionalno stanje rezultirano u svezi poslom kojeg pojedinac obavlja. Zadovoljstvo na radu proizlazi iz percepcije koju radnik ima o svome poslu i onome što dobiva vezano uz posao kojeg obavlja.

### 2.1.1. Individualne karakteristike zaposlenika i zadovoljstvo na radu

Individualne karakteristike označavaju vještine, znanja i sposobnosti pojedinca iz kojih proizlazi rezultat rada. U svom radu Bakotić i Vojković (2013) iznose da se individualne performanse mogu utvrditi na temelju osobina kao što su zalaganje, organiziranost, pedantnost, zatim ponašanja pojedinca( poštovanje rokova, kooperativnost) i rezultata rada uz koje su vezani kvantiteta i kvaliteta rada i poznavanje posla.

Bakotić (2009., str. 54) navodi individualne karakteristike koje mogu utjecati na zadovoljstvo na radu:

- Spol – kod analiziranja razlike u zadovoljstvu na radu u odnosu na spol zaposlenika brojna su se istraživanja pokazala nekonzistentnima, te je ovo područje potrebno dodatno istražiti. Važno je naglasiti da postoje razlike u faktorima koji utječu na formiranje pozitivnog stava na radu kod žena u odnosu na muškarce, pa tako žene najveću pažnju posvećuju svojim suradnicima i radnim uvjetima, stoga je vrlo bitno

usmjeriti se na osmišljavanje različitih strategija za unaprjeđenje zadovoljstva na radu i kod žena i kod muškaraca. (Halloran i Benton, 1987, str. 100.)

- Dob zaposlenika – veliki broj istraživanja su dokazala da zadovoljstvo na radu raste sa starošću zaposlenika (Brush et al., 1987; i Newstorm, 1989, str. 179); Baron i Greenberg, 1997, str. 180). Ljudi općenito postaju zadovoljniji što su stariji. Razlog tome može biti dužina radnog staža i boljim uvjetima rada, veće plaće, manja očekivanja od svojih mlađih kolega budući da imaju manje mogućnosti za novo zaposlenje, te samim time njihovo zadovoljstvo poslom raste. Također imaju i mogućnost odlaska u prijevremenu mirovinu. (Arnold et al., 1998, str. 208; Dipboye et al., 1994, str.160.)
- Obrazovanje – Katz i Kahn (1967) proučavali su brojna istraživanja te su došli do spoznaje da radnici većih kvalifikacija iskazuju veće zadovoljstvo na radu. Što naravno može biti rezultat višeg položaja, veće plaće i boljih radnih uvjeta, fleksibilnijeg radnog vremena, veće autonomije i sl. (Hoppock, 1935; Bell, 1937, Hull i Holstad, 1942; Thorndike, 1935; Super, 1939; Urbrock, 1934; Gurin et al., 1960).
- Radni staž – zadovoljstvo na radu najčešće opada u prvim godinama nakon zaposlenja, poslije desete godine ponovno počinje rapidno rasti sve do kasne karijere i povlačenja u mirovinu.

### 2.1.2. Čimbenici iz radnog okruženja i zadovoljstvo na radu

Svaki uspješan menadžer zna da su ljudski resursi najvažniji resurs koji može imati. Shodno tome ljudske resurse treba stalno proučavati, pridavati im veliku pažnju, te iz dana u dan nadograđivati svoju sposobnost uspostavljanja komunikacije s podređenima u organizaciji i njihovog motiviranja, ali i poduzimanje radnji kako bi se povećalo njihovo zadovoljstvo. Jednom kada menadžer uspostavi dobre odnose sa zaposlenicima, uspostavi koheziju tada će mu i biti lakše motivirati zaposlenike i povećavati njihovo zadovoljstvo jer će zaposlenici osjećati da je menadžer jedan od njih, te će mu se moći povjeravati, a ta kohezija vodi ka povećanju uspješnosti poduzeća u cjelini kao i pojedinaca. Različiti autori različito interpretiraju čimbenike pa tako Spector (1997., str. 30) navodi samo dvije kategorije čimbenika, a to su radno okruženje i posao. Mullins (1999., str. 631.) definira pet kategorija čimbenika: individualni čimbenici, socijalni čimbenici, kulturološki čimbenici, organizacijski čimbenici i okruženje. Bakotić (2009., str. 46-54) navodi čimbenike: karakteristike posla,

mogućnost napredovanja, razvoj karijere, suradnici, nadređeni, plaća i stimulacije, radno vrijeme, uvjeti rada, isprepletenost privatnog i poslovnog života, stres, radno opterećenje, sigurnost zaposlenja.

- Karakteristike posla odnose se na prirodu samog posla, važnost posla, različitost radnih zadataka, autonomiju i povratnu informaciju. Zaposlenici će definitivno preferirati posao koji im omogućava korištenje vlastitih vještina, posao koji im je zanimljiv i posao koji nije monton. Bitno je da se zaposlenik osjeća dijelom tima, dijelom organizacije u kojoj radi, da osjeća i zna da je njegov posao važan, a samim time i da je on sam važan za poduzeće. Bitno je također da zaposlenike ne savlada monotonija i ponavljajući poslovi. Potrebno zaposlenicima davati različite zadatke kako ne bi došlo do zasićenja i dosade. Pojedinci na poslu trebaju imati određeni stupanj autonomije kako bi maksimalno iskoristili vlastite potencijale i kako bi mogli donositi određene odluke za koje imaju ovlasti. Povratna informacija je ono što izuzetno zanima zaposlenike jer na taj način imaju uvid da li obavljaju vlastiti posao onako kako se to od njih očekuje, kakvi su rezultati, što je dobro, a što bi trebalo popraviti i poboljšati u radu.
- Mogućnost napredovanja i razvoj karijere je bitan čimbenik kada je zadovoljstvo zaposlenika u pitanju. Ukoliko zaposlenik ima potrebne, nužne kvalifikacije, a istovremeno i priliku za napredovanje onda će se taj isti zaposlenik maksimalno potruditi, davati će svoj maksimum kako bi napredovao. Ukoliko organizacija omogući zaposlenima mogućnost napredovanja time i poručuju zaposlenicima da vjeruju u njih, da ih nastoje zadržati i sl. Napredovanje je rezultat individualnih performansi koje u konačnici rezultira izrazitim zadovoljstvom i najbolji je primjer ostalima.
- Suradnici kao čimbenik zadovoljstva bitni su iz razloga što dobar interpersonalni odnos, redovita i kvalitetna komunikacija kod zaposlenika izazivaju poseban osjećaj zadovoljstva. Čovjek je po svojoj prirodi društveno biće i kao takav ne može bez ljudi. Prijateljski odnosi su temelj za pozitivnu atmosferu i ugodnu radnu okolinu koja dovodi do uspjeha. Cilj suradnika je da međusobno surađuju, da rade zajedno na koheziji u organizaciji i da si međusobno pomažu u rješavanju problema.
- Nadređeni u principu pružaju tehničku i menadžersku podršku svojim zaposlenicima. Daju im upute za rad, sugestije, pomoć u rješavanju svakodnevnih zadataka te im daju povratnu informaciju o radnoj uspješnosti. Komunikacija od nadređenih prema

podređenima i od podređenih prema nadređenima izuzetno je bitna. Na taj način i zaposlenici i menadžeri znaju što im je činiti, što se treba raditi, što je dobro u poduzeću, a što nije. Menadžeri su ti koji trebaju brinuti za vlastite zaposlenike, slušaju njihove poslovne probleme i potrebe te bi trebali učiniti što je više moguće za zadovoljstvo zaposlenika.

