

Kompenzacije u funkciji povećavanja učinkovitosti zaposlenika u turizmu

Lisec, Jakob

Master's thesis / Diplomski rad

2025

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:194455>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij
Menadžment

Jakob Lisec

**KOMPENZACIJE U FUNKCIJI POVEĆANJA
UČINKOVITOSTI ZAPOSLENIKA U TURIZMU**

Diplomski rad

Zadar, 2025.

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij
Menadžment

KOMPENZACIJE U FUNKCIJI POVEĆANJA UČINKOVITOSTI ZAPOSLENIKA U TURIZMU

Diplomski rad

Student/ica:
Jakob Lisec

Mentor/ica:
izv. prof. dr. sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2025.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Jakob Lisec**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Kompenzacije u funkciji povećanja učinkovitosti zaposlenika u turizmu** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2025.

SAŽETAK

Kompenzacije su postale ključan faktor u suvremenim organizacijama kako bi zadovoljstvo zaposlenika bilo na visokoj razini. U turističkim djelatnostima zaposlenici rade stresne i zahtjevne poslove gdje su brzina i visoka razina usluge na prvom mjestu. S obzirom na poslove koje zaposlenici obavljaju, poduzeća moraju imati jasno definiran kompenzacijski sustav koji bi trebao poticati i motivirati zaposlenike da se postignu strateški ciljevi organizacije. Učinkovitost zaposlenika izravno je povezana sa zadovoljstvom zaposlenika jer zaposlenici koji su sretni i zadovoljni na poslu, učinkovito i motivirano izvršavaju svoje zadatke. Uzroci nezadovoljstva zaposlenika mogu biti različiti, a prema dostupnoj literaturi te anketnom istraživanju, najčešći razlozi su premale plaće, loš kompenzacijski sustav te osjećaj zaposlenika da njihov trud i rad na poslu nije prepoznat i nagrađen. Posljedice nezadovoljstva zaposlenika u poduzeću često dovode do nemotiviranosti, neučinkovitosti te naposljetku mogu dovesti do otkaza. Kako bi se problemi nezadovoljstva i neučinkovitosti u poduzeću izbjegli, vrh organizacije odnosno menadžment bi trebao unaprijediti sustav nagrađivanja, radne okoline te prilagoditi radno vrijeme zaposlenika uzimajući u obzir ljudske potrebe. Stoga se kao glavni cilj ovog diplomskog rada nameće važnost kompenzacijskog sustava u organizaciji da se poveća učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. U skladu s navedenim, provelo se istraživanje putem ankete (204 ispitanika), a sve kako bi se prepoznala važnost zadovoljstva zaposlenika u turističkim djelatnostima.

Ključne riječi: zadovoljstvo zaposlenika, učinkovitost, kompenzacijski sustav, turističke djelatnosti

The impact of compensation to increase the efficiency of employees in tourism

SUMMARY

Compensation has become a key factor in modern organisations efforts to maintain high employee satisfaction. In the tourism industry, employees work in stressful and demanding jobs where speed and a high level of service are of the utmost importance. Considering the tasks that employees perform, companies must have a clearly defined compensation system that encourages and motivates employees to achieve the organizations strategic goals. Employee efficiency is directly related to satisfaction because employees who are happy and satisfied tend to perform their tasks effectively and with greater motivation. The causes of employee dissatisfaction vary, but according to the available literature and survey research, the most common reasons are low wages, a poor compensation system, and the feeling that their efforts and work are not recognized and rewarded. The consequences of employee dissatisfaction in the workplace often lead to lack of motivation, inefficiency, and ultimately can result in dismissal. To avoid dissatisfaction and inefficiency, management should improve the reward system, working environment, and adjust employee working hours, taking human needs into account. Therefore, the main goal of this thesis is to highlight the importance of the compensation system in the organization to increase efficiency and employee satisfaction in the workplace. Based on the above, research was conducted through a survey (204 participants), to understand the significance of employee satisfaction in tourism organisations.

Key words: employee satisfaction, efficiency, compensation system, tourism industry

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	
SUMMARY.....	
1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja	1
1.2. Cilj i svrha rada.....	1
1.3. Istraživačka pitanja.....	2
1.4. Metodologija rada	3
1.5. Struktura rada.....	3
2. Definiranje učinkovitosti zaposlenika	4
2.1. Definicija učinkovitosti	4
2.2. Učinkovitost u menadžmentu	6
2.3. Važnost učinkovitosti zaposlenika	7
2.4. Mjerenje učinkovitosti zaposlenika	9
3. Upravljanje kompenzacijama	11
3.1 Pojmovno određenje kompenzacija.....	11
3.2 Menadžerske kompenzacije	12
3.3. Sustavi nagrađivanja.....	14
3.3.1. Osnovna plaća.....	15
3.3.2. Dodaci na plaću	16
3.3.3. Naknade plaće.....	16
3.3.4. Stimulativni dio plaće.....	18
3.3.5. Beneficije	19
4. Velika turistička poduzeća	20
4.1. Definicija poduzeća	20

4.2. Karakteristike poduzeća	21
4.3. Zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću	22
5. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika u turizmu	24
5.1. Anketno istraživanje	24
5.2. Sažetak anketnog istraživanja.....	35
6. Rasprava	37
7. ZAKLJUČAK.....	45
8. LITERATURA	46
POPIS ILUSTRACIJA	49
POPIS TABLICA	50
PRILOZI	51

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada su strategije, modeli i učinci sustava kompenzacija na učinkovitost zaposlenika u turističkoj industriji. Fokus je na analizi kako različiti oblici kompenzacija (materijalne i nematerijalne), poput plaća, bonusa, dodataka, beneficija, ali i nematerijalnih nagrada kao što su priznanja, mogućnosti profesionalnog razvoja i radni uvjeti, utječu na motivaciju, zadovoljstvo i radnu učinkovitost zaposlenika.

Rad ispituje:

1. Ulogu kompenzacija u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u sektoru turizma.
2. Utjecaj pravilnog sustava kompenzacija na produktivnost i kvalitetu pruženih usluga.
3. Specifične izazove i prilagodbe sustava kompenzacija u turizmu, s obzirom na sezonsku prirodu posla, fluktuacije u potražnji i radne uvjete.
4. Povezanost između zadovoljstva zaposlenika kompenzacijama i njihovog doprinosa ostvarenju ciljeva organizacije.

Kroz analizu će se utvrditi ključni elementi koji čine efikasan sustav kompenzacija u turizmu i preporučiti strategije za povećanje konkurentnosti turističkih organizacija putem optimizacije politika kompenzacija.

1.2. Cilj i svrha rada

Svrha ovog rada je istražiti i identificirati optimalne strategije kompenzacija koje mogu doprinijeti povećanju učinkovitosti zaposlenika u sektoru turizma. Kroz analizu povezanosti između sustava kompenzacija i radne motivacije zaposlenika, rad ima za cilj ponuditi smjernice za kreiranje efikasnih politika nagrađivanja koje će osigurati veću produktivnost, zadovoljstvo zaposlenika te kvalitetniju uslugu korisnicima u turističkoj industriji. Također, pružit će se uvid u specifičnosti kompenzacija u turizmu kao sektoru koji se suočava s raznim izazovima, fluktuacijama radne snage i visokim očekivanjima korisnika. Pokušat će se istaknuti važnost

usklađivanja materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja s potrebama i očekivanjima zaposlenika te predložiti praktične preporuke za turističke organizacije kako bi unaprijedile svoj sustav kompenzacija, povećale konkurentnost na tržištu rada i postigle održiv rast. Na kraju, svrha je doprinijeti teorijskom i praktičnom razumijevanju uloge kompenzacija u modernom menadžmentu ljudskih resursa u turizmu, s naglaskom na unapređenje radne učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika.

Glavni cilj rada je istražiti utjecaj sustava kompenzacija na povećanje učinkovitosti zaposlenika u turističkoj industriji te predložiti konkretne strategije za unapređenje tih sustava kako bi se osigurala veća produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

Ciljevi istraživanja su:

1. Istražiti pojam kompenzacija u poslovnoj organizaciji
2. Analizirati utjecaj različitih vrsta kompenzacija na učinkovitost zaposlenika
3. Provjeriti vrste kompenzacija u poslovnim organizacija
4. Utvrditi što najbolje utječe na motivaciju u učinkovitost zaposlenika
5. Koliko je važna učinkovitost zaposlenika za uspjeh poduzeća

Ovi ciljevi pružaju temelj za razumijevanje ključne uloge sustava kompenzacija u menadžmentu ljudskih resursa u turizmu i njihovu važnost za poslovni uspjeh u ovom sektoru.

1.3. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti u ovom radu su:

1. Koje su sve vrste kompenzacija?
2. Kako kompenzacije utječu na rad zaposlenika?
3. Koji sustavi nagrađivanja postoje?
4. Koja je uloga menadžmenta u kompenzacijama?
5. Kako se mjeri učinkovitost zaposlenika?
6. Koja je važnost učinkovitosti kod zaposlenika?
7. Koja je uloga menadžmenta u učinkovitosti zaposlenika?
8. Jesu li kompenzacije relevantne da bi zaposlenik bio učinkovit na poslu?

1.4. Metodologija rada

Prilikom izrade rada koristit će se znanstvena literatura, knjige i izvori s Interneta. Kako bi odredili pojmovno određenje koristit će se metode deskripcije, definicije i komparacije te metode klasifikacije, sinteze i dokazivanja. Pri izradi ovog diplomskog rada provest će se istraživanje sekundarnih izvora proučavanjem različitih baza podataka i literature. Također, za istraživački dio rada koristit će se metoda anketiranja kojom će se donijeti zaključak o učinkovitosti zaposlenika u turizmu korištenjem kompenzacija u poslovnoj praksi.

1.5. Struktura rada

Diplomski je rad strukturiran u sedam poglavlja. U uvodnom se dijelu navode predmet istraživanja, cilj i svrha rada, istraživačka pitanja, metodologija i struktura rada. Drugo poglavlje obuhvaća definiranje pojma učinkovitosti te samu važnost učinkovitosti kod zaposlenika i menadžmenta. Potom, u trećem se poglavlju pojašnjavaju kompenzacije te navode svi oblici nagrađivanja u poduzećima. Četvrto poglavlje definira velika turistička poduzeća te naglašava njihove karakteristike te zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću. U petome se poglavlju prikazuju rezultati provedenog anketnog istraživanja te se usporedbom dobivenih rezultata, prikazuje uloga kompenzacija u turizmu kao poticaj veće učinkovitosti zaposlenika u organizaciji. U šestome se poglavlju prikazuje rasprava teoretskih poglavlja te anketnog istraživanja provedenog u diplomskom radu. U sedmom poglavlju se prikazuju zaključna razmatranja autora nakon čega se prikazuje popis literature, ilustracija te se prikazuju prilozi.

2. Definiranje učinkovitosti zaposlenika

Učinkovitost zaposlenika ključna je za uspješno vođenje te napredovanje tvrtke. Svojom učinkovitošću zaposlenici mogu pomicati granice te povećati efektivnost u napretku i poslovanju. Menadžeri su zaduženi za upravljanje radnim učinkom zaposlenika. Upravljanje radnim učinkom je neprestana komunikacija između menadžera i zaposlenika gdje se jasno utvrđuju zajednički dogovori i očekivanja oko (Bacal, 2020, str. 3):

- Osnovnih poslovnih zadataka koji se očekuju da zaposlenik izvrši;
- Na koji način zaposlenikovi odrađeni poslovi pridonose samim ciljevima organizacije;
- Što konkretno znači „Dobro obavljanje posla“;
- Na koji će način menadžer i zaposlenik naći zajednički jezik da poboljšaju, održe ili nadograde trenutni zaposlenikov učinak;
- Na koji način će se mjeriti radni učinak;
- Utvrditi i ukloniti prepreke radnom učinku;

U svome radu Covey (1989, str. 2) smatra da je jedna od najvećih tragedija i gubitaka u životu neučinkovitost ljudi koji žive dan za danom s neiskorištenim potencijalom. Oni doživljavaju sreću samo na malim, perifernim stvarima u svojim životima

Povećanje učinkovitosti zaposlenika u tvrtkama se može postići kombinacijom ekonomskih i socio-psiholoških metoda, fokusirajući se na zadovoljstvo zaposlenika, potrebe za učenjem i motivacijom. Program poboljšanja učinkovitosti zaposlenika osmišljen je za stvaranje visoko motivirane radne snage koja ima sposobnost uspješnog obavljanja zadataka. To dovodi do povećanja obujma proizvodnje što znači da poduzeće povećava vrijednost posla koji je zaposlenik odradio. Produktivnost, motiviranost i kreativnost zaposlenika su konkurentske prednosti na tržištu koje određuje uspješnu strategiju usmjerenu na povećanje vrijednosti poduzeća.

2.1. Definicija učinkovitosti

Učinkovitost je sposobnost postizanja zadanih ciljeva i željenih rezultata uz korištenje resursa na najbolji mogući način. Učinkovitost je prisutna u svim aspektima života od materijalnih stvari, vremena, novca, energije, obrazovanja do osobnih ciljeva, poslovanja i sl..

Ocjenjivanje učinkovitosti relevantan je pojam jer ne možemo na isti način mjeriti učinkovitost automobila, npr. potrošnja goriva ili učinkovitost obrazovanja ili čak to kakav posao se može dobiti sa završenim fakultetom. Povijest učinkovitosti zaposlenika seže još od prvih zanimanja. Prije se radnike plaćalo s obzirom na njihovu učinkovitost odnosno koliko bi posla odradio u određenom vremenu toliko bi bio plaćen.

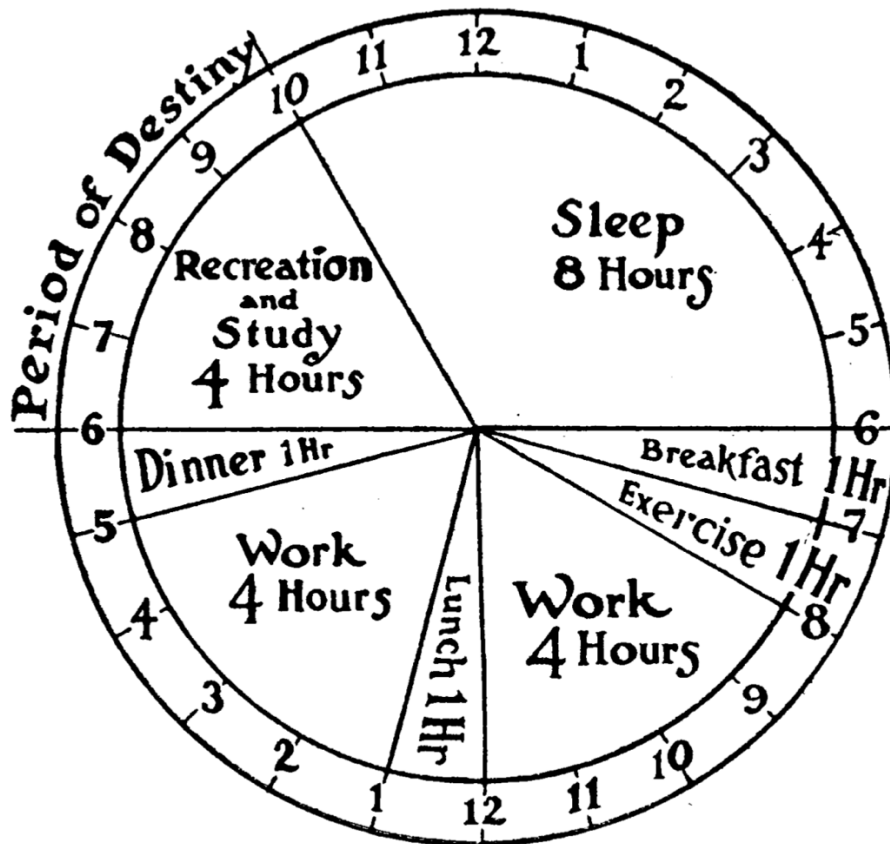
James Samuel Knox objavio je knjigu 1919. godine u kojoj je pisao o osobnoj učinkovitosti. Već početkom 20. stoljeća postojala je velika svjesnost o učinkovitosti te su se počele razvijati razne teorije. Najbolji stručnjaci za učinkovitost tada su izjavili da je najveći uzrok neučinkovitosti nedostatak određene svrhe pojedinca te da samo 10 % ljudi u Americi ima određenu svrhu i krajnji cilj i motiv u životu. U svome radu Knox (1920, str. 3) stavlja snažan naglasak na osobni razvoj te razvitak osobne učinkovitosti koja je neophodna u obuci mladih i odraslih kako bi bili spremni za poslovni svijet. „Čovjek koji nema nikakav cilj u životu ne ide nikamo, samo luta, zato i ne stigne nigdje. Ne plovi put nikakve luke te da naiđe na ijednu, to bi bila puka slučajnost.“

Također smatra kako bi svaki Amerikanac trebao pronaći svoj cilj da bi znao kojim putem ići do pobjede te je to napisao u nekoliko točaka: (Knox, 1920, str. 13.)

1. Velika američka potreba je vizija za boljim životom i većom željom pojedinca da služi čovječanstvu
2. Velika životna tragedija je manjak osobnih i krajnjih ciljeva te istinskog motiva za život
3. Čovjek koji „izgori“ od želje da postigne svrhu posjeduje privlačnost, osobnost i vodstvo te postaje „čovjek maximum“
4. Čovjek bez svrhe ljudski je otpad izgubljen u velikom životnom oceanu
5. Traženi ideali moraju biti legitimni, praktični i korisni čovječanstvu
6. Neki slavni primjeri su Warren, Hastings, Hugh Chalmers, Rear Admiral Peary

Svi ljudi na svijetu imaju jednako vrijeme za iskoristiti u danu, odnosno imaju 24 sata koje bi trebali rasporediti na najbolji mogući način. Samo je pitanje na koji način će svaki pojedinac rasporediti svoje vrijeme. Prema Knoxu (1920), učinkoviti ljudi su oni koji znaju upravljati vremenom na uspješan i produktivan način. Iskorištavaju svaki trenutak dana kako bi nešto korisno odradili za sebe, svoje tijelo, misli ili za druge. Kako bi pojedinac bio uspješan i učinkovit, trebao bi se buditi u 06:00 sati, a zatim doručkovati te odraditi trening do 08:00 sati. Nakon tjelovježbe slijedi odlazak na posao u 08:00 sati. Pauza za ručak počinje u 12:00 sati te se zatim treba vratiti raditi do 17:00 sati. Potom slijedi večera nakon koje u 20:00 sati počinje vrijeme za učenje i rekreaciju. U 22:00 sati se odlazi na spavanje kako bi se moglo dobiti 8 sati sna s obzirom na dizanje u 06:00 sati ujutro.

Slika 1. Plan raspodjele vremenskog kapitala



Izvor: Knox, 1920, str. 20.

Pravilno korištenje vremena određuje hoće li pojedinac samo postojati ili će pomnim proučavanjem postati stručnjak, stvarajući nove poslove i povećavajući svoju korisnost. Učinkovitost mjeri optimalnu raspodjelu resursa, optimizaciju distribucije resursa i maksimiziranje učinka uzimajući u obzir unutarnju motivacijsku snagu pojedinca i pritiska okoline.

2.2. Učinkovitost u menadžmentu

Menadžment je u funkciji kako bi stvari radile kako treba, a vodstvo znači raditi prave stvari u pravom trenutku. Menadžment je penjanje učinkovitosti ljestvama uspjeha, ali vodstvo određuje jesu li naslonjene na pravi zid (Covey, 1989, str.56).

Kako bi menadžeri bili učinkoviti moraju koristiti komunikacijske vještine koje su nužne za pozitivan odnos menadžera i zaposlenika. Menadžeru je u cilju prenijeti nekakva znanja i savjete za povećanje učinkovitosti. Budući da menadžeri većinu svoga vremena provode u

nekakvoj komunikaciji s drugima, takve menadžerske vještine su izrazito bitne te ih je potrebno posebno spomenuti iako se isprepliću s interpersonalnim vještinama (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 453).

Neprestana komunikacija između svakog zaposlenika i menadžera kako bi se poboljšavao radni učinak i pojasnile poslovne obveze naziva se pripremanje radnog učinka. U partnerstvu bi sve strane trebale znati zbog čega se udružuju. Ako menadžer razumije nekakve prednosti upravljanja radnim učinkom, trebao bi objasniti zaposlenicima na koji način će to njima koristiti da ih zainteresira za suradnju (Bacal, 2020, str. 9).

Prema Pohoriellovoj (2021) učinkovitost upravljanja definira se kao omjer rezultata dobivenih upravljanjem poduzećem i troškova koji rezultiraju konačnim uspjehom ili neuspjehom. Dokazano je da je aktivnost upravljanja jedan od najvažnijih čimbenika funkcioniranja i razvoja poduzeća u tržišnom gospodarstvu. Također, dokazano je da su produktivnost i učinkovitost dva pojma na kojima se temelji svaka strategija bilo kojeg poduzeća. Profitabilno poslovanje je moguće samo uz pravilno upravljanje. Kontinuirani razvoj poduzeća može osigurati samo optimalan učinak, učinkovitost i visoka kvaliteta upravljanja poduzećem, što mu omogućuje povećanje konkurentnosti na ciljnom tržištu i maksimiziranje profita. Učinkoviti menadžment odnosno fokusiranje na učinkovitost i produktivnost je od ključne važnosti za profitabilnost poslovanja poboljšavajući kompetitivnost i maksimizirajući profite (Pohoriellova, 2021, str. 79.-83.).

Upravljanje radnim učinkom je stalan partnerski proces komunikacije između zaposlenika i menadžera koji jasno utvrđuje zajedničke dogovore i očekivanja oko radnih obaveza. Takav sustav ima niz sastavnica koje bi trebale biti obuhvaćene kako bi sustav upravljanja radnim učinkom bio od koristi zaposlenicima, menadžerima i organizaciji (Bacal, 2020, str.4).

2.3. Važnost učinkovitosti zaposlenika

Zaposlenici su ključni za postizanje strateških ciljeva tvrtke. Nemotivirani zaposlenici postaju neučinkoviti što dovodi do lošeg poslovanja. Zaposlenici bi trebali znati rade li dobro svoj posao te postoji li nagrada za njihov kvalitetno odrađen posao. Kako bi menadžeri mogli prenijeti zaposlenicima obavljaju li dobro svoj posao moraju se upitati kakvog zaposlenika cijene te pratiti njegov radni učinak. Upravljanje radnim učinkom stvara okruženje u kojem zaposlenici mogu biti bolji te olakšati posao menadžerima. (Bacal, 2020, str.7)

Većina zaposlenika pokušat će ružiti nekakvu vrstu otpora prema menadžeru zbog procesa upravljanja radnim učinkom. Menadžer je dužan pomoći zaposlenicima da se osjećaju što ugodnije po pitanju tog procesa te bi trebali stvoriti ozračje rada sa zaposlenicima kako bi ispravno radili. Cilj je pomoći zaposlenicima da evaluiraju vlastiti rad što će uštedjeti vrijeme menadžeru. Neki od razloga zašto bi se zaposlenici mogli osjećati nelagodno su (Bacal, 2020, str. 15):

- Loša iskustva s upravljanjem radnim učinkom, moguće s nekim drugim menadžerom;
- Zaposlenici možda nisu prije dobivali nikakvu povratnu informaciju od menadžera do pregleda godišnjeg ocjenjivanja gdje bi krivnju prebacili na njih;
- Zaposlenici mogu postati agresivni ili bojažljivi kada ne znaju što očekivati;
- Zaposlenici ne smatraju upravljanje radnim učinkom korisnim za sebe.

Prema Bacalu (2020), zaposlenici moraju biti učinkoviti kako bi uspjeli zadovoljiti potrebe poduzeća te bi trebali znati što se od njih očekuje, u kolikoj mjeri i kada. Trebali bi redovito dobivati konkretne informacije o njihovom radnom učinku i znati na koji se način njihov posao uklapa u posao drugih te ukupne misije i ciljeve poduzeća. Kako bi ostali motivirani, zaposlenici bi trebali aktivno sudjelovati u definiranju i redefiniranju svojih poslova. Posebice aktivno sudjeluju iskusni zaposlenici koji poznaju svoj posao bolje od ikoga i najbolje znaju na koji način zaobići prepreke koje stoje na putu do uspjeha poduzeća. Kako bi stekli više samopouzdanja, zaposlenici moraju znati svoje stupnjeve autoriteta da bi im bilo što jasnije koje odluke mogu donositi. Poduzeće mora osigurati svojim zaposlenicima priliku da napreduju i razvijaju svoje vještine. Zaposlenici koji su ustrajni i trude se ostatak će na svom poslu te biti motivirani (Bacal, 2020, str. 19).