- Plaća i stimulacije itekako su bitan čimbenik zadovoljstva na radu. Sama plaća i nije izravna stavka koja će izazivati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Plaća je zapravo sastavni dio radnog odnosa između poslodavca i zaposlenika. Visina plaće za konkretni posao i pravednost u plaćanju su pak stavke koje izazivaju osjećaj zadovoljstva i nezadovoljstva kod zaposlenika. Pravedan način obračunavanja i pravedna, redovna isplata čimbenici su koji će pozitivno djelovati na zadovoljstvo zaposlenih. Eventualne razlike među plaćama između pojedinaca trebaju biti unaprijed objašnjene kako ne bi došlo do negativnog efekta. Često se javlja problem da radnici misle da su nedovoljno plaćeni, ali uvjeti na tržištu, stanje u organizaciji i poslovna praksa su stavke koje se uzimaju u obzir prije određivanja plaće zaposlenicima. Beneficije su redovita pojava kod većine poduzeća. Najčešće se dobivaju u materijalnim dobrima i gotovo uvijek izazivaju pozitivan osjećaj dodatne vrijednosti i zadovoljstva. Radno vrijeme segment je na kojeg itekako obraćaju pažnju.
- Radno vrijeme bitno je za zaposlene kako bi znali i mogli planirati vlastite privatne obveze. Uobičajeno radno vrijeme jest osam sati dnevno, pet dana u tjednu. Sve popularnije jest fleksibilno radno vrijeme koje za zaposlene znači više slobode. Određeni poslovi i poslodavci dopuštaju zaposlenima da biraju kada će doći na posao i odraditi svoje zadatke. Određena poduzeća zahtijevaju od zaposlenih da budu na radnom mjestu određene sate, a ostatak radnih sati sami biraju. Rad od kuće također je popularan. Ovisno o prirodi posla, određeni poslovi mogu se obavljati iz udobnosti vlastitog doma. Postoji još produženo i skraćeno radno vrijeme. Produženo radno vrijeme odnosi se na sate koje zaposlenik odradi nakon osmosatnog radnog dana. Povećavajući radne sate u jednom danu, zaposlenik sebi skraćuje radne dane. Nedostatak ovog načina rada jest manjak koncentracije nakon osam, deset radnih sati i umor zaposlenika koji će se odraziti na njihovu efikasnost. Određeni zaposlenici su zaposleni na pola radnog vremena, stoga im fond sati biva manji od četrdeset, a shodno tome su i plaćeni. Na pola radnog vremena najčešće su zaposleni početnici, studenti.

- Uvjeti rada svakom zaposleniku su od iznimne važnosti. Sigurni radni uvjeti zakonom su propisani stoga poduzeća koja ne osiguravaju sigurne radne uvjete za vlastite zaposlenike podliježu pravnim sankcijama. Dokazano je da zaposlenici preferiraju sigurne radne uvjete što je više moguće da budu slični uvjetima u njihovom domu. Kada se se zaposlenici osjećaju sigurno na poslu, kada su im osigurani svi uvjeti, onda će takvi zaposlenici biti zadovoljni. S druge strane, nesigurni radni uvjeti kod zaposlenika izazvati će osjećaj nelagode i straha koji će rezultirati nezadovoljstvom na poslu.
- Stres je svakodnevnica gotovo svakog zaposlenika. prilikom obavljanja radnih zadatak, zaposlenici se susretnu s određenim stresnim situacijama koje djeluju na njihovo emocionalno stanje i psihu što se u konačnici odražava i na zadovoljstvo na radu. Dakle stres je u negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom na radu. Svaki pojedinac trebao bi razviti vlastite načine za borbu sa stresom i kako ga svladati. Zaposlenici se susreću i s pozitivnim stresom. Riječ je o maloj količini stresa koja pozitivno djeluje na performanse zaposlenih.
- Radno opterećenje odnosi se na količinu radnih zahtjeva koji su postavljeni pred zaposlene. Količina radnih zadataka treba biti proporcionalna očekivanom vremenu izvršenja tih zadataka. Izlaganje zaposlenika prevelikom broju radnih zadataka izazvati će nezadovoljstvo na radu što će se odraziti na konačni učinak. S druge strane, premalo radnih zadataka ostavlja zaposlenicima previše slobodnog vremena što će kod njih izazvati osjećaj beskorisnosti, dosade i nepovjerenja što također rezultira nezadovoljstvom na radu. Dakle potrebno je pronaći optimalnu količinu radnog opterećenja kako bi zaposlenici bili zadovoljni.
- Sigurnost zaposlenja odnosi se na karakteristike sklopljenog ugovora poslodavca i zaposlenika. Prilikom zapošljavanja većina se zapošljava na određeno vrijeme kako bi se uvidjelo da li je taj kandidat dovoljno dobar za konkretno poduzeće. Ugovor na određeno vrijeme ograničava zaposlenike u dugoročnijem planiranju i predstavlja im svojevrsnu životnu neizvjesnost. S druge strane ugovor na neodređeno vrijeme omogućava zaposlenima dugoročno planiranje, planiranje karijere i pozitivno se odražava na dugoročno zadovoljstvo zaposlenih.

## 2.2. Motivacija za rad

Pojam motivacija ima mnogo definicija od različitih domaćih i stranih autora, ali se njihovo značenje puno ne razlikuje od autora do autora pa tako Buble (2006., str. 493) navodi da je motivacija svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi. Pod motivacijom autori Sikavica, Bahtijarević- Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 532) podrazumijevaju faktore koji organiziraju, usmjeravaju i određuju faktore ljudskog ponašanja.

Motivacija odgovara na pitanje zašto se osoba ponaša na određeni način, te zašto postiže ili ne postiže radnu uspješnost. Motivaciju smatraju kompleksom sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji. Motivacija je niz povezanosti neovisnih i ovisnih varijabli koje objašnjavaju smjer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, vještina, razumijevanja zadataka i ograničenja vezanih uz okolinu, konstantni. Vesić (2010., str. 265) navodi da je motivacija proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja osobnih ciljeva i ciljeva sustava.

### 2.2.1. Faktori utjecaja na motivaciju za rad

Buble (2006., str. 493) navodi da su prema Porter i Miles (1974) najvažniji faktori koji utječu na radnu motivaciju:

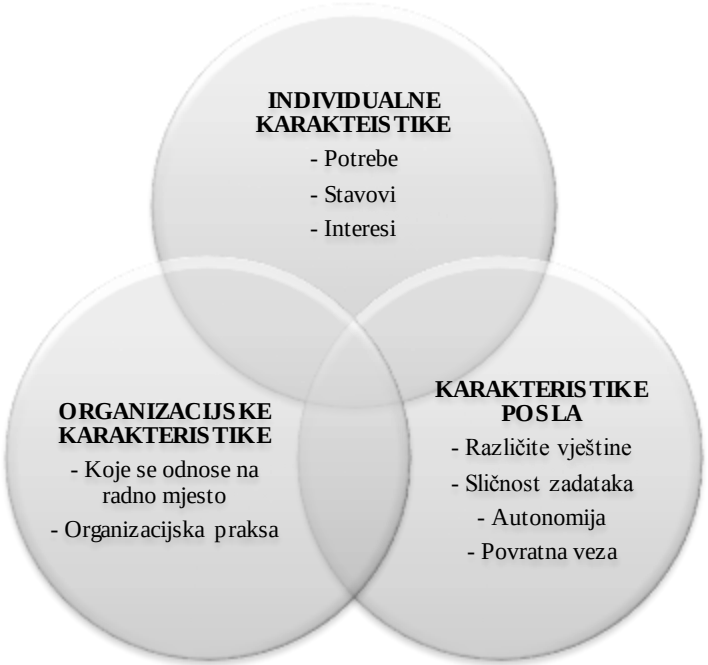
- individualne osobine,
- karakteristike posla,
- karakteristike organizacije i radne situacije.

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje motiva za izvršenje radnih zadataka. Tako će neke osobe najviše biti motivirane novcem, neke sa sigurnošću posla, neke sa izazovnošću zadatka, itd.

Karakteristike posla su određeni atributi posla, a to mogu biti kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Jedan posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžer mora voditi računa da prilikom podjele poslova uskladi karakteristike posla i individualne karakteristike.

Organizacijske karakteristike su pravila i procedure, politika i praksa menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi elementi moraju biti koncipirani tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike. Međuovisnost ovih karakteristika može biti prikazana slikovito ko što je prikazano na slici 2

**Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora**




Izvor: Prilagođeno prema: Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb., str. 394

Karakteristike radne situacije podrazumijevaju neposrednu radnu okolinu koju čine kolege suradnici, menadžeri i ostali nadređeni i radni uvjeti, te organizacijsku praksu, a to su politika nagrađivanja, individualne nagrade i organizacijska kultura i klima.