Zbog potrebe za povećanjem produktivnosti zaposlenika, 1992. ustanovljeno je Vijeće za razvoj ljudskih potencijala (HRDC). Cilj HRDC-a je stvaranje visokokvalitetnog, inovativnog i obrazovanog ljudskog kapitala sa snažnim etičkim i moralnim vrijednostima. 2002. godine su preimenovali Vijeće u HRDL (Human Resource Development Limited). Svi članovi Vijeća mogli su se prijaviti za usavršavanje. U jednom istraživanju gdje su se prikupljali podaci od preko 1200 zaposlenika iz 4 različite države, zaključeno je da je 73 % zaposlenika prošlo nekakve tečajeve za poboljšanje znanja, sposobnosti te samu učinkovitost zaposlenika. Tečajevi za usavršavanje imaju pozitivan utjecaj na učinkovitost zaposlenika (Hair Awang, et al., 2010).

Postoji pet savjeta kako bi se poboljšala radna učinkovitost zaposlenika (Šerović Lončar, 2020):

1. Jasna komunikacija u poduzeću (komunikacija o očekivanjima i standardima radne učinkovitosti)
2. Redovite povratne informacije o radu (konstruktivni feedback)
3. Dobra organizacija posla (pomaganje zaposlenicima u pamćenju procedura, definiranju prioriteta i jasnoj odgovornosti)
4. Obrazovanje (konstantno unaprjeđivanje znanja i vještina)
5. Tretiranje zaposlenika kao pojedinca (uspostava otvorene komunikacije i povjerenja)

2.4. Mjerenje učinkovitosti zaposlenika

Procjena radnog učinka proces je u kojem se ocjenjuje i primjenjuje individualni radni učinak na radnom mjestu. Savršena metoda za ocjenjivanje radnog učinka ne postoji. Postoje tri pristupa za ocjenjivanje radnog učinka te svaki pristup ima određene prednosti i nedostatke, stoga je važno prepoznati ograničenja sustava te ih zaobići kad god je moguće. Sustav upravljanja radnim učinkom je zapravo kombiniranje planiranja, komunikacije te utvrđivanja problema i prepreka u radnom učinku (Bacal, 2020, str. 85).

Većina ljudi trenutno živi u individualističkoj kulturi gdje se poštuju, nagrađuju i cijene pojedinci koji postižu velike uspjehe. U individualističkoj kulturi odgovornost za uspjeh ili neuspjeh se stavlja na pojedinca. Kada su pojedinci dobri, odajemo im priznanja, a kada su loši uobičajeno je da ih krivimo. Kao primjer možemo prikazati nekoliko situacija (Bacal, 2020, str. 86):

- Jedna od najboljih opernih pjevačica nastupa s amaterskim dirigentom i orkestrom. Izvedba je grozna iako je operna pjevačica dala najbolje od sebe. U ovome slučaju, krivimo li opernu pjevačicu ili hvalimo njezin trud?
- Jedan od najboljih košarkaša svih vremena odrađuje transfer u najgoru momčad u ligi. Košarkaš u prosjeku zabija preko 50 koševa svaku utakmicu, ali njegova momčad gubi 85 % utakmica. Krivimo li u ovom slučaju momčad da je podbacila ili plješćemo najboljem košarkašu?
- U tvornici automobila pokretna traka može se periodično gasiti zbog nedostataka. Najčešći rezultat toga je manja proizvodnja od očekivane. Kako u takvom slučaju ocijeniti radnike?
- U maloprodajnoj trgovini upravitelju je naređeno da poveća prodaju za 20 % ili će u protivnom dobiti otkaz. U trgovini je smanjen broj osoblja što dovodi do neuredne

trgovine, nezadovoljstva kupaca te dugačkih redova na kasama. Iz prethodno navedenog razloga, prodaja opada. Treba li, u ovome slučaju, otpustiti ravnatelja ili pogledati „širu" sliku te uvidjeti da postoji kompleksan problem s radnim učinkom?

Ako se usredotočite samo na pojedinca, problemi se neće riješiti ili ih uopće nećete primijetiti. Radni učinak pojedinca određuju individualni faktori poput truda i vještina, ali također i faktori koji nisu u moći pojedinca (sustav u kojem rade, odluke drugih, dostupni resursi i sl.)

Najpopularniji način procjenjivanja radnog učinka su sustavi vrednovanja koji su jako slični srednjoškolskom načinu ocjenjivanja. Sustavi vrednovanja sastoje se od dva dijela: prvi je popis ponašanja, karakteristika ili područja koja treba procijeniti, a drugi je određeni način dodjeljivanja kategorije stavci ili ocjene koja treba predstavljati određeni stupanj radnog učinka za svaku pojedinu stavku.

Većina poduzeća koristi sustave vrednovanja kako bi se standardizirao proces procjene radnog učinka. Najčešće se jednom godišnje od menadžera traži predaja sustava vrednovanja koji on popisuje, ali u nekim poduzećima zaposlenici sami sebe ocjenjuju. Najbolji sustav vrednovanja je kombinacija menadžerovih ocjena i ocjena zaposlenika jer se onda mogu usporediti ocjene te vidjeti koliko su relevantne. (Bacal, 2020)

Tablica 1. Izjave kriterija radnog učinka

Izjave kriterija radnog učinka	Skala			
1. Zaposlenik dovršava posao na vrijeme.	Nikad 1	Ponekad 2	Uglavnom 3	Uvijek 4
2. Zaposlenik pokazuje sposobnosti i vještine potrebne za posao.	Nekonzistentno 1	Konzistentno 2	Uvijek 3	
3. Zaposlenik pokazuje inicijativu i kreativnost.	Nikad 1	Ponekad 2	Uglavnom 3	Uvijek 4
4. Zaposlenik nadmašuje ili ispunjava prodajne ciljeve svaki kvartal.	Moglo bi bolje 1	Zadovoljavajuće 2	Odlično 3	

Izvor: Bacal, 2020, str. 88.

3. Upravljanje kompenzacijama

Motiviranje i zadržavanje dobrih zaposlenika prioritet je svake organizacije. Kako bi poduzeća zadržala najbolje zaposlenike, moraju razviti pakete naknada koji se bave objektivnim i subjektivnim potrebama zaposlenika. Neki od načina nagrađivanja zaposlenika su odredbe za kratkoročne i dugoročne poticaje, dioničke opcije, pomoć u postizanju financijskih ciljeva, povoljni porezni poticaji te pomoći u pogledu životnih zahtjeva zaposlenika (Bhattacharyya, 2009, str. 1).

Današnji konkurentski uvjeti poslodavcima otežavaju zapošljavanje i zadržavanje iskusnih i produktivnih zaposlenika. Pronalaženje, motiviranje, razvoj i zadržavanje zaposlenika ključne su komponente za poslovni uspjeh kojim se najčešće bave odjeli za ljudske potencijale. Stručnjaci za ljudske resurse pokušavaju odrediti pravu kombinaciju plaće i beneficija te se često zna dogoditi da zanemare karijeru, a samim time i daljnje napredovanje zaposlenika. Veliki broj zaposlenika se odriče visokih plaća i boljih beneficija da bi mogli napredovati u karijeri (Chingos, 2002, str. 2- str. 4).

3.1 Pojmovno određenje kompenzacija

Izraz kompenzacija riječ je novijeg podrijetla koja je postala zamjena za riječi nadnica ili plaća. U engleskom jeziku riječi plaća i naknada predstavljaju oblik razmjene između zaposlenika i organizacije. Zaposlenik mora odraditi nekakav posao kako bi mu tvrtka nešto vratila zauzvrat odnosno zaposlenik pruža poslodavcu uslugu rada. Danas, plaće su postale vrlo značajan troškovni faktor stoga je strateški menadžment primoran posvetiti vrijeme kompenzaciji koja je iznimno bitna za opstanak organizacije (Bhattacharyya, 2009, str. 2).

U Hrvatskom jeziku riječ kompenzacija ima višestruka značenja poput naknada, odšteta, nadoknada za nešto izgubljeno ili ustupljeno; u radnom pravu – plaća za neiskorišteni dopust; u trgovini – izravnjavanje tražbina i drugo. U Kini se za kompenzacije koristi riječ – *dai yu* koja se odnosi na način kako se s nekim postupa ili kako se o njemu vodi briga. U japanskom kompenzacijskom sustavu nalaze se brojne olakšice te za njih postoji izraz *teate* što znači briga o nečemu odnosno briga o financijskim potrebama zaposlenih (Buble i Bakotić, 2013, str.15).

Prema Bhattacharyya-u (2009, str. 15) , plaća predstavlja osnovnu naknadu za rad, a stopa nadnice naknadu za rad u određenom vremenskom razdoblju. Česti oblik plaćanja je plaćanje po jedinici vremena (obično se mjeri u satima) ili zarada (ukupna plaća) koja predstavlja

plaćanje akumulirano tijekom vremenskog razdoblja koje se najčešće mjeri u tjednima, mjesecima ili godinama (Bhattacharyya, 2020, str. 15).

Prema Milkowichu (2006, str. 31) pod kompenzacijama se podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.

Buble i Bakotić (2013, str. 16) kažu da naknade mogu biti u novcu, robi te raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Naknade koje su vezane za rezultate rada najprije se odnose na rezultate rada pojedinca, a zatim na njegove radne grupe i konačno poduzeća kao cjeline. Navedene vrste naknada uglavnom imaju karakter plaća, a najčešće se isplaćuju u novcu. Naknade vezane uz pripadnost poduzeća najčešće imaju karakter dijela plaće odnosno rezultiraju iz činjenice da je pojedinac zaposlen u poduzeću u kojem ima određen status, a mogu se isplaćivati u novcu i davati u obliku različitih usluga (Buble i Bakotić, 2013, str. 16).

3.2 Menadžerske kompenzacije

Jedan od najvažnijih mehanizama korporativnog upravljanja je nagrađivanje vodećih menadžera. Kako bi menadžer dugoročno ostao u poduzeću te donosio bolje profitabilne odluke, poduzeće je primorano adekvatno oblikovati naknade. Romero i Cabrera (2001, str. 218) navode da menadžerske kompenzacije prvenstveno trebaju biti usklađene s poslovnom strategijom poduzeća. Da bi menadžer dobio određene nagrade u poslovanju dužan je biti odgovoran prema dioničarima, usklađen s propisima, konkurentan da bi zadržao i motivirao ključne direktore te efikasan za uspješno vođenje kompanije. (Romero i Cabrera, 2001, str. 218).

Sustav kompenzacija bi trebao motivirati menadžere da maksimiziraju profit poduzeća te samim time povećaju svoj bonus na plaću. Kriterij kojim se nagrađuju menadžeri ne smije biti samo jedan jer u takvim slučajevima su menadžeri usmjereni samo na aktivnosti za koje su nagrađeni dok će ostale radne aktivnosti vjerojatno zanemariti. Kako bi se navedena situacija izbjegla, prema Petru Dogandžiću i Anji Dogandžić (2021, str. 158), nagrade bi trebalo oblikovati na osnovi različitih mjerila učinkovitosti koja obuhvaćaju dva ključna aspekta radnih obaveza menadžera. Kod odabira mjerila učinkovitosti neće biti dovoljno koristiti samo kvantitativna mjerila (npr. financijska mjerila), već će biti potrebno koristiti kvalitativna mjerila (npr. zadovoljstvo ili povjerenje kupaca). Također, jako je važno uspostaviti ravnotežu između nagrada koje se vezuju za kratkoročni i dugoročni period vremena. Kratkoročne nagrade se najčešće vezuju za računovodstvena mjerila učinkovitosti dok se dugoročne nagrade najčešće

zasnivaju na mjerilima učinkovitosti koja se vezuju za tržišnu vrijednost poduzeća (Dogandžić i Dogandžić, 2021, str. 158).

Prema Merchantu i Van der Stede-u (2017), prilikom sastavljanja kratkoročnog sustava nagrađivanja najčešće se definira „prag“ ili „donja granica“ koja je obično 80 % ciljanog učinka, čijim dostizanjem menadžer ostvaruje pravo na nagradu. Ako menadžer ne uspije dosegnuti donju granicu ciljane učinkovitosti koja je obično definirana nekakvim budžetom, menadžer ne ostvaruje pravo na nagradu. „Limit“ ili „gornja granica“ označuje visinu nagrade koju menadžer može ostvariti. Obično se nagrada limitira za ostvarenih 150 % od budžeta definiranog ciljanom učinkovitosti. U slučaju da menadžer prođe gornju granicu ciljane učinkovitosti, neće dobiti nagradu (Merchant i Van der Stede, 2017, str. 364/365).

Dugoročne nagrade najčešće se vežu za period koji traje duže od godine dana te se u većini slučajeva dodjeljuje top menadžmentu. Prilikom uvođenja dugoročnih kompenzacijskih planova, potrebno je posvetiti pažnju na: mjerila učinkovitosti koja će se koristiti, vremensko razdoblje za koje se uspostavlja nagrada i postavljene ciljeve. Kada se odabire jedno ili više mjerila učinkovitosti moguće je vezati različite modalitete ciljeva. Pod prvi oblik spadaju kumulativni ciljevi gdje bi u pravilu kretanje odabranog mjerila učinkovitosti trebalo na kraju svake godine biti u željenom (unaprijed određenom) opsegu kako bi menadžer na kraju vremenskog perioda ostvario željenu nagradu. Drugi oblik su ciljevi vezani za kraj odabranog vremenskog perioda gdje fokus pada na vrijednosti odabranih mjerila na kraju vremenskog intervala, dok njihova fluktuacija tijekom odabranog perioda nije predmet naročitog interesa ovakvog uspostavljenog kompenzacijskog programa. Pod treći oblik ciljeva spadaju uzastopni ciljevi gdje novi ciklus započinje tek onda kada se postignu već postavljeni ciljevi, čijom realizacijom menadžeri ostvaruju nagradu. Također, postoje i istodobni ciljevi koji podrazumjevaju započinjanje novog ciklusa, bez obzira na to jesu li ostvareni prethodno postavljeni ciljevi (Merchant i Van der Stede, 2017, str. 359/360).

Jedno od najčešćih pitanja koje se proteže u temama menadžerskih kompenzacija je moralnost prihvaćanja i provođenja pojedinih oblika menadžerskih kompenzacija. Jedna od najčešćih situacija kada se priča o navedenoj temi jest kada dođe do kriznih situacija ili godina u kojima zaposlenici najviše dijele sudbinu svog poduzeća. Ipak, to se ne odnosi na menadžere koji u ovakvim situacijama iskoriste svoje menadžerske ugovore u kojima postoje dijelovi koji ih u potpunosti financijski štite od nastale krizne situacije. U slučaju prestanka poslovanja s poduzećem u menadžerskim ugovorima obično stoji opcija „zlatni padobran“. Opcija „zlatni padobran“ podrazumijeva da se menadžeru koji iz bilo kakvog razloga napušta poduzeće uplaćuje

znatna naknada koja bi trebala ublažiti nastalu financijsku situaciju. U velikim poduzećima radi se o višemilijunskim nadoknadama koje menadžeri znaju iskoristiti u trenutku kada se njihovo poduzeće nađe u kriznoj situaciji. Takav način iskorištavanja ugovora često zna biti i nemoralan jer tvrtke odlaze u stečajno stanje, a menadžerima se isplaćuju „zlatni padobrani” nevjerojatnih novčanih iznosa. Također postoje „srebrni i brončani padobrani“ koji su karakteristični po tome da ne obuhvaćaju samo mali broj vrhovnog menadžmenta već se odnose na veći broj zaposlenika koji se nalaze u menadžerskom timu (Dogandžić i Dogandžić, 2021, str. 169).

3.3. Sustavi nagrađivanja

Svako poduzeće teži ostvariti zadane strateške ciljeve. Kako bi organizacija uspjela u tome, trebala bi imati zaposlene kompetentne ljude koji imaju određena znanja, sposobnosti, vještine i stavove. Poduzeće bi trebalo imati dobro isplaniran sustav nagrađivanja koji bi motivirao zaposlenike da svoj posao odrade što bolje. Budući da postoje različitosti između zaposlenika, veoma je teško i kompleksno osmisliti kvalitetan sustav nagrađivanja. Sustav nagrađivanja može se podijeliti na kompenzacijski sustav i nekompenzacijski sustav.

Prema Buble i Bakotić (2013), kompenzacijski sustav nagrađivanja može biti u obliku novčanih i nenovčanih potraživanja. Novčana potraživanja su izražena u novcu dok su nenovčana potraživanja ona koja imaju vrijednost ekvivalentnu novcu poput potvrđnica, bonova i sl.

Razlikuje se više dimenzija kompenzacijskog sustava kao što su (Buble i Bakotić, 2013, str. 16/17/18/19):

- plaće za rad i performanse
- plaće za vrijeme kada se ne radi,
- nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla (npr. osiguranje od nezaposlenosti),
- nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad,
- odloženi prihod (npr. dionice, dioničke opcije, mirovinski planovi), nastavak obiteljskog prihoda (npr. životno osiguranje, mirovinski planovi),
- zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode, osiguranje imovine,
- povlastice (npr. službeni automobil, kreditna kartica poduzeća i drugo).

Kompenzacijski program čine glavni oblici kompenzacija promatrani s aspekta poslodavca, a to su: osnovna plaća, dodaci na plaću, naknade plaće, beneficije, stimulatívni dio plaće i drugi oblici stimulatívnog plaćanja.

3.3.1. Osnovna plaća

Prema Trotmanu (2002), plaća je ono što nadoknađuje trud, motivira, vodi i nagrađuje zaposlenike za posao koji su odradili. Plaća je jedan od najbitnijih elemenata tvrtke te bi trebala biti odraz uspjeha zaposlenika i tvrtke. John E. Trotman koristi tri izraza za strukture plaća. Prvi izraz je „stara plaća” koja predstavlja većinu prijašnjih i mnoge sadašnje strukture plaća. Prikazuje zamrznut sustav temeljen na pravu uživanja, prirodnom pravu i internoj jednakosti. Izraz koji predstavlja drugu strukturu plaća je „nova plaća” koja prezentira nešto uvjerljiviji sustav plaća koji je povezan s uspjehom zaposlenika i tvrtke. „Novija nova plaća” predstavlja treći sustav plaća koji ima koncept kombiniranja ideja potpune naknade i izbora zaposlenika. Okosnicu rješenja potpune naknade čine četiri ideje (Tropman, 2002, str. 36):

- Prva ideja je da nekadašnje i većinu sadašnjih postojećih plaća predstavljaju ozbiljnu zapreku u privlačenju, zadržavanju i motiviranju zaposlenika današnjice
- Druga ideja je da potpuna naknada obuhvaća više od plaće i pogodnosti, pa i nagrada
- Treća ideja je da deset varijabli jednadžbe potpune naknade (osnovna plaća, neizravna plaća, uvećana plaća, čimbenik X (bilo što za što je zaposlenik osobito zainteresiran), naknade u dodatnim pogodnostima, naknade u opremi, mogućnosti napredovanja i usavršavanja, psihički dohodak i kvaliteta života) moraju biti usklađene u rješenju skrojenom posebno za svakog zaposlenika putem jedinstvene organizacije.
- Četvrta ideja nalaže da rješenje potpune naknade mora uključivati izvjestan stupanj izbora za zaposlenike odnosno koncept programa pogodnosti

Većina zaposlenika smatra da je osnovna plaća najvažniji dio kompenzacijskog sustava jer primarno utječe na životni stil i način života zaposlenika. Visina plaće određuje troškove domaćinstava i stanovanja, troškove prijevoza, vrstu i količinu odjeće i hrane koju zaposlenici sebi mogu priuštiti i sl. Tijekom odrastanja ljudi postaju sve svjesniji o važnosti zaposlenja te visini plaće jer shvaćaju da na taj način jedino mogu sebi priuštiti potrebe za stabilan život (Buble i Bakotić, 2013, str. 19).

3.3.2. Dodaci na plaću

Dodaci na plaću također pripadaju kompenzacijskom programu te su za mnoge zaposlenike najmanje bitni od svih kompenzacija. Ti dodatci odnose se na dodatke za prekovremeni rad, dodatke za rad u smjenama, dodatke za rad nedjeljom, blagdanom ili nekim drugim danom za koje je zakonom određeno da se ne radi, dodatke za rad koji se obavlja na poziv ili prema drugim zahtjevima menadžmenta, a koji nije u okviru redovnog radnog vremena. Neki zaposlenici obavljaju poslove u nestandardnim uvjetima u smislu da svaki radni dan imaju nekakve dodatke na plaću kao što su zaposlenici koji rade na nekakvom građevinskom terenu na otvorenom, rade na visini u teškim uvjetima buke, prljavštine i prašine, itd (Buble i Bakotić, 2013, str. 20).

3.3.3. Naknade plaće

Zaposlenik ima pravo za naknadu plaće u slučaju da ne radi zbog opravdanih razloga koji su određeni zakonom, drugim propisom ili kolektivnim ugovorom. Najučestalije naknade su za vrijeme bolovanja i godišnjeg odmora. Ako poduzeće prekine ugovor o radu, a zaposlenik nije imao nikakav utjecaj za prekid, u tom slučaju zaposlenik ima pravo na naknadu. Visina naknade najčešće je jednaka visini prosječne plaće zaposlenika isplaćene u posljednja tri mjeseca rada (Bakotić i Buble, 2013, str. 20).

John Tropman (2002) spominje dvije vrste naknada, a to su naknada u opremi i naknada u dodatnim pogodnostima. Naknada u opremi (Works-pay) predstavlja opipljiv inventar i opremu potrebnu za obavljanje posla – oprema, uniforme, računala, mobilni telefoni, stolovi, automobili i sl. Naknada u opremi može se razvrstati u dvije kategorije: naknada u opremi djelatnika i naknada u opremi radnog mjesta. Prva kategorija predstavlja ono čime se zaposlenik svakodnevno koristi ili ima u posjedu – pisala, uniforme i prenosivi alati. Naknada u opremi radnog mjesta odnosi se na opremu i uvjete na radnom mjestu – računala, stolovi, pregrade odjeljaka, viličari i sl. Postoje različita mišljenja o tome što se smatra “potrebim” kao naknada u opremi za uspješno obavljanje posla. Jedna tvrtka koja se bavi pranjem prozora je svojim zaposlenicima kao dodatnu opremu omogućila samo ljestve. Sve ostale potrepštine zaposlenici su morali kupovati sami jer su ih onda ekonomičnije koristili. Naknade u dodatnim pogodnostima (Perks – pay) su posebne povlastice na koje zaposlenici imaju pravo rezultatom rada za određenu tvrtku ili određenog statusa izvan nje. Ovakve povlastice odnose se na

članstva u klubovima ili popuste na tvrtkine proizvode. Sveučilište u Michiganu svojim studentima i profesorima omogućuje kupnju ulaznica na popustu za nogometne utakmice. Prodajna mjesta najčešće daju popuste svojim zaposlenicima, a automobilske kuće predviđaju planove povoljnije kupnje automobila (Tropman, 2002, str. 133/134/135).

U sljedećim tablicama su primjeri nekih dodatnih pogodnosti koje pružaju tvrtke iz Silicijske doline koje su objavljene u Wired Newsu 2000. Godine.

Tablica 2. Dodatne pogodnosti koje pružaju tvrtke iz Silicijske doline

Sun Microsystems	Oracle
Kemijsko čišćenje	Kemijsko čišćenje
Teretana tvrtke	Teretana tvrtke s manikurom i masažom
Zalogajnica i bistro s usluživanjem	Šest različitih restorana s kuhinjama koje variraju od američke do indijske
Benzinska crpka i dotjerivanje službenog automobila	Garaža i dotjerivanje automobila
Stanica za prvu pomoć i fizioterapiju	Popravak cipela
Prodavaonica Sun, nalik drogeriji, s prostorom za obradu fotografija i cvjetnim aranžmanima	Cvjećar koji pruža usluge dostave na prag
Soba za dojenje, za dojilje	Bankomati
Intuit	Adaptec
Kemijsko čišćenje	Kemijsko čišćenje
Masažna stolica	Masaža u prostorima tvrtke
Tjedna dostava organskog voća i povrća	Ulaznice za kino i razna događanja
Crpka za gorivo	Dotjerivanje automobila i dopuna goriva
Praonica rublja	Cvjećar
Javno bilježničke usluge u prostoru tvrtke	Povjerenik za organizaciju putovanja i poslovnih aktivnosti

Izvor: Wired news, 2000 g.

3.3.4. Stimulativni dio plaće

Stimulativni dio plaće je element kompenzacijskog sustava koji se utvrđuje na temelju radnog učinka ili rezultata rada zaposlenika. Da bi ovakav sustav imao smisla, individualne aktivnosti moraju biti precizno definirane, plaća mora biti direktno povezana s izmjerenim učinkom te se dnevni učinak treba mjeriti. Plaćanje po učinku razvija se već stotinama godina unazad, a svoj vrhunac doseglo je za vrijeme dvadesetog stoljeća kada su ga koristile mnoge tvornice. U drugoj polovici dvadesetog stoljeća, tvornički poslovi postaju izdominirani od strane eproizvodnih radnika poput službenika, menadžera, trgovaca, znanstvenika, administratora, itd. U ovakvim zanimanjima plaćanje po učinku nije izvedivo i praktično jer radni učinak i radni zadaci mogu varirati iz dana u dan od zaposlenika do zaposlenika. Neki od poslova koji spadaju u ovu grupu ipak mogu primijeniti način plaćanja po učinku – zaposlenici koji rade na unosu podataka, zaposlenici u osiguravajućim društvima, trgovci, itd. Stimulativni dio plaće najčešće se isplaćuje na mjesečnoj bazi. Postoje i drugi oblici stimulacija zaposlenika kao što su bonusi te kapitalni planovi koji se vežu isključivo uz dugoročnu stimulaciju zaposlenika (Buble i Bakotić, 2013, str.20).