### 2.2.2. Teorije motivacije

Gutić i Rudelj (2012) u svojoj knjizi navode da je prva teorija koja je pokušala objasniti zašto se ljudi ponašaju na određeni način i što ih pokreće na aktivnost bila magijska teorija motivacije. Zasnivala se na mistici i nadnaravnim silama koje imaju svog utjecaja na ponašanje ljudi. Poslije se javila *Teorija slobodne volje* koja kazuje da je psihološka težnja svakog čovjeka da samostalno donosi slobodne odluke u svom postupanju i ponašanju. Zatim se javlja racionalistička teorija motiva i motivacije koje je utvrdio francuski filozof Rene Decartes i za osnovu ima biologističku teoriju motivacije. Temelje se na odnosu koji vlada

između duha i materije, a upućuju na racionalizam ponašanja ljudske vrste po čemu se ona razlikuje od životinjske vrste.

Najznačajnije teorije motivacije su danas svrstane u dvije glavne skupine, a to su sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

### 2.2.3. Sadržajne teorije motivacije

Sikavica, Bahtijarević- Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 535) navode da je ova grupa teorija usmjerena na identificiranje i klasifikaciju potreba koje imaju utjecaj na ljude da određene radnje učine na određeni način. Više su orijentirane na one varijable koje utječu na ponašanje, a manje na procese koji to čine. Buble (2006., str. 494-495.) navodi da je temelj u kojem su zasnovane ove teorije koncept potreba u fokusu kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore žele, a zašto neke žele izbjeći. Od sadržajnih teorija najznačajnije su:

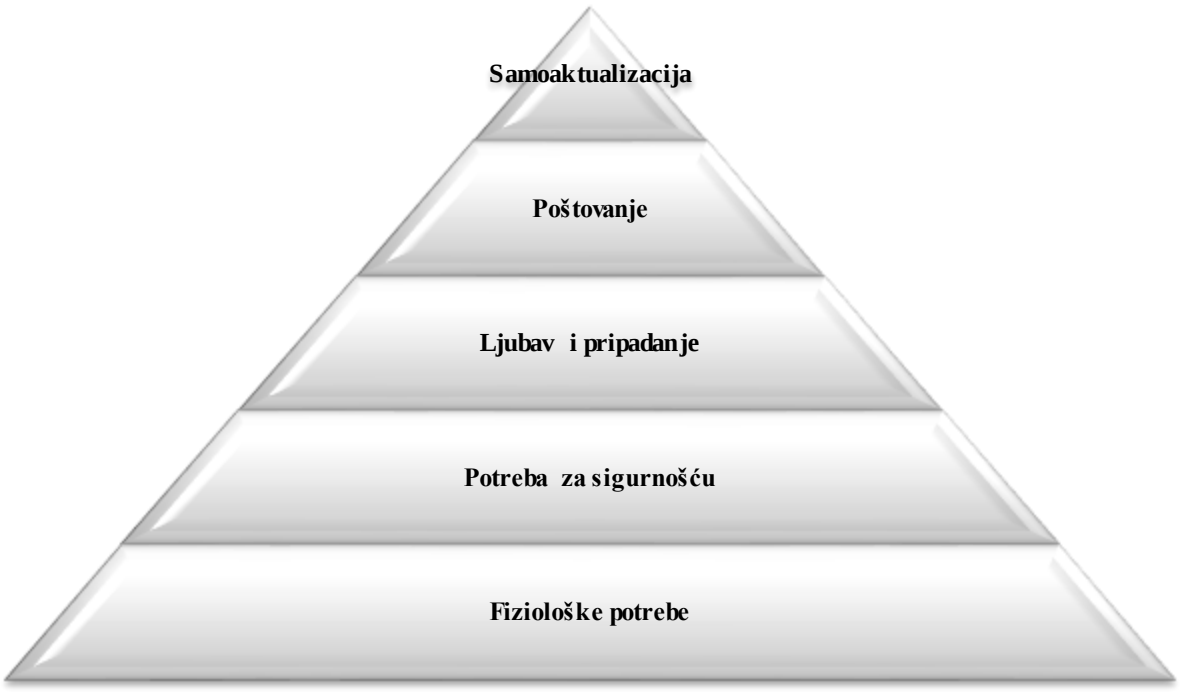
1. Teorija hijerarhije potreba.
2. Teorija trostupanjske hijerarhije,
3. Teorija motivacije postignuća,
4. Dvofaktorska teorija motivacije,
5. Teorija motivacije uloga.

#### *2.2.3.1.Teorija hijerarhije potreba- Maslowljeva hijerarhija potreba*

Gutić i Rudelj (2012) navode da je jedna od najčešćih spominjanih teorija motivacije teorija hijerarhije potreba koje je utvrdio Abraham Maslow. Maslow je utvrdio pet baznih grupa motiva koje čovjek posjeduje i koji se međusobno nalaze u hijerarhijskim vrijednostima. Maslow navodi da je najvažnije zadovoljiti niže razine motiva, te tek kad se one zadovolje onda se teži ka zadovoljenju viših grupa motiva. Čovjekove potrebe mogu se postaviti hijerarhijski kao što to prikazuje Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 535.). Prva grupa motiva koja se mora zadovoljiti su fiziološke ili egzistencijalne potrebe. One sadržavaju sve potrebe bez kojih čovjek ne bi mogao živjeti, a to su potrebe za disanjem, hranom, vodom, seks, spavanje, homeostaza. Kada se zadovolje fiziološke potrebe kreće se ka zadovoljavanju sljedećeg nivoa potreba koje se nazivaju potrebe za sigurnošću. Tu spada

tjelesna i radna sigurnost, sigurnost zadržavanja radnog mjesta, obiteljska sigurnost, imovinska sigurnost i zdravstvena sigurnost. Sljedeći nivo potreba naziva se socijalne potrebe ili potrebe pripadanja. U tu grupu potreba spadaju potrebe prijateljstva, potrebe seksualne intimnosti, obitelji. Ove tri skupine potreba označene su kao afilijativne ili gregarne potrebe. Četvrti nivo potreba predstavlja potrebu za poštovanjem koju čine potrebe za samopoštovanjem, pouzdanjem, postignućem, poštovanje drugih i poštovanje od drugih. Zadnja grupa potreba naziva se potreba za samoaktualizacijom. Sadržava moralnost, kreativnost, spontano rješavanje problema, prihvaćanje činjenica. Pod utjecajem kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljnosti nižih grupa potreba koje se trebaju ispuniti kako bi se aktivirale više grupe potreba. Današnja istraživanja ovoj teoriji ne pružaju konzistentnu potporu, ali je također ova teorija postala smjernica za razumijevanje radne motivacije i djelovanja na nju.

**Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba**




Izvor: http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/ (20.9.2017.)

### *2.2.3.2.Trostupanjska teorija hijerarhije- Alderfer*

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 539) navode da su mnogi autori poslije Maslowa nastojali modernizirati njegovu teoriju i prevladati podjelu na 5 strogih

hijerarhijskih kvalifikacija. Alderfer razvija kompleksniju i razrađeniju teoriju potrebe poznatu kao trostupanjsku hijerarhiju potreba. Njegovu teoriju čine 3 kategorije potreba,a to su egzistencijalne potrebe, potrebe za povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe uključuju različite oblike materijalnih i fizioloških želja. To su faktori kao što su plaća, razne beneficije, materijalni dobici i fizički uvjeti rada. Smatra da egzistencijalne potrebe nisu beskonačne nego da pojedinac kad zadovolji određeni broj egzistencijlnih potreba, može zadovoljavati druge nivoe potreba. Potrebe povezanosti se mogu definirati kao socijalne potrebe i uključuje sve faktore koji utječu na pojedinca, a to su obitelj, suradnici, nadređeni, podređeni, prijatelji i sl. Sljedeće potrebe su potrebe rasta i razvoja. Sastoje se od kreativnosti, rješavanja problema, produktivnosti. Potiču pojedinca da maksimalno iskoristi svoje potencijale i da se dodatno razvija. Kako se osoba sve više i više razvija tako njezine potrebe razvoja postanu veće. Što se osoba manje razvija ima i manje mogućnosti primjene sposobnosti i individualnih mogućnosti i manje to želi, preusmjerava svoje želje.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 540.) iznose pretpostavke Alderferove trostupanjske hijerarhije:

- zadovoljena potreba je motivator ponašanja, a može i jačati potrebu, te je to mehanizam zadovoljenja – progresije,
- načelo djelovanja hijerarhije potreba u obrnutom smjeru je mehanizam frustracija – regresija,
- svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i uzajamno dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba i aktivnosti, što znači da svako zadovoljenje potreba djeluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama.