Prema Galetić i Pavić (1996), bonusi ili jednokratne nagrade mogu se isplaćivati kvartalno, polugodišnje ili godišnje te mogu biti novčane ili nenovčane ovisno o organizacijskoj strukturi poduzeća te politike koja se provodi. Bonusi ovise od organizacije do organizacije te se mogu temeljiti na obavljanju zadataka koji nisu dio redovitih zadataka na poslu, posebnih doprinosa razvoja poduzeću, ostvarivanju dogovorenih projekata i/ili razvojnih ciljeva, višegodišnjoj odanosti poduzeću – jubilarne nagrade (Galetić i Pavić, 1996, str. 15).

Le-Van i To-The (2021) radili su studij slučaja na temu utječu li bonusi pozitivno na ekonomiju. Došli su do zanimljivog zaključka koji su razvrstali prema sljedećim točkama(Lee Van i To-The, 2021, str. 21-31):

1. BDP po stanovniku je veći uz sustav bonusa na plaću
2. Rezultat poduzeća je veći kada koristi bonuse kao poticaj zaposlenika
3. Ako je cijena fizičkog kapitala egzogena, onda je cijena outputa manja u organizacijskoj strukturi koja koristi bonuse
4. Produktivnost rada se povećava sustavom bonusa na plaću
5. Postavili su model optimalnog rasta u prisutnosti sustava bonusa te se pokazao da je puno bolji nego kada bonusa nema, štoviše ako mehanizam poticaja i proizvodna funkcija imaju visok stupanj povrata onda dolazi do neograničenog rasta

3.3.5. Beneficije

Buble i Bakotić (2013) ukazuju na to da su beneficije jedan od najnovijih oblika kompenzacija koje su se pojavile nakon Drugog svjetskog rata, a vrhunac njihovog korištenja dosegle su u sedamdesetim i osamdesetim godinama 20. stoljeća. Vrste beneficija razlikuju se od tvrtke do tvrtke, a neke od najčešćih su dopunsko zdravstveno osiguranje, korištenje službenog automobila, životno osiguranje, plaćanje ugostiteljskih usluga, pokriva raznih rekreacijskih aktivnosti itd (Buble i Bakotić, 2013, str. 21).

Beneficije su se kroz povijest razvijale te se dan danas i dalje kontinuirano razvijaju. Visina i vrste beneficija znatno utječu na životni standard zaposlenika stoga poduzeća imaju fleksibilne programe beneficija koji zaposlenicima selektivno odabiru kompenzacije koje najbolje zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Poduzeća se trude prilagoditi beneficije životnom stilu zaposlenika kako bi im smanjili stres, premorenost i nemotiviranost. Ovakav način nagrađivanja zaposlenika uvelike utječe na privrženost zaposlenika poduzeću. (Načinović Braje i Kušen, 2016, str. 198)

Poduzećima je najbolje imati jedinstven benefiċijski plan koji se odnosi na sve zaposlenike jer na taj naċin su svi zaposlenici upoznati sa mogućim benefiċijama. Neke tvrtke imaju različite planove za različite skupine zaposlenika. Poslodavci moraju odlučiti hoće li imati jednaki benefiċijski plan za sve skupine zaposlenika ili će raditi posebne planove za svaku skupinu zaposlenika. Benefiċijski planovi mogu biti drugaċiji kod umirovljenika i drugih kategorija zaposlenika koji nisu zaposleni na puno radno vrijeme. Također, beneficije se mogu razlikovati kod zaposlenika koji imaju fiksnu mjeseċnu plaću ili zaposlenika koji su plaćeni po satu. Tvrtke mogu napraviti benefiċijski plan za vrhovni menadžment kojemu „mogu pristupiti“ samo oni zaposlenici koji zadovoljavaju određene uvjete. Neka poduzeća koja imaju zaposlenike u različitim dijelovima države, smatraju da bi trebale ponuditi različite beneficije ovisno o kojem dijelu države je rijeċ i kakve pogodnosti bi tu pomogle zaposlenicima za rad i životni stil. Zaposlenici se mogu pobuniti na beneficije drugih zaposlenika stoga tvrtke rade benefiċijski plan za sve pojedine skupine zaposlenika koji je vidljiv svim zaposlenicima. Na takvom benefiċijskom planu toċno piše kakve prednosti i mane pružaju određene vrste beneficija. Svaki benefiċijski plan će imati svoje pozitivne i negativne znaċajke kada se napravi usporedba s planovima za druge skupine zaposlenika (Beam i McFadden, 2001, str. 25).

4. Velika turistička poduzeća

Turistička poduzeća na tržištu poslovanja moraju ostvariti konkurentnost te dobro procijeniti inpute (intelektualni kapital, znanje) kako bi stvorili prednosti (cijena, kvaliteta, brzina). Važno je primijeniti nove poslovne filozofije, poticati inovativnosti, koristiti intelektualni kapital, primjenjivati benchmark i business intelligence (Stipanović, 2005, str. 111).

Turistička poduzeća mogu samo opstati na mjestima gdje postoji turistička potražnja. Turističku potražnju možemo definirati kao količinu robe i usluga koja se pod određenim uvjetima uz određenu cijenu mogu plasirati na turističkom tržištu, odnosno za koju postoji realan i objektivan interes mogućih turističkih lokacija. Kako bi turistička poduzeća bila konkurentna moraju ponuditi zadovoljavajuću turističku ponudu. Turistička ponuda definira se kao dio tržišta koji se pojavljuje kao ponuđač robe i usluga, odnosno kao ona količina roba i usluga koja se nudi po određenim cijenama radi zadovoljenja turističkih potreba (Vukonić et al, 2001, str. 329).

4.1. Definicija poduzeća

U teoriji, poduzeće se može definirati kao svaki subjekt koji se bavi ekonomskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik. Poduzećem se mogu smatrati samozaposlene osobe, obiteljska poduzeća, partnerstva i udruženja ili bilo koji drugi subjekt koji se redovito bavi ekonomskom djelatnošću odnosno prodaje proizvode ili pruža usluge po određenoj cijeni na tržištu. Postoje mikro, mala, srednja poduzeća (MSP) te velika i gigantska poduzeća. U velika poduzeća ubrajaju se ona koja imaju više od 250 zaposlenika dok gigantska poduzeća imaju preko 5000 zaposlenika. MSP su jedni od pokretača europskog gospodarstva. MSP nude nova radna mjesta, osiguravaju društvenu stabilnost te potiču gospodarski rast. Tijekom 2013. godine bilo je više od 88,8 milijuna radnih mjesta na više od 21 milijuna poduzeća. Osnivači poduzeća mogu biti pravne i fizičke osobe te mogu pripadati privatnom, javnom te mješovitom vlasništvu (Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, 2016, str. 3).

Poduzeće se definira kao temeljnu gospodarsku jedinicu koja je nositelj socijalnog i gospodarskog života, egzistencije i razvitka društva. Prema autorima knjige, poduzeće bi trebalo promatrati u danim uvjetima te njenom okruženju u kojem mora pronaći svoje mjesto i opravdanost postojanja (Ruža et al, 2002, str. 13):

- U postojećim resursima i njihovu korištenju
- Usklađujući svoje poslovanje potrebama tržišta
- U spremnosti snošenja rizika svojega poslovanja i sposobnosti da uz te rizike uspješno egzistira
- Da je sposobno svoje poslovanje uskladiti normama društva ili države u kojoj djeluje.

Vlasnici poduzeća ili vlasnici kapitala koji bi htjeli ulagati u poduzeće ili nekakav poduzetnički plan automatski prihvaćaju rizike samog poduzeća odnosno poslovnog plana. U slučaju da poduzeće propadne, vlasnici moraju znati da je dio njihovog kapitala izgubljen djelomično ili u cijelosti. Kako bi se poduzeće moglo osnovati potrebno je dobiti niz suglasnosti države da bi poduzeće dobilo odobrenje za ulaganje kapitala na traženom mjestu u danim uvjetima. Poslovanje poduzeća potrebno je uskladiti s državnim i društvenim zakonima te prema tome dio svojega rezultata odvojiti za potrebe društva - porez te razni oblici doprinosa i ulaganja (Ruža et al, 2002).

4.2. Karakteristike poduzeća

Poduzeća kakva postoje danas podsjećaju na rane početke poduzetničkih aktivnosti. Današnja poduzeća vuku korijene iz manufakturnih radionica kojima su prethodile obrtničke radionice. U takvim radionicama radilo se ručno te je vlasnik bio vodeći stručni radnik koji je upravljao radionicom. Pojavom radnog stroja u poduzećima dolazi do velikog broja ljudi i strojeva na jednom mjestu te, sukladno tomu, nastaje industrijsko poduzeće koje traži drugačiji način poslovanja i nove oblike organiziranja. Poduzeća se mogu podijeliti s obzirom na djelatnost kojom se bave: proizvodna poduzeća, prometna poduzeća te uslužna poduzeća. S obzirom na vlasništvo poduzeća se mogu podijeliti na (Ruža et al, 2002):

- Poduzeća u privatnom vlasništvu (jednog ili više vlasnika),
- Poduzeća u javnom vlasništvu (države, gradova, općina, županija, mirovinskih i drugih fondova,
- Mješovita poduzeća gdje, obično, dio vlasništva ostaje državno, a dio prodava raznim vlasnicima.

Kod mikro, malih i srednjih poduzeća razlikuju se tri kategorije koje odgovaraju vrsti odnosa koji mogu postojati među poduzećima. Postoje neovisna, partnerska te povezana poduzeća. „Ako je poduzeće potpuno neovisno ili je stranka u jednom ili više manjinskih

partnerstava (svako manje od 25 %) s drugim poduzećima onda se govori o neovisnim poduzećima. Ako udjeli u drugim poduzećima iznose najmanje 25 %, ali ne više od 50 % smatra se da je riječ o odnosu među partnerskim poduzećima. Ako udjeli u drugim poduzećima premašuju prag od 50 %, ta se poduzeća smatraju povezanim poduzećima. Pod kategoriju MSP obuhvaćena su poduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenika te čiji godišnji promet ne ide preko 50 milijuna eura ili čija godišnja bilanca ne premašuje 43 milijuna eura. Mikro poduzeća su poduzeća koja imaju manje od 10 zaposlenika te ukupni godišnji promet ili bilancu manju od 2 milijuna eura. Mala poduzeća imaju manje od 50 zaposlenika te ukupni godišnji promet i bilancu manju od 10 milijuna eura. Srednja poduzeća su ona koja imaju manje od 250 zaposlenika te ukupni godišnji promet koji ne premašuje 50 milijuna eura i bilancu koja je manja od 43 milijuna eura“ (Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, 2016, str. 7/10/11).

4.3. Zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću

Zadovoljstvo se može definirati kao psihološki odnos pojedinca prema radnom okruženju te prema obitelji, ljubavi i zdravlju, koji posredno utječu na posao. Zadovoljstvo je osjećaj da su potrebe i želje osobe zadovoljene te utvrđuje je li osoba zadovoljna svojim poslom. Ako pojedinac nije zadovoljan, nužno je pronaći načine za uklanjanje nezadovoljstva. Postizanje zadovoljstva razlikuje se od osobe do osobe jer na svaku osobu utječu različiti čimbenici, ali i različite želje i potrebe za zadovoljstvom.

Postoje različite definicije zadovoljstva pa tako Myers (1992) tvrdi da je zadovoljstvo stanje emocionalnog ispunjenja i unutrašnje harmonije koje se javlja kada su čovjekova očekivanja i potrebe zadovoljeni.

Prema Aristotelu (1992) zadovoljstvo nije samo prolazna senzacija već duboko stanje uma koje dolazi iz ispunjenja naših najvažnijih vrijednosti. Zadovoljstvo, kao takvo, nije ni dobro ni loše, već je nešto pozitivno jer učinak zadovoljstva usavršava obavljanje tih aktivnosti, stoga Aristotel naglašava da zadovoljstvo ne treba tražiti zbog njega samog.

Što se tiče samog zadovoljstva zaposlenika, Bakotić (2009, str. 32) tvrde da zadovoljstvo na poslu determinira ponašanje zaposlenika koje može utjecati na funkcioniranje organizacije.

Autori Black i Steers (1994, str. 187) definirali su zadovoljstvo zaposlenika kao pozitivno i ugodno emocionalno stanje koje je rezultiralo poslom kojeg pojedinac obavlja. Zadovoljstvo

zaposlenika proizlazi iz percepcije koju zaposlenika ima o svome poslu te onime što dobiva vezano uz posao koji obavlja.

Ukupna uspješnost i konkurentnost organizacije na tržištu ovise o motiviranim zaposlenicima koji postižu višu radnu uspješnost. Motivacijski sustav organizacije mora biti usmjeren na podizanje radne uspješnosti pojedinca stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja te zadovoljiti želje i potrebe većeg broja zaposlenika. U istraživanju koje su navedeni autori sudjelovali bilo je ispitano 165 zaposlenika koji su korištenjem online anketnog upitnika izdvojili kako su sigurnost posla te redovitost isplate plaće najvažniji elementi zadovoljstva zaposlenika. Ispitani zaposlenici najnezadovoljniji su s nemogućnošću napredovanja (Brnad, et. al, 2016, str. 109).

5. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika u turizmu

U ovome poglavlju prikazat će se rezultati anketnog istraživanja u kojemu je bio naglasak na istraživanju zadovoljstva zaposlenika u turizmu te na koji način samo zadovoljstvo zaposlenika utječe na njihovu učinkovitost. Također, na temelju odgovorenih pitanja donijet će se zaključak o stavovima zaposlenika te što bi točno poduzeća trebala primjenjivati kako bi dobili maksimalno zadovoljstvo zaposlenika na poslu te samim time i njihovu učinkovitost.

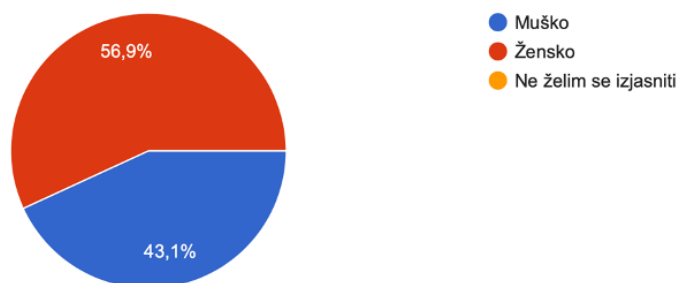
5.1. Anketno istraživanje

Kako bi se provelo anketno istraživanje korišten je anketni upitnik (Prilog 1.) koji je ispitanicima bio slan putem društvenih mreža, a najčešće su se koristili WhatsApp i Facebook aplikacija. U anketnom uzorku ispitano je 204 ispitanika s teritorija Republike Hrvatske, posebno gradova iz Zadarske te Splitsko-dalmatinske županije.

Anketni upitnik sastoji se od 17 pitanja – prva tri su osobna te obuhvaćaju spol, dob i broj turističkih sezona koje su ispitanici odradili, a preostalih 14 pitanja se odnosi na iskustva ispitanika u turističkim sezonama te njihovom zadovoljstvu i učinkovitosti na radnim mjestima. Za izradu anketnog upitnika koristila se internetska usluga Google Forms te se istraživanje provodilo u periodu od 11. prosinca 2024. godine do 02. siječnja 2025. godine. U nastavku će se prikazati analiza obrađenih podataka.

Rezultati istraživanja pokazali su da je ukupno 116 ispitanika bilo ženskog spola (56,9 %), a muškog spola 88 (43,1 %).

Grafikon 1. Spol ispitanika

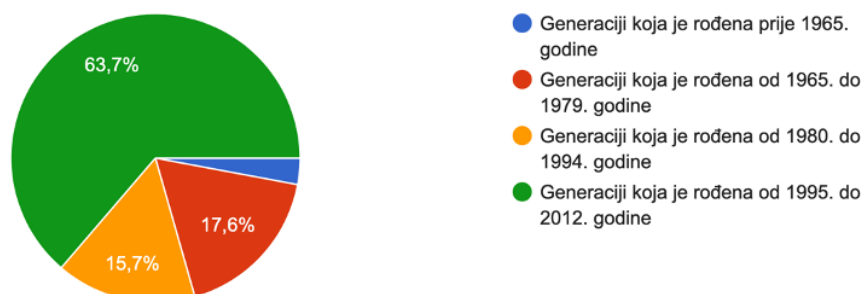


Izvor: Vlastita izrada autora

Drugo pitanje anketnog upitnika se odnosilo na dob ispitanika, tj. generaciji kojoj ispitanici pripadaju. Ponuđene su bile četiri dobne skupine: generaciji koja je rođena prije 1965. godine,

generaciji koja je rođena od 1965. do 1979. godine, generaciji koja je rođena od 1980. do 1994. godine te generaciji koja je rođena od 1995. do 2012. godine.

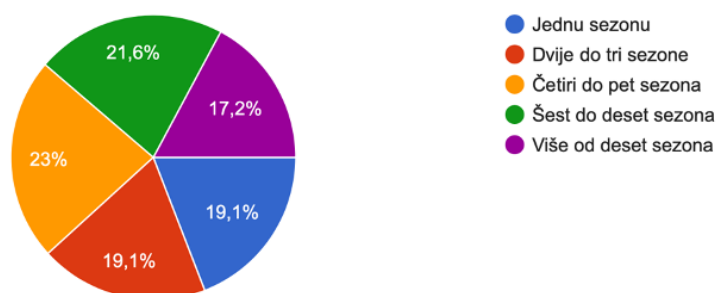
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: Vlastita izrada autora

Iz dobivenih odgovora vidljivo je da više od polovica ispitanika (njih 63,7 %) pripada generaciji koja je rođena od 1995. do 2012. godine, 17,6 % ispitanika pripada generaciji koja je rođena od 1965. do 1979. godine, 15,7 % ispitanika pripada generaciji koja je rođena od 1980. do 1994. godine te svega 6 ispitanika (njih 2,9 %) pripada generaciji koja je rođena prije 1965. godine.

Grafikon 3. Broj ljetnih sezona odrađenih u turizmu

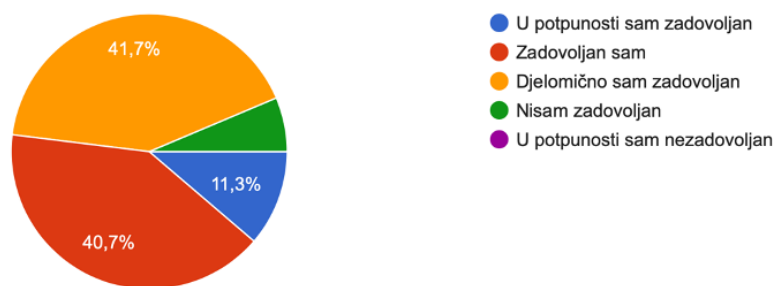


Izvor: Vlastita izrada autora

Na temelju ovog grafikona vidljivo je da je 23 % ispitanika odradilo četiri do pet sezona, 21,6 % ispitanika odradilo šest do deset sezona, 19,1 % ispitanika odradilo dvije do tri sezone, 19,1 % ispitanika odradilo jednu sezonu te 17,2 % ispitanika odradilo više od deset sezona.

U četvrtom pitanju željelo se saznati koliko su ispitanici zadovoljni s poslovima koje su radili u turizmu.

Grafikon 4. Zadovoljstvo ispitanika s poslovima koje su radili u turizmu

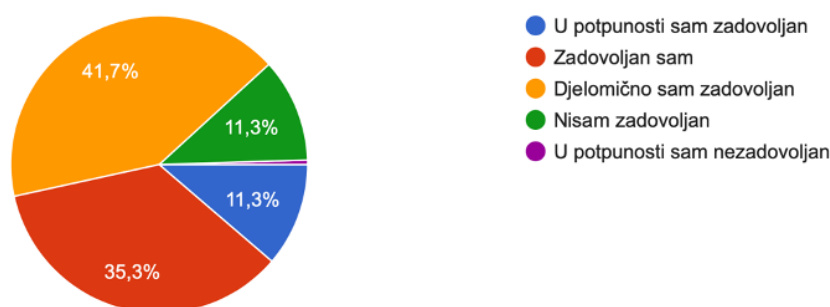


Izvor: Vlastita izrada autora

Nitko od ispitanika nije u potpunosti nezadovoljan što je iznenađujuće s obzirom na to da se kroz medije stalno „provlače“ teze da su zaposlenici u turizmu jako nezadovoljni sa svojim poslovima. Svega 6,4 % ispitanika nije zadovoljno s poslovima koje su radili u turizmu. Dakle, više od 90 % ispitanika je relativno zadovoljno na poslu, a od toga: 41,7 % ispitanika je djelomično zadovoljno, 40,7 % ispitanika zadovoljno te 11,3 % ispitanika u potpunosti zadovoljno s poslovima koje su radili u turizmu.

U petom pitanju postavljeno je pitanje „Koliko ste zadovoljni uvjetima na radu?“ na koje je svega jedan ispitanik (0,5 %) odgovorio da je u potpunosti nezadovoljan što govori da u turističkim djelatnostima u Hrvatskoj uvjeti ipak nisu toliko loši i zabrinjavajući. Nije zadovoljno 11,3 % ispitanika dok je 11,3 % ispitanika u potpunosti zadovoljno. Djelomično zadovoljno je 41,7 % ispitanika te 35,3 % ispitanika je zadovoljno uvjetima na radu.

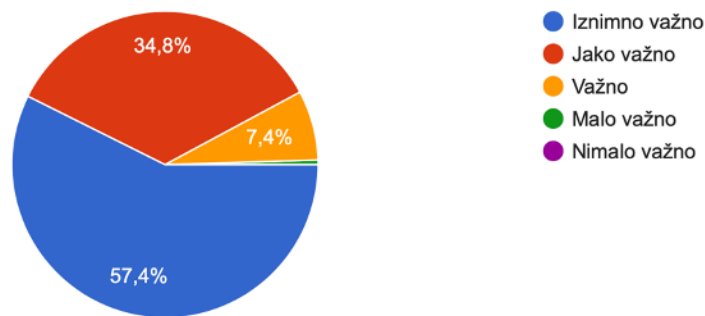
Grafikon 5. Zadovoljstvo ispitanika uvjetima na radu



Izvor: Vlastita izrada autora

U sljedećem pitanju ispitanici su ocijenili važnost kompencacija (plaća, bonusi, nagrade) za njihovu motivaciju na radnom mjestu. Odgovori su vidljivi na grafikonu 6.

Grafikon 6. Važnost kompencacija za motivaciju na radnom mjestu

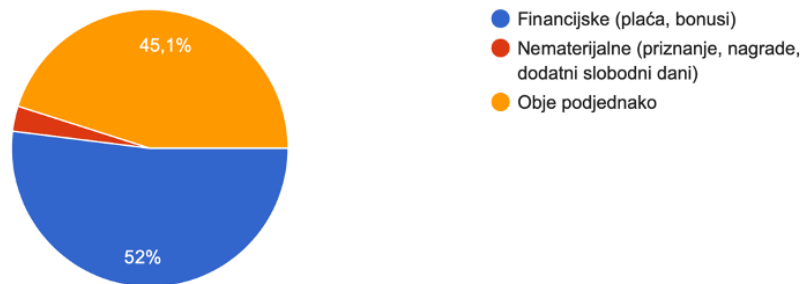


Izvor: Vlastita izrada autora

Niti jedan ispitanik nije odgovorio da mu važnost kompencacija nije niti malo važna dok malo važnim smatra tek jedan ispitanik (0,5 %). Važnost kompencacija iznimno važnim smatra 57,4 % ispitanika, jako važnim 34,8 % ispitanika te važnim 7,4 % ispitanika.

U sedmom pitanju ispitanici su morali odabrati koja vrsta kompencacija ih najviše motivira za postizanje boljih rezultata. U grafikonu 7. vidljivo je da više od polovica ispitanika (52 %) financijske kompencacije (plaća, bonusi) smatraju kao najveću motivaciju za postizanje boljih rezultata na radnom mjestu. Nematerijalne kompencacije (priznanje, nagrade, dodatni slobodni dani) motiviraju 2,9 % ispitanika što je iznenađujuće jer u drugim državama gdje se ljudi bave turizmom u poduzećima od prestižne je važnosti dobiti nekakvo priznanje ili nagradu za svoj rad kako bi mogli kasnije napredovati u karijeri. Obje podjednako važnima smatra 45,1 % ispitanika.