*2.2.3.3.Dvofaktorska teorija- Herzbergova teorija*

Buble (2006., str. 495-496) navodi da su dvije ključne pretpostavke Herzbergove teorije motivacije. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma: suprotni kraj na kontinuumu nezadovoljstva nije odsutnost zadovoljstva. Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani za situaciju u kojemu čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani uz sam posao kojeg čovjek obavlja.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008., str. 544.) iznose da je dvofaktorska teorija motivacije specifičan pristup motivaciji usredotočen na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad. Temeljni dio modela je teorija radnog ponašanja i konceptualizirana je kao dvofaktorska teorija motivacije. Orijentirana je i na obogaćivanje posla i programe preoblikovanja rada. Herzberg ističe da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi kontinuma, nego da su povezana sa različitim faktorima. Razlikuju se dvije različite kategorije motivacijskih faktora, a to su ekstrinzični ili higijenski i intrinzični ili motivatori. Prvi su povezani sa situacijskim faktorima dok su potonji vezani uz posao koji čovjek obavlja. Ektrinzični faktori su nagrade iz organizacijskih konteksta koji ima utjecaja na zadovoljenje zaposlenika, ali isto tako nemaju neposrednog utjecaja na motivaciju zaposlenika. Intrizični faktoru su motivacije za rad i izvori su zadovoljstva. Vode ka većem zadovoljstvu i radnom angažmanu. U kontekstu motivacije njihovo djelovanje je pozitivno i povećavaju motivaciju za rad. Herzberg ima utjecaja na obogaćivanje posla jer povećanje kreativnosti se može postići sa kreativnim radnim zadacima, a ne dobrim odnosima i potporom menadžera. Buble (2011) navodi da prema Herzerbergu razlikujemo dva izvora motivacije, a to su ekstrinzični i intrinzični faktori. Eksrinzična motivacija usmjerena je na ostvarivanje određenog rezultata-svojim akcijama navode zaposlenike da izvrše svoje zadatke za ostvarenje ciljeva poduzeća-motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva jer zaposlenici mogu biti motivirani i negativnim i pozitivnim pojačanjem. Negativno pojačanje je kada se na zaposlene utječe kroz strah, a pozitivno je kada su zaposlenici motivirani novcem, nagradama, priznanjima i sl.

**Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija**




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

Intrinzične potrebe su potrebe za ostvarenje punog značenja, veselja ili izazovnosti rada; želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja. U ovakvim slučajevima zaposlenici mogu biti motivirani i bez prisutnosti vođe, menadžera ili nekog drugog.

### 2.2.4. Procesne teorije motivacije

Furnham (1992) govori da se s obzirom da zaposlenici mogu imati iste uvjete rada, te primati iste plaće kao i beneficije koje im osiguravaju istu razinu ispunjavanja potreba, njihovo se zadovoljstvo na radu može razlikovati jer njihova percepcija vrijednosti može biti različita. Za razliku od sadržajnih teorija ove teorije sagledavaju i druge faktore i percepcije. Prva razlika može biti pitanje novca, jer neki zaposlenik možda ima minimalnu potrebu za novcem. "Primjerice, visoko plaćenim menadžerima potreba za novcem može biti minimalna, međutim oni ipak mogu izrazito željeti novac i visoko ga vrednovati među faktorima koji ih značajno motiviraju“ (Bakotić, 2009, str. 40).

#### *2.2.4.1.Kognitivni model motivacije*

"Najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model. Polazna pretpostavka je da u svakoj situaciju čovjek racionalno bira među različitim alternativama ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge. Motivacija je tako definirana kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti. U pokušaju nalaženja odgovora na problem izbora ponašanja, Vroom uvodi dva koncepta: koncept valencije ili privlačnost efekata radne aktivnosti za pojedinca i koncept očekivanja." (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008, str. 551).

Koncept valencije se odnosi na orijentaciju prema određenim efektima aktivnosti, tj. kako na pojedinca utječu različiti ishodi i motivacijski faktori. Valencija označava privlačnost i može biti pozitivna ili negativna prema ishodu. Njena se vrijednost kreće od -1 do +1.

"Koncept očekivanja se odnosi na trenutačno vjerovanje glede vjerojatnosti da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod, odnosno da će voditi ostvarenju važnih ciljeva za pojedinca. Doživljaj vjerojatnosti da će se postići osobni cilj, varira od 0 do 1, pri čemu 1 označava

potpunu uvjerenost osobe da će, primjerice, veća radna uspješnost voditi većoj plaći." (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, str. 552).

*2.2.4.2.Porter – Lawlerov model očekivanja*

Buble (2006) navodi da motivacija nije jedini faktor radnog ponašanja i provedbe radnih zadataka i uspješnosti pa se osim nagrađivanja ubacuju sposobnosti pojedinca, uloge zadatka i zadovoljstvo. Model očekivanja objašnjava različite vrste očekivanja koje utječu na individualnu motivaciju. U njega su ugrađene dvije povratne sprege- prva između učinka i percipirane veze nagrade i napora, a druga između satisfakcije i vrijednosti nagrade.

*2.2.4.3.Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni*

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni je u svojoj biti teorija pravičnosti. Kao jednostavniji i kraći naziv koristi se izraz Teorija jednakosti. Adams je naglasak stavio na nejednakost i nepravdu u ponašanju i radnoj motivaciji. "Jednakost razmjene je glavni element odnosa. U situacijama razmjene stalno je prisutna mogućnost da je jedna ili obje strane osjećaju da je razmjena nejednaka, odnosno nepravična. Taj doživljaj nejednakosti je, prema Adamsu, osnovna poluga djelovanja u socijalnim situacijama"(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vogić, 2008, str. 553.).

Percepcija nejednakosti generira se na dvije osnovne razine komparacije:

- prva razina je usporedba onoga što pojedinac ulaže ili unosi u radni kontekst,
- druga razina je usporedba da se u odnosu na druge u radnom kontekstu, tj. što on daje i dobiva u određenoj situaciji i onoga što drugi dobivaju i daju.

Za rezultat postoji mogućnost javljanja tenzije proporcionalne veličini doživljaja nejednakosti. Što je veći oblik nejednakosti veća je želja da se nejednakost ispravi.

# 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE RADNOG ZADOVOLJSTVA, MOTIVACIJE I DJELOTVORNOSTI RESTORANA NAUTIKA

## 3.1.Osnovni podaci o poslovnom subjektu

Restoran Nautika dio je društva s ograničenom odgovornošću pod istoimenim Nautika d.o.o. Osim restorana Nautika, tvrtka Nautika d.o.o. broji i još dva restorana,a to su Panorama na obroncima brda Srđ poviše Dubrovnika i Restoran Dubravka, koji je nalazi na trgu Brsalje na zapadnom ulazu u staru gradsku jezgru.

Na prostoru današnjeg restorana Nautika od 1881. dubrovački kapetani su stjecali znanje za prekomorske plovidbe i zbog toga i današnji restoran Nautika drži to ime. Restoran Nautika otvoren je prvi put 1988. godine te je radio sve do prvih ratnih granata koje su pale na grad Dubrovnik. Nakon toga ponovno svoja vrata otvara 1995. godine.

Restoran Nautika se nalazi na zapadnom ulazu u staru jezgru Dubrovnika, točnije na trgu Brsalje. Sa terasa restorana može se vidjeti prekrasan pogled na tvrđavu Lovrijenac, gradske zidine i tvrđavu Bokar.

Ugledni časopis *Conde Nast Traveller* proglasio je 2008. godine Nautiku šestim najromantičnijim restoranom na svijetu, a djelatnici restorana imali su čast služiti Blaženog papu Ivana Pavla II u Dubrovniku, 6. Lipnja 2003.

Restoran Nautika se sastoji od *lobby* bara, dvije male sale, jedne velike sale i tri terase. *Lobby* bar nalazi se na samom ulasku u restoran, gdje se u njegovoj blizini nalazi i recepcija. *Lobby* bar koristi se za primitak gostiju u kojem se gosti upoznaju s poviješću restorana Nautika i u kojem se poslužuju pića dobrodošlice.

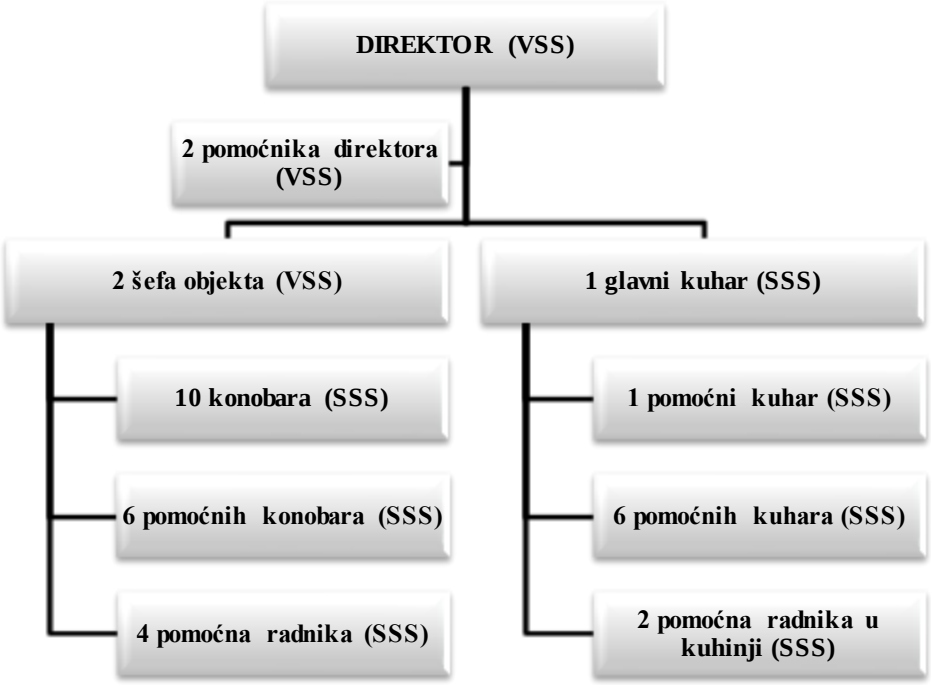
Glavna terasa u restoranu naziva se Penatur. Penatur je smješten tik uz more s kojega se proteže pogled na tvrđavu Lovrijenac, gradske zidine i tvrđavu Bokar. Kapaciteta je oko 40 sjedećih mjesta. Druga, istoimena terasa restorana smještena je na trgu Brsalje. Kapaciteta je također oko 40 mjesta, te poglede seže na tvrđavu Bokar, gradske zidine i zapadni ulaz u gradsku jezgru, Pile. Treća terasa nalazi se na drugom katu restorana. Kapaciteta je 20 mjesta, te pogled seže na tvrđavu Lovrjenac, hotel Hilton Imperial i staro gradsko naselje Pile.

Prva sala nalazi se do ulaska na terasu Penatur i sastoji se od 20 sjedećih mjesta. Druga sala nalazi se na katu i može primiti 30 gostiju i povezana je sa trećom salom u kojoj se može smjestiti 20 gostiju.

Radno vrijeme restorana je od 18:00-00:00, što znači da restoran radi samo večere. Večera je podijeljena u dva dijela. Prvi dio naziva se Prvi *sitting*, te traje od 18:00-21:15. Drugi dio naziva se Drugi *sitting*, te traje od 21:15-00:00. Zbog velike potražnje i brze popunjenosti gostima se preporuča rezervacija mjesta za večeru jer su mjesta rezervirana i po nekoliko mjeseci unaprijed.

Organizacijska struktura restorana Nautika prikazana je na slici 5. Na vrhu hijerarhije nalazi se direktor koji upravlja restoranom i ljudskim resursima. Pritom planira, organizira, vodi i nadzire radne aktivnosti osoblja te utrošak materijalnih i financijskih sredstava koji su im povjereni. U pripremi i provedbi godišnjih i mjesečnih planova rada pregovara s dobavljačima hrane i pića i drugim poslovnim partnerima. Prilikom rada objekta nadziru primjenu propisa o zaštiti na radu, zaštiti okoliša, zaštiti od požara te propisa o čistoći i urednosti prostorija, posebno onih u kojima se proizvode i poslužuju hrana i piće. U skladu s potrebama gostiju, direktor proširuje ponudu i unapređuju kvalitetu usluga Posebnu pozornost pridajeu osposobljavanju zaposlenih, kako bi zadržali ili poboljšali kvalitetu svojih usluga.

**Slika 5. Organizacijska struktura restorana Nautika**



Izvor: izrada autora

Direktor objekta ima dva pomoćnika visoke stručne spreme koji su odgovorni direktoru i od kojeg dobivaju zadatke.

Šefovi objekta, također visoke stručne spreme, u voditelji ili menadžeri restorana. Šefovi restorana upravljaju produktivnošću zaposlenika u restoranu te organiziraju obroke i ostala događanja i sudjelovanje u slaganju cjenika pića i jelovnika. Odgovorni su za cjelovito vođenje i koordiniranje svih procesa u objektu (kuhinja, bar, terasa, nabava, organizacija) kroz komunikacijske, prodajne i upravljačke vještine.

Glavni kuhar usklađuje rad kuharskoga i pomoćnog osoblja te organiziraju cjelokupan rad u kuhinji. Kvalificirani kuhari samostalno pripremaju jela i rade po naputcima glavnog kuhara, te rukovode pomoćnim osobljem po potrebi.

Konobari poslužuju hranu i piće u restoranu, pripremaju, održavaju i uređuju inventar ugostiteljskog objekta. Konobari vode brigu o željama i potrebama gostiju te komuniciraju s osobljem kuhinje i šanka. Pomoćni konobari i pomoćni radnici zaduženi su za pomoćne radnje u restoranu, a rade prema uputama konobara i šefova restorana.

### 3.2.Metodologija istraživanja

Svrha ovog rada je istražiti u kojoj su mjeri izraženi zadovoljstvo ili nezadovoljstvo sa različitim aspektima radne okoline restorana, te u kojoj su mjeri zaposlenici restorana motivirani za obavljanje svog posla. Empirijsko istraživanje podijeljeno je na dva glavna problema prema kojima su formirane istraživačke hipoteze.

**P. 1: Kakvo je zadovoljstvo zaposlenika sa različitim aspektima rada?**

U prvom problemu istraživalo se zadovoljstvo zaposlenika i stupanj zadovoljstva sa različitim aspektima rada, te se problem podijelilo na 6 hipoteza, a to su:

- **H.1.1: Kakvo je zadovoljstvo zaposlenika s obzirom na radno vrijeme?**

Cilj ove hipoteze bio je utvrditi stupanj zadovoljstva zaposlenika u odnosu na njihovo radno vrijem.

- **H.1.2: Kakvo je zadovoljstvo zaposlenika s obzirom na međuljudske odnose s radnim kolegama?**

Cilj druge hipoteze je bilo utvrditi zadovoljstvo radnim kolegama sukladno pojedinačnim samoiskazima.

- **H.1.3: Kakvo je zadovoljstvo zaposlenika u odnosu sa nadređenima?**

Cilj treće hipoteze u prvom problemu je bio utvrditi kakvo je zadovoljstvo nadređenima sukladno pojedinačnim samoiskazima.

- **H.1.4: Kakvo je zadovoljstvo zaposlenika s mogućnosti napredovanja na poslu?**

Cilj četvrte hipoteze je bio utvrditi zadovoljstvo zaposlenika s mogućnosti napredovanja na poslu.

- **H.1.5: Kakvo je zadovoljstvo zaposlenika s obzirom na autonomiju na poslu?**

Cilj pete hipoteze je bio utvrditi zadovoljstvo u odnosu na autonomiju na poslu.

- **H.1.6: Kakvo je zadovoljstvo u odnosu na informiranost na poslu?**

Cilj zadnje hipoteze u prvom problemu bio je utvrditi stupanj informiranosti na poslu.

**P.2: Kakva je motivacija zaposlenika s obzirom na različite aspekte rada?**

- **H.2.1: Što vam daje najveću motivaciju za rad?**

U prvoj hipotezi u drugom problemu postavili smo zatvoreno pitanje u kojem smo kao moguće odgovore naveli: doprinos u poduzeću, vlastiti napredak u poduzeću, visina plaće, zadržavanje radnog mjesta, ostalo.

- **H.2.2: Osjećate li ciljeve poduzeća kao vlastite?**

U drugoj hipotezi postavili smo zatvoreno pitanje u kojem smo ponudili odgovore: nikako se ne slažem, ne slažem se, neutralno, slažem se, slažem se u potpunosti.