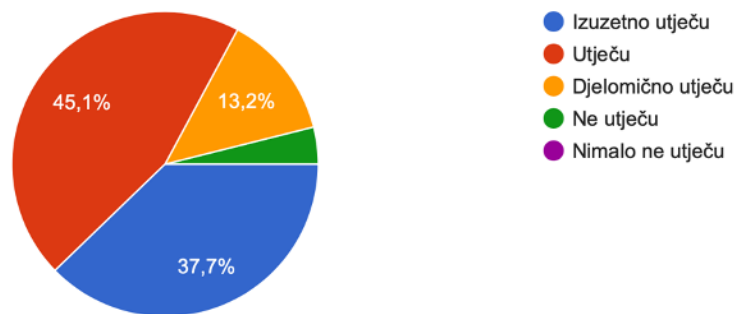
Grafikon 7. Vrste kompenzacije koje najviše motiviraju ispitanike za postizanje boljih rezultata



Izvor: Vlastita izrada autora

U osmom pitanju ispitanici su odgovorili u kojoj mjeri kompenzacije utječu na njihovu učinkovitost na radnom mjestu.

Grafikon 8. Utjecaj kompenzacija na učinkovitost ispitanika na radnom mjestu

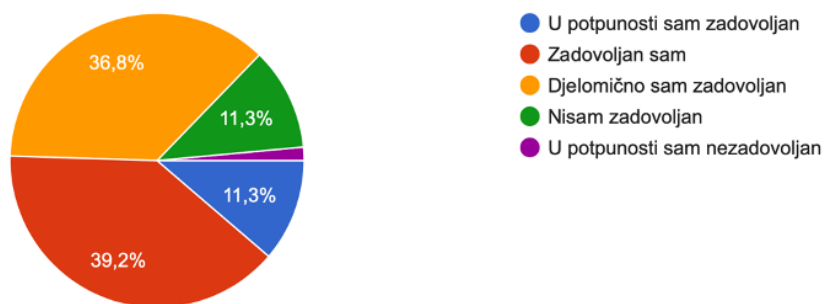


Izvor: Vlastita izrada autora

Niti jedan ispitanik nije odgovorio da utjecaj kompenzacija nimalo ne utječe na njihovu učinkovitost na radnom mjestu. Gotovo polovica ispitanika (njih 45,1 %) smatra da kompenzacije utječu na njihovu učinkovitost dok njih 37,7 % smatra da iznimno utječu na njihovu učinkovitost. Na 13,2 % ispitanika kompenzacije djelomično utječu dok na njih 3,9 % ne utječu kako bi postigli učinkovitost na radnom mjestu.

Nadalje, u devetom pitanju ispitanici su odgovarali koliko su zadovoljni razinom plaće koju dobivaju u turizmu.

Grafikon 9. Zadovoljstvo ispitanika razinom plaće koju dobivaju u turizmu

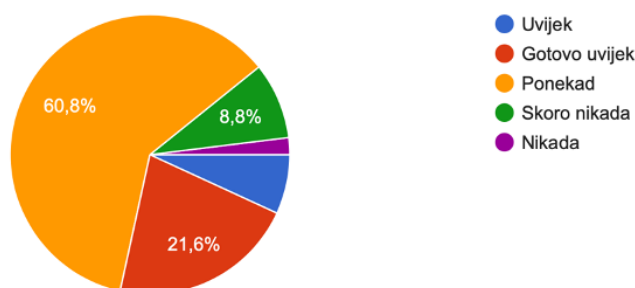


Izvor: Vlastita izrada autora

U potpunosti je zadovoljno 11,3 % ispitanika dok je 39,2 % ispitanika zadovoljno s razinom plaće koju dobivaju u turizmu. Više od polovice ispitanika je zadovoljno razinom plaće što je dobar podatak te govori da svako drugi ispitanik ima dobra iskustva te je zadovoljno s plaćom u turizmu. 36,8 % ispitanika je djelomično zadovoljno, 11,3 % ispitanika nije zadovoljno te 1,5 % ispitanika u potpunosti nezadovoljno razinom plaće u turizmu što znači da bi poduzeća koja se bave turističkim djelatnostima ipak trebala malo podići plaće kako bi zaposlenici bili zadovoljni te pokrili svoje životne troškove.

U desetom pitanju ispitanici su odgovarali na pitanje „Osjećate li da je Vaš trud i rad na poslu prepoznat i nagrađen?”. Ovo pitanje je izrazito bitno jer prepoznatljivost truda i rada na poslu uvelike utječe na motivaciju zaposlenika pogotovo u slučaju kada budu nagrađeni. Manje od 11 % ispitanika nisu osjetili da je njihov trud i rad na poslu prepoznat ili nagrađen od toga 2 % nikada te 8,8 % skoro nikada. 124 ispitanika (njih 60,8 %) ponekad je osjetilo da je njihov trud i rad na poslu prepoznat i nagrađen, 21,6 % gotovo uvijek te kod 6,9 % ispitanika uvijek trud i rad bude prepoznat i nagrađen. Prema ovim podacima koji su vidljivi u grafikonu 10. nadređeni očito daju pozornosti zaposlenicima te pokušavaju prepoznati i nagraditi njihovo zalaganje na radnom mjestu.

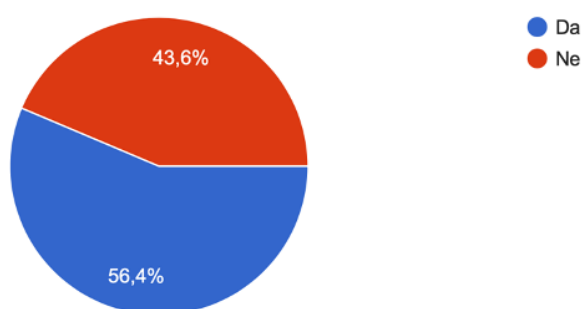
Grafikon 10. Mjera u kojoj ispitanici osjećaju da je njihov trud i rad na poslu prepoznat i nagrađen



Izvor: Vlastita izrada autora

U sljedećem grafikonu vidljivo je da više od polovice ispitanika (njih 56,4 %) dobiva dodatne beneficije na poslu dok 43,6 % ne dobiva nikakve beneficije. Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti da bi vlasnici poduzeća ipak trebali malo više pažnje posvetiti beneficijama na poslu jer velika većina zaposlenika koja radi u turizmu u Hrvatskoj uopće ne dolazi iz mjesta gdje rade dok neki čak ni ne žive u Republici Hrvatskoj. Bonusi, smještaj i prehrana jako su bitni u turističkim djelatnostima jer potiču zaposlenike da budu zahvalni na dobivenoj prilici te im pruža dodatnu mogućnost uštede s obzirom na to da turistička sezona u većem djelu Republike Hrvatske ne traje cijelu godinu.

Grafikon 11. Dobivanje dodatnih beneficija na poslu (npr. bonusi, smještaj, prehrana)



Izvor: Vlastita izrada autora

Nadalje, u grafikonu 12 su vidljivi dobiveni rezultati koji odgovaraju na pitanje „Postoji li povezanost između sustava kompenzacije u vašoj organizaciji i Vaših rezultata na poslu?” U Republici Hrvatskoj sustav kompenzacije još nije dobio svoju standardnu upotrebu u velikoj većini poduzeća što nije dobar pokazatelj praćenja svjetskih trendova motiviranja zaposlenika.

Grafikon 12. Povezanost između sustava kompenzacije u organizaciji i rezultata na poslu

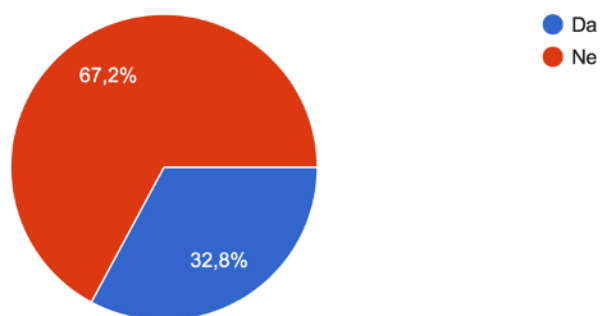


Izvor: Vlastita izrada autora

Iznenadjujući je podatak da 8,3 % ispitanika uopće nema sustav kompenzacija u organizaciji što je apsurdno pogotovo u turističkim djelatnostima gdje je izrazito bitno poticati zaposlenika jer najčešće rade u veoma teškim, stresnim i zahtjevnim uvjetima. 14,7 % ispitanika ima sustav kompenzacija koji nema povezanosti i nije dovoljno motivirajući. 46,1 % ispitanika ima nekakvu vrstu kompenzacija na poslu, ali su nedovoljno motivirajuće kako bi ostvarili svoj maksimum na radnom mjestu. 9,3% ispitanika ima sustav koji je jasan, ali i dalje ne motivirajući za postizanje maksimalnih rezultata. 21,6 % ispitanika ima dovoljno motivirajući sustav koji je jasan i povezan s rezultatima na poslu. Takvi zaposlenici najbolje odrade svoj posao ili barem pokušavaju biti najbolji jer znaju da će zato biti nagrađeni. U turističkim djelatnostima sustav kompenzacija je izrazito bitan jer se tu zapravo pružaju usluge gostima koji su platili svoj aranžman te sigurno ne žele vidjeti ne motivirajućeg, lijenog radnika koji ne odrađuje svoj posao. Nezadovoljan gost sigurno će ostaviti negativnu recenziju koja u današnjem svijetu jako utječe na uspjeh u poslovanju.

U trinaestom pitanju ispitanici su odgovarali na pitanje imaju li dovoljno prilika za razvoj i usavršavanje. Više od polovice ispitanih (njih 67,2 %) nema priliku za profesionalni razvoj i usavršavanje. U hrvatskom turizmu koji u većini dijelova Republike Hrvatske ne traje cijelu godinu najčešće nema prilika za profesionalni razvoj ili usavršavanje. Većina turističkih djelatnosti u svom poslu svake sezone mijenja svoje zaposlenike najčešće zbog obostranog nezadovoljstva zaposlenika i određenog poduzeća. Takav način u hrvatskoj očito funkcionira jer Republika Hrvatska iz godine u godinu postiže rekordne rezultate u turističkom poslovanju iako svake godine dolaze novi radnici najčešće bez iskustva izuzev menadžera i direktora tvrtka.

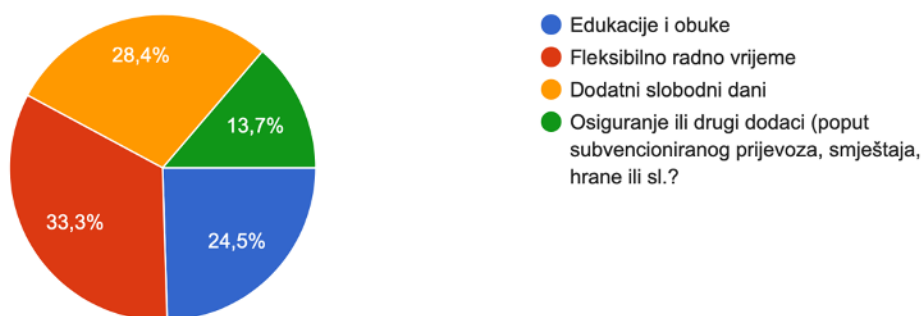
Grafikon 13. Prilika za profesionalni razvoj i usavršavanje



Izvor: Vlastita izrada autora

U sljedećem pitanju ispitanici su morali odabrati koje vrste beneficija pored plaće smatraju najkorisnijima za povećanje učinkovitosti.

Grafikon 14. Vrste beneficija (pored plaće) koje povećavaju učinkovitost



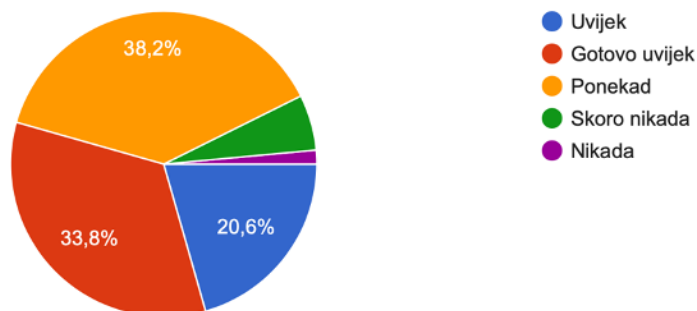
Izvor: Vlastita izrada autora

Najveći broj ispitanika (njih 33,3 %) smatra da bi fleksibilnije radno vrijeme najviše potaklo njihovu učinkovitost. U turizmu veliki broj zaposlenika radi prekovremene sate te jako često rade prvu smjenu nakon odrađene druge smjene. U takvom sustavu rada zaposlenik i da želi ne može biti učinkovit na najvišoj razini zbog umora i neispavanosti. Dodatne slobodne dane je odabralo 28,4 % ispitanika što je opet povezano sa prethodnim odgovorom što govori da većina ispitanika bi najbolje odrađivala svoj posao kad bi imala više slobodnog vremena pogotovo jer većina zaposlenika u turizmu ne radi na mjestu prebivališta te je u nemogućnosti vidjeti se sa svojom obitelji i prijateljima do onoga trenutka kada daju otkaz ili sezona završi. Gotovo trećina ispitanika (njih 24,5%) smatra da su edukacije i obuke jako važne s obzirom na njihovu

učinkovitost što možemo povezati sa prethodnim grafikonom gdje gotovo 70 % ispitanika nije imalo priliku za profesionalni razvoj i usavršavanje. Osiguranje ili druge dodatke poput subvencioniranog prijevoza, smještaja, hrane i sl. , 13,7 % ispitanika smatra najkorisnijim za povećanje učinkovitosti.