- **H.2.3: Utječe li poslodavac motivirajuće na vas?**

U trećoj hipotezi postavili smo zatvoreno pitanje u kojem smo ponudili sljedeće odgovore: nikako se ne slažem, ne slažem se, neutralno, slažem se, slažem se u potpunosti.

- **H.2.4: Što vas može najbolje motivirati?**

U četvrtoj hipotezi postavili smo zatvoreno pitanje u kojoj smo ponudili sljedeće odgovore: novac, nagrade, pohvale, bolje radno mjesto, kolege.

- **H.2.5: Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječu kolege.**

U petoj hipotezi na pitanje postavili smo pitanje u kojem smo zaposlenicima dali mogućnost da od 1-5 ocjene koliko motivirajuće na njih utječu kolege.

- **H.2.6: Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječu nadređeni.**

U šestoj hipotezi postavili smo zatvoreno pitanje u kojoj smo zaposlenicima dali mogućnost da ocjenom od 1-5 ocjene koliko motivirajuće na njih utječu nadređeni.

- **H.2.7: Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječe visina plaće.**

U sedmoj hipotezi postavili smo zatvoreno pitanje u kojoj smo zaposlenicima dali mogućnost da ocjenom od 1-5 ocjene koliko motivirajuće na njih utječe visina plaće.

- **H.2.8: Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječe organizacijska klima.**

U zadnjoj hipotezi u drugom problemu postavili smo zatvoreno pitanje u kojoj smo zaposlenicima dali mogućnost da ocjenom od 1-5 ocjene koliko motivirajuće na njih utječe organizacijska klima.

### 3.3.Postupak izrade i opis mjernog instrumenta

Istraživanje je provedeno anketiranjem zaposlenika restorana Nautika pomoću metode istraživanja anketnim upitnikom.

Anketni upitnik se sastoji od 16 pitanja koja su podijeljena u tri grupe:

a) Prvom grupom pitanja utvrđuje se sociodemografska strukturu zaposlenika
b) Druga grupa sastoji se od pitanja koji su vezani za ispitivanje zadovoljstva zaposlenika s različitim aspektima rada, te su to pitanja od rednog broja 4.-9.
c) Treća grupa sastoji se od pitanja koja su vezana za ispitivanje motivacije zaposlenika s različitim aspektima rada, a to su pitanja od rednog broja 9.-16.

Anketni upitnik je podijeljen zaposlenicima, a dobiveni rezultati korišteni su u daljnjim analizama i diskusijama u završnom radu. Nakon prikupljenih anketnih upitnika dobiveni rezultati su obrađeni u program Microsoft Office Excel. Rezultati su obrađeni metodama deskriptivne statistike, izračunata je aritmetička sredina i standardna devijacije postavljenih pitanja za sve ispitanike.

### 3.4.Rezultati i diskusija dobivenih rezultata

Kao sociodemografske varijable za analizu strukture ispitanika korišteni su spol, dob i obrazovanje zaposlenika.

**Tablica 1. Sociodemografska struktura zaposlenika**

| Varijable | Struktura | Broj | Postotak |
|---|---|---|---|
| Spol | Muškarci | 24 | 88% |
| | Žene | 6 | 12% |
| Dob | 18-24 | 12 | 40% |
| | 25-30 | 6 | 20% |
| | 31-36 | 6 | 20% |
| | 37-43 | 4 | 13% |
| | 44+ | 2 | 7% |
| Obrazovanje | Osnovna škola | 0 | 0% |
| | Srednja škola | 22 | 75% |
| | VŠS | 7 | 23% |
| | VSS | 1 | 4% |

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 1 vidljivo je da 88% ispitanika čine muškarci, dok su 12% žene. Većina zaposlenika, njih 40% je u dobi od 18 do 24 godine. jednak broj zaposlenika (20%) je u dobi

od 25 do 30 te od31 do 36 godina starosti. Najmanji roj zaposlenika, njih 7% je starije od 44 godine.

### 3.5.Rezultati istraživanja vezano uz zadovoljstvo na radu

U tablici 2 su prikazani podaci koji su dobiveni provedenim istraživanjem koje se odnosi na prvi problem, a to je zadovoljstvo zaposlenika s različitim aspektima rada.

**Tablica 2. Zadovoljstvo zaposlenika i stupanj zadovoljstva sa različitim aspektima rada**

| R.B. | Pitanje | Struktura | Broj | Postotak | Aritmetička sredina | Standardna devijacija |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Jeste li zadovoljni radnim vremenom? | 1 | 1 | 3% | 4,03 | 0,99 |
| | | 2 | 1 | 3% | | |
| | | 3 | 5 | 17% | | |
| | | 4 | 12 | 40% | | |
| | | 5 | 11 | 37% | | |
| 2. | Jeste li zadovoljni u odnosu na vaše radne kolege? | 1 | 0 | 0% | 4,40 | 0,72 |
| | | 2 | 0 | 0% | | |
| | | 3 | 4 | 13% | | |
| | | 4 | 10 | 34% | | |
| | | 5 | 16 | 53% | | |
| 3. | Jeste li zadovoljni u odnosu na vaše nadređene? | 1 | 2 | 7% | 3,63 | 1,19 |
| | | 2 | 3 | 10% | | |
| | | 3 | 7 | 23% | | |
| | | 4 | 10 | 33% | | |
| | | 5 | 8 | 23% | | |
| 4. | Jeste li zadovoljni s mogućnosti napredovanja na poslu? | 1 | 4 | 13% | 2,97 | 1,13 |
| | | 2 | 4 | 13% | | |
| | | 3 | 14 | 47% | | |
| | | 4 | 5 | 17% | | |
| | | 5 | 3 | 10% | | |
| 5. | Jeste li zadovoljni s obzirom na autonomiju | 1 | 3 | 10% | 3,47 | 1,31 |
| | | 2 | 4 | 13% | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | na poslu? | 3 | 7 | 23% | | |
| | | 4 | 8 | 27% | | |
| | | 5 | 8 | 27% | | |
| 6. | Jeste li zadovoljni sa informiranosti na poslu? | 1 | 0 | 0% | 4,07 | 0,94 |
| | | 2 | 2 | 7% | | |
| | | 3 | 6 | 20% | | |
| | | 4 | 10 | 33% | | |
| | | 5 | 12 | 40% | | |

Izvor: Izrada autora

U okviru prvog problema formirano je 6 hipoteza, te su na temelji njih formirana pitanja. Istraživanjem i diskusijom je utvrđeno da:

1) H.1.1. Utvrđeno je da su zaposlenici zadovoljni radnim vremenom koje imaju u restoranu, gdje je najveći broj zaposlenika, njih 12, ocjenom 4 (slažem se) odgovorilo na postavljeno pitanje. Statističkom analizom utvrđeno je da aritmetička sredina odgovora ima vrijednost 4,03 dok je standardna devijacija, odnosno prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 0,99.
2) H.1.2. Na pitanje „Jeste li zadovoljni u odnosu na vaše kolege?“ najveći broj ispitanika je odgovorio ocjenom 5 (slažem se u potpunosti), njih 16. Statističkom analizom utvrđena je aritmetička sredina vrijednosti 4,40 što je najveća vrijednost od svih šest hipoteza koje su vezane za prvi problem, dok standardna devijacija, odnosno prosječno odstupanje od aritmetičke sredine ima vrijednost 0,72.
3) H.1.3. Prema zadovoljstvu zaposlenika u odnosu sa njihovim nadređenima, najveći broj zaposlenika odgovorio je da je zadovoljan s nadređenima(ocjena 4), njih 33%, te je daljnjim statističkim istraživanjem utvrđeno da aritmetička sredina ima vrijednost 3,63, dok standardna devijacija iznosi 1,19.
4) H.1.4. Na pitanje „Jeste li zadovoljni s mogućnosti napredovanja na poslu“ najveći broj ispitanika odgovorio je ocjenom 3, njih 47%. Statističkom analizom utvrđeno je da aritmetička sredina ima vrijednost 2,97, što je ujedno i najmanja aritmetička vrijednost među hipotezama koje su vezane za prvi problem. Standardna devijacija, odnosno odstupanje od aritmetičke sredine iznosi 1,13.
5) H.1.5. Na pitanje „Jeste li zadovoljni s obzirom na autonomiju na poslu?“ najveći broj odgovora imaju dvije vrijednosti, a to su: 4 (zadovoljan) i 5 (jako zadovoljan), što čini

apsolutnu većinu od 54%. Statističkom analizom utvrđeno je da aritmetička vrijednost iznosi 3,47, dok standardna devijacija iznosi 1,31.