U grafikonu 15 prikazani su dobiveni rezultati koji odgovaraju na pitanje podržava li nadređeni ispitanike u obavljanju svakodnevnih zadataka. Rezultati su iznenađujući jer samo 1,5 % ispitanika nikada nije osjetilo te 5,9 % ispitanika skoro nikada nije osjetilo podržavanje u obavljanju svakodnevnih zadataka od nadređenog. Ti podaci govore da u turističkim djelatnostima u Republici Hrvatskoj zaposlenici ipak osjete podržavanje nadređenih što je izuzetno bitno u obavljanju svakodnevnih zadataka jer na taj način dobivaju potvrđivanje da se trude ili dobro obavljaju svoje obveze. 38,2 % ispitanika je ponekad osjetilo, 33,8 % ispitanika gotovo uvijek te 20,6 % ispitanika uvijek osjeti podržavanje od strane nadređenog.

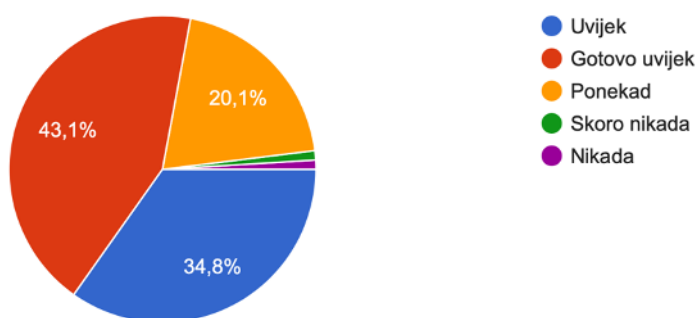
Grafikon 15. Podržavanje od strane nadređenog u obavljanju svakodnevnih zadataka



Izvor: Vlastita izrada autora

Pretposljednje pitanje u anketi odnosilo se na to osjećaju li zaposlenici da njihov posao doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke. Odgovore na navedeno pitanje prikazuje grafikon 16.

Grafikon 16. Osjećaj da odrađeni posao doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke



Izvor: Vlastita izrada autora

Na temelju prikupljenih odgovora vidljivo je da samo 2 % zaposlenika, a od toga 1 % skoro nikada te 1 % nikada nisu imali osjećaj da njihov posao doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke. Dakle gotovo svi ostali ispitanici osjećaju da njihov posao doprinosi tvrtki što znači da se osjećaju zaslužnima za boljitak i razvitak poduzeća. 20,1 % ispitanika je ponekad osjećalo, 43,1% gotovo uvijek te 34,8 % uvijek osjeća da njihov posao doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke te bi upravo iz toga razloga oni svi trebali biti nagrađeni kako bi bili još učinkovitiji u obavljanju svojih zadataka.

U posljednjem pitanju anketnog upitnika tražilo se od ispitanika da predlože dodatni oblik kompenzacije koji bi poboljšao njihovu učinkovitost i zadovoljstvo na radnom mjestu. Međutim, od ukupnog broja ispitanika (204), samo je njih 78, tj. 38 % odgovorilo na ovo pitanje. Najviše ispitanika je odgovorilo da bi kao dodatni oblik kompenzacija bio povećanje plaće, fleksibilnije radno vrijeme, kolegijalnost te veće poštovanje i razumijevanje prema zaposlenicima. Neki ispitanici su za veću mogućnost napredovanja te uračunavanje studentskog sezonskog posla u radni staž. Neki od zanimljivih odgovora koji se mogu istaknuti jesu oni poput:

- „Briga o zaposleniku je na prvom mjestu jer bez zaposlenika ne bi ostvarili prihod”,
- „Zdravstvene beneficije i wellness, odnosno osiguravanje zdravstvenih usluga, sportskih aktivnosti i korištenje wellness programa”,
- „Nešto za relaksaciju na poslu”,
- „Veća plaća kad je veći obujam posla”,
- „Povjerenje u moje prosudbe”,

- „Raditi na međuljudskim odnosima i granicama u poslu i odnosima”,
- „Organizacija team buildinga”,
- „Redovito ažuriranje opreme potrebne za rad ”,
- „Da se više cijene radnici koji daju sve od sebe i koji su uvijek tu kad poslodavcu zatreba”,
- „Kompenzacije u naturi”
- „Napredovanje te bolji poslove zbog odanosti i marljivosti na poslu”
- „Više cijeliti domaće ljude kao radnike te im dati što se daje uvoznj radnoj snazi”
- „Dodatne plaćene edukacije koje beneficiraju kako meni tako i poduzeću, npr. učenje stranog jezika, konferencije”
- „Izlaženje u susret u izvanrednim situacijama”
- „Dodatne edukacije i promaknuća”

5.2. Sažetak anketnog istraživanja

Na temelju svih prethodno prikazanih odgovora koji su dobiveni putem anketnog istraživanja moguće je povezati određena stajališta ispitanika. Većina ispitanika pripada generaciji koja je rođena od 1995. do 2012. godine te oni zapravo odgovaraju poučeni iskustvima u turističkim djelatnostima koja su proživjeli zapravo na vrhuncu turizma u Republici Hrvatskoj. Preko 80 % ispitanika je odradilo više od dvije sezone što je dovoljno kako bi otprilike mogli reći svoj osvrt odnosno odgovoriti na pitanja u anketnom istraživanju. Otprilike 90 % ispitanika je barem djelomično zadovoljno poslovima koje su radili u turizmu te su zadovoljni uvjetima na radu što govori da zapravo svaki pojedinac koji se želi baviti bilo kakvom turističkom djelatnošću može pronaći radno mjesto koje mu odgovara. Gotovo 100 % ispitanika smatra da su kompenzacije u poslovima turizmu od izuzetne važnosti jer upravo ih na taj način poslodavac može motivirati te potaknuti na učinkovitost. Ispitanici tvrde da su im najvažnije financijske kompenzacije odnosno plaće i bonusi jer one u iznimnoj mjeri utječu na njihovu učinkovitost na radnom mjestu. Više od 80 % ispitanika je barem djelomično zadovoljno plaćom koju dobivaju u turizmu, ali u taj segment ne spadaju prethodno navedene kompenzacije koje su zapravo još na niskoj razini upotrebe u hrvatskom turizmu što je vidljivo na grafikonu 12 koji jasno prikazuje da sustavi kompenzacija možda postoje, ali su nedovoljno motivirajući, osim smještaja i prehrane koju dobiva više od polovice ispitanika. Također, trebalo bi se poraditi na profesionalnom razvoju i usavršavanju jer gotovo 70% ispitanika smatra da nemaju dovoljno prilika za navedeno. Većina ispitanika osjeća da njihov posao

uvelike doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke te da ih njihov nadređeni podržava u obavljanju svakodnevnih zadataka na poslu. Neke od najčešćih kompenzacija koje bi ispitanici predložili kao dodatan motiv za zadovoljstvo i učinkovitost na radnom mjestu su povećane plaće, bonusi, fleksibilnije radno vrijeme, mogućnost napredovanja i usavršavanja na nekakvim plaćenim edukacijama te ponajviše više razumijevanja i poštovanja prema zaposlenicima.

6. Rasprava

U anketnom istraživanju glavni cilj je bio istražiti zadovoljstvo zaposlenika u turizmu. Kroz 17 različitih pitanja dobilo se različitih odgovora od ukupno 204 ispitanika koji su dali zanimljive rezultate u istraživanju. Više od polovice ispitanika su bile žene (njih 56,9 %). Svrha anketne je bila istražiti i identificirati optimalne strategije kompenzacija koje mogu doprinijeti povećanju učinkovitosti zaposlenika u turističkom sektoru. Također se istaknula važnost usklađivanja materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja s potrebama i očekivanjima zaposlenika.

U prvom anketnom pitanju više od polovice ispitanika (njih 116) su bile žene. Prema istraživanjima World Travels & Tourism Council (WTTC) (2024), žene su zauzimale gotovo 40 % ukupne zaposlenosti u turizmu. To označava značajan porast od 2010. do 2019., ističući skok od 24 % u izravnom zapošljavanju žena unutar sektora, povećanjem s 38,6 milijuna na 47,8 milijuna. Također istraživanja WTTC-a otkrivaju da se u turističkom sektoru ugostiteljstvo ističe kao najzastupljenije gdje su više od polovice zaposlenika (52 %) žene. Može se vidjeti korelacija između istraživanja WTTC-a i anketnog istraživanja u diplomskom radu gdje rezultati pokazuju da su žene sve zastupljenije i potrebnije u turizmu. Kako ugostiteljstvo u turističkom sektoru nastavlja rasti, žene imaju ključnu ulogu te su izrazito bitni zaposlenici za osiguranje održive budućnosti u turizmu.

U drugome anketnom pitanju tražila se dob zaposlenika te je više od polovice zaposlenika (njih 63,7 %) odabralo da pripada generaciji rođenoj od 1995. do 2012. godine. Prema podacima Eurostata (2024) u turističkim djelatnostima samo je 11 % zaposlenika pripadalo dobi od 15 do 24 godine te 21 % zaposlenika dobi od 25 do 34 godine. Podaci prikupljeni u anketi diplomskog rada upućuju na to da je većina zaposlenika u turističkom sektoru mlađa od 30 godina, a prema istraživanju Eurostata podaci ukazuju na to da je 68 % zaposlenika starije od 34 godine. Prema anketnom istraživanju u diplomskom radu, u Hrvatskoj je aktivan trend mlade radne snage u turizmu gdje zaposlenici najčešće to rade kao svoj studentski posao dok u drugim europskim državama prema Eurostatu, to rade osobe starije životne dobi te ga isti posjeduju kao svoj stalni posao.

Jedan od mogućih razloga zbog kojeg u hrvatskom turizmu ima više mladih zaposlenika nego starijih može biti fleksibilnost mladih radnika koji nemaju čvrsto definirane obiteljske ili financijske obveze što ih čini spremnijima za rad u sezonskim poslovima koji zahtijevaju fleksibilnost, duže radno vrijeme i rad vikendom ili praznicima. Također, turizam i ugostiteljstvo nude relativno laganu mogućnost zaposlenja jer ne zahtijevaju visoku stručnu

spremu ili dugogodišnje radno iskustvo. Mladima koji su tek završili školu ili fakultet turističke djelatnosti mogu biti privremeni posao dok traže nešto drugo. Većina mladih iz unutrašnjosti Hrvatske emigriraju na obalu tijekom ljetnih mjeseci zbog većeg broja prilika za zapošljavanje u turizmu dok su starije osobe manje sklone privremenom preseljenju zbog obitelji ili nekakvih drugih životnih obaveza. Ugostiteljstvo nudi mogućnost zarade kroz napojnice što stariji zaposlenici ne preferiraju jer onda nemaju stabilna primanja već ovise o zadovoljstvu potrošača. Rad u turizmu u Hrvatskoj često je percipiran kao privremeni ili početni posao što ga čini prihvatljivijim mlađim nego starijim osobama koje traže dugoročnu stabilnost.

U četvrtom anketnom pitanju 23 % ispitanika odgovorilo je da su u turizmu odradili 4 do 5 ljetnih sezona. Ovakva statistika ukazuje na to da u prosjeku 1 od 5 zaposlenika u turizmu sezonski rad doživljava kao dugoročniju opciju. Četiri do pet sezona predstavlja nekakav kontinuitet, no postavlja se pitanje zašto radnici nisu pronašli trajnu zaposlenost. Jesu li nemogućnost dugoročne zaposlenosti u turizmu, osobne okolnosti ili uvjeti rada razlozi zbog kojih su odabrali ovakav model zapošljavanja? Razlozi za višesezonski angažman mogu