6) H1.6. Na postavljeno pitanje: „Jeste li zadovoljni sa informiranosti na poslu?“ najveći broj ispitanika je odgovorio najvećom ocjenom, njih 40%. Statističkom analizom utvrđeno je da je aritmetička sredina 4,07, dok je prosječno odstupanje od aritmetičke sredine 0,94.

### 3.6.Rezultati istraživanja vezano uz motivaciju za rad

U tablici 3 su prikazani rezultati koji su dobiveni anketnim upitnikom, a vezani su uz motivaciju na radu. Na navedeni problem postavljeno je osam hipoteza.

**Tablica 3. Rezultati anketnog upitnika vezanog uz motivaciju na radu**

| R.B. | Pitanje | Struktura | Broj | Postotak | Aritmetička sredina | Standardna devijacija |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Što vam daje motivaciju za rad? | Doprinos poduzeću | 5 | 17% | | |
| | | Vlastiti napredak | 6 | 20% | | |
| | | Visina plaće | 10 | 33% | | |
| | | Zadržavanje radnog mjesta | 6 | 20% | | |
| | | Ostalo | 3 | 10% | | |
| 2. | Što vas najbolje može motivirati? | Novac | 13 | 43% | | |
| | | Nagrade | 2 | 7% | | |
| | | Pohvale | 7 | 23% | | |
| | | Bolje radno mjesto | 2 | 7% | | |
| | | Kolege | 6 | 20% | | |
| 3. | Osjećate li ciljeve poduzeća kao vlastite | 1 | 0 | 0% | 4,10 | 0,92 |
| | | 2 | 2 | 7% | | |
| | | 3 | 5 | 17% | | |
| | | 4 | 11 | 36% | | |
| | | 5 | 12 | 40% | | |
| 4. | Utječe li | 1 | 2 | 7% | 3,67 | 1,27 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | poslodavac motivirajuće na vas? | 2<br>3<br>4<br>5 | 4<br>6<br>8<br>10 | 13%<br>20%<br>27%<br>33% | | |
| 5. | Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječu kolege. | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | 1<br>1<br>8<br>12<br>8 | 3%<br>3%<br>27%<br>40%<br>27% | 3,83 | 0,99 |
| 6. | Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječu nadređeni. | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | 0<br>3<br>9<br>10<br>8 | 0%<br>10%<br>30%<br>33%<br>27% | 3,77 | 0,97 |
| 7. | Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječe visina plaće. | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | 3<br>3<br>10<br>7<br>7 | 10%<br>10%<br>34%<br>23%<br>23% | 3,40 | 1,25 |
| 8. | Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječe organizacijska klima. | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 | 0<br>1<br>6<br>11<br>12 | 0%<br>3%<br>20%<br>37%<br>40% | 4,13 | 0,86 |

Izvor: Izrada autora

U tablici pitanja pod rednim brojem 3. i 4. ocjene, tj. struktura se kreću od 1-5 što znači:

- 1- nikako se ne slažem
- 2- ne slažem se
- 3- neutralno
- 4- slažem se
- 5- slažem se u potpunosti.

Istraživanjem i diskusijom utvrđeno je da:

1) H.2.1. Na pitanje „Što vam daje motivaciju za rad?“ najveći broj ispitanika, njih 10 ili 33% odgovorilo je da je to visina plaće, dok drugi najčešći odgovor je bio vlastiti napredak u poduzeću i zadržavanje radnog mjesta na koje je odgovorilo 6 ispitanika ili 20%.
2) H.2.2. U sljedećoj hipotezi nastojalo se utvrditi koji faktori najviše utječu na motivaciju zaposlenika. Najveći broj zaposlenika na rad motivira novac, njih 13 ili 43%, dok ih najmanje motiviraju nagrade i bolje radno mjesto, oboje po 2 zaposlenika.
3) H.2.3. Na pitanje „Osjećate li ciljeve poduzeća kao vlastite?“ zaposlenici su mogli odgovoriti ocjenama od 1-5. Najveći broj zaposlenika odgovorio je ocjenom 5, njih 40%. Statističkom analizom utvrđeno je da je aritmetička vrijednost navedene hipoteze 4,10 dok standardna devijacija iznosi 0,92.
4) H.2.4. Na postavljeno pitanje: „Utječe li poslodavac motivirajuće na vas?“ najveći broj ispitanika je odgovorio ocjenom 5, njih 10. Aritmetička vrijednost postavljenog pitanja iznosi 3,67 dok je standardna devijacija 1,27.
5) H.2.5. Ovom hipotezom nastojalo se utvrditi utječu li i u kojoj mjeri kolege na motivaciju kod zaposlenika. Rezultati su pokazali da je najveći broj zaposlenika ocjenom 4 ocijenio kako motivirajuće na njih utječu kolege. Statističkom analizom utvrđeno je da aritmetička vrijednost ove hipoteze iznosi 3,83 dok standardna devijacija iznosi 0,99.
6) H.2.6. Ovom hipotezom nastojalo se utvrditi utječu li i u kojoj mjeri nadređeni na motivaciju kod zaposlenika. Najveći broj zaposlenika je odgovorio ocjenom 4, njih 33%. Statističkom analizom utvrđeno je da aritmetička sredina ima vrijednost 3,77 dok je standardna devijacija 0,97.
7) H.2.7. Na pitanje: „Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječe visina plaće.“ najveći broj zaposlenika odgovorio je ocjenom 3, njih 34%. Statističkom analizom utvrđena je aritmetička vrijednost 3,40 dok je standardna devijacija 1,25.
8) H.2.8. Posljednjom hipotezom drugog problema zaposlenici su ocjenjivali ocjenom od 1 do 5 kako motivirajuće na njih utječe organizacijska klima. Najveći broj ispitanika odgovorio je ocjenom 5, njih 12. Statističkom analizom utvrđena je aritmetička sredina 4,13 dok je standardna devijacija 0,86.

### 3.7.Značenje dobivenih rezultata

Sumiranjem rezultata dobivenih u anketi, proučavanjem rezultata, disukusijom i osobnim iskustvom može se reći da restoran Nautika ima razvijen sustav ljudskih resursa koji svoje zaposlenika čini zadovoljnim i motiviranim na poslu, a zauzvrat zaposlenici restorana svojim znanjem, iskustvom i vještinama omogućuju restoranu da bude lokalni i regionalni lider u pružanju *fine-dining* usluge.

Analiziranjem prvog problema ustanovljeno je da na zadovoljstvo zaposlenika utječu svi faktori, ali u najvećoj mjeri njihovi kolege. Zaposlenici su skloniji zadovoljstvu ukoliko su okruženi ljudima koji će to zadovoljstvo održavati na razini.

Analiziranjem drugog problema, postavljenim hipotezama utvrđeno je da na motivaciju zaposlenika najviše utječe organizacijska klima.

# 4. ZAKLJUČAK

Motivacija i zadovoljstvo su pojam koji u današnjem poslovnom svijetu gdje je sve veća konkurencija na tržištu zauzima veliki značaj za svaku organizaciju i svakog poslodavca. Bez zadovoljnih zaposlenika i motiviranih radnika nije moguće ostvarivati dobre poslovne rezultate.

Motivacija na radu, zadovoljstvo poslom i djelotvornost zaposlenika ključ su uspjeha svake organizacije bez obzira na veličinu. Osnovni cilj motivacije je potaknuti zaposlenike na veću predanost organizaciji što u pravilu rezultira većim zadovoljstvom na radu. Zadovoljniji i motiviraniji zaposlenici svakako će pokazati veći stupanj djelotvornosti što u konačnici pridonosi i boljem ostvarenju organizacijskih ciljeva. U turizmu i ugostiteljstvo sve navedeno je izrazito značajno jer upravo zaposlenici stvaraju kvalitetu pruženih usluga i stvaraju konkurentnost na tržištu.

Ovim radom nastojalo se pokazati kakvo ozračje vlada među zaposlenicima u uslužnim djelatnostima, u ovom slučaju restoranu. Rezultati koji su dobiveni empirijskim istraživanjem mogu se koristiti za daljnja istraživanja, analize i implementacije dobivenih rezultata. Također rezultati istraživanja se mogu usporediti s drugim organizacijama iz područja uslužnih djelatnosti i usporediti prednosti i nedostatci svake od njih. Rezultati se mogu uspoređivati i sa bilo kojom organizacijom iz javnog sektora.

Izuzetno je bitno je izgraditi dobar model motiviranja kako bi se zaposlenici mogli motivirati na razne načine jer je u Hrvatskoj najveća motivacija dolazi upravo iz novčanih primanja, tj. plaće, kao što smo vidjeli i u ovom empirijskom istraživanju. Zadovoljstvo i motivacija skupa čine djelotvornost kojom se postižu strateški, taktički i operativni ciljevi organizacije.

# SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada bio je povezati i uskladiti pojmove koji su međusobno već usko povezani. To su zadovoljstvo radnika i motivacija na radu. Ljudski resursi su najvažniji od svih resursa pa se stoga i svakodnevno provode istraživanja kako ih unaprijediti. Motivacija zaposlenika jedan je od najbitnijih čimbenika upravljanja ljudskim resursima pa menadžeri nastoje odgovoriti na pitanja što izaziva određeno ljudsko ponašanje i kako se može utjecati na ponašanje zaposlenika. Kako bi poduzeće bilo što uspješnije, treba osigurati zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljni zaposlenici koji su motivirani za rad pridonose boljem ostvarenju ciljeva što rezultira uspješnijim poslovanjem poduzeća.

U uvodu je ukratko objašnjeno što su to motivacija i zadovoljstvo i koja je njihova svrha.

U teorijskom dijelu objasnili smo što je zadovoljstvo, koje individualne karakteristike utječu na zadovoljstvo na radu, te koji čimbenici utječu na zadovoljstvo. Zatim smo prikazali odnos zadovoljstva i motivacije, te njihove razlike. Prikazali smo teorije motivacije, te izdvojili i opširnije prikazali one teorije koje su nam koristile u empirijskom dijelu završnog rada.

Empirijski dio se sastoji anketnog upitnika kojeg smo podijelili djelatnicima restorana Nautika, u kojem su oni anonimno izrazili stupanj svog zadovoljstva i motivacije nakon kojega smo prikupili rezultate istraživanja, analizirali ih i diskutirali.

**Ključne riječi**: motivacija, zadovoljstvo na radu, djelotvornost, restoran Nautika

## SUMMARY

The purpose of this final work was to connect and harmonize concepts that are closely related to each other. These are job satisfaction and motivation at work. Human resources are the most important resource of all resources, so daily research is carried out to improve them. Employee motivation is one of the most important human resource management factors, and managers are trying to answer questions that cause certain human behavior and how employee behavior can be affected. In order for a company to be more successful, employees should be satisfied. Satisfied employees who are motivated to work contribute to better achievement of the goals which results in more successful business operations.

In the introduction part are explained what motivation and satisfaction are and what is their purpose.

In the theoretical part are explained what is satisfaction and which individual characteristic affecting on work satisfaction and the factors that affect satisfaction. Afterward are presented the relationship of satisfaction and motivation and their diffrences. Also are presented theories of motivation and outlined and extended the theories which are used in the empirical research.

The empirical research contains survey that were shared with the employees of the restaurant Nautika in which they expressed the level of their satisfaction and motivation after which we collected the results of the research and analyzed them.



**Key words**: motivation, work satisfaction, efficiency, restaurant Nautika

# LITERATURA


1. Bahtijarević-Šiber, F (1999). Managment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
2. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Split
3. BlackS.J., SteersR.M. (1994). Organizationalbehaviour, HarperCollinscollegepublisher
4. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
5. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje, Zagreb
6. DaftR.L. Marcic D. (2001). Understandingmanagment, SouthWesternThomaslearning
7. Furnham, A.: Personality at work (1992). The role ofindividualdifferencesinthe workplace. Routledge, London and New York.
8. Gutić D., Rudelj S. (2012): Menadžment ljudskih resursa
9. http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja
10. https://www.nautikarestaurants.com/restaurant-nautika/
11. Marušić, S. (2006). Upravljenje ljudskim potencijalima, IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, ADECO, Zagreb.
12. Mullins, L. J. (1999). Managmentandorganizationalbehaviour, Financial times, Pitmanpublishing.
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008): Temelji menadžmenta
14. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction, application, assessment, causesandconsequences.
15. Vesić, D. (2010) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac

# PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovane kolegice i kolege, zamolio bi vas da ispunite anketni upitnik u svrhu pisanja završnog rada na temu: „Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika u funkciji djelotvornosti restorana Nautika.“

1) Odredite spol:
   a) Muškarac
   b) Žena

2) Odredite dob:
   a) 18-24
   b) 25-30
   c) 31-36
   d) 37-43
   e) 44+

3) Odredite stupanj obrazovanja
   a) Osnovna škola
   b) Srednja škola(KV,VKV)
   c) VŠS
   d) VSS

4) Jeste li zadovoljni radnim vremenom?
   a) Nikako se ne slažem
   b) Ne slažem se
   c) Neutralno
   d) Slažem se
   e) U potpunosti se slažem

5) Jeste li zadovoljni u odnosu na kolege?
   a) Jako nezadovoljan
   b) Nezadovoljan
   c) Ni zadovoljan, ni nezadovoljan
   d) Zadovoljan
   e) Jako zadovoljan

6) Jeste li zadovoljni u odnosima s nadređenima?
   a) Jako nezadovoljan
   b) Nezadovoljan
   c) Ni zadovoljan, ni nezadovoljan
   d) Zadovoljan
   e) Jako zadovoljan

7) Jeste li zadovoljni s mogućnosti napredovanja na poslu?
   a) Jako nezadovoljan
   b) Nezadovoljan
   c) Ni zadovoljan, ni nezadovoljan
   d) Zadovoljan
   e) Jako zadovoljan

8) Jeste li zadovoljni u odnosu na autonomiju na poslu?
   a) Jako nezadovoljan
   b) Nezadovoljan
   c) Ni zadovoljan, ni nezadovoljan
   d) Zadovoljan
   e) Jako zadovoljan

9) Jeste li zadovoljni u odnosu na informiranost na poslu?
   a) Jako nezadovoljan
   b) Nezadovoljan
   c) Ni zadovoljan, ni nezadovoljan
   d) Zadovoljan
   e) Jako zadovoljan

10) Što vam daje motivaciju za rad?
   a) Doprinos u poduzeću
   b) Vlastiti napredak u poduzeću
   c) Visina plaće
   d) Zadržavanje radnog mjesta
   e) Ostalo

11) Osjećate li ciljeve poduzeća kao vlastite?
   a) Nikako se ne slažem
   b) Ne slažem se
   c) Neutralno
   d) Slažem se
   e) Slažem se u potpunosti

12) Utječe li poslodavac motivirajuće na Vas?
   a) Nikako se ne slažem
   b) Ne slažem se
   c) Neutralno
   d) Slažem se
   e) Slažem se u potpunosti

13) Što Vas najbolje može motivirati?
   a) Novac
   b) Nagrade
   c) Pohvale
   d) Bolje radno mjesto
   e) Kolege

14) Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na Vas utječu kolege.
   a) 1
   b) 2
   c) 3
   d) 4
   e) 5

15) Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na Vas utječu nadređeni.
   a) 1
   b) 2
   c) 3
   d) 4
   e) 5

16) Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječe visina plaće.
   a) 1
   b) 2
   c) 3
   d) 4
   e) 5

17) Ocjenom od 1-5 ocijenite kako motivirajuće na vas utječe organizacijska klima.
   a) 1
   b) 2
   c) 3
   d) 4
   e) 5

# POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos zadovoljstva i motivacije ..... 2
Slika 2. Interakcija motivacijskih faktora ..... 9
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba ..... 11
Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija ..... 13
Slika 5. Organizacijska struktura restorana Nautika ..... 17

# POPIS TABLICA

Tablica 1. Sociodemografska struktura zaposlenika ..... 22
Tablica 2. Zadovoljstvo zaposlenika i stupanj zadovoljstva sa različitim aspektima rada ..... 23
Tablica 3. Rezultati anketnog upitnika vezanog uz motivaciju na radu ..... 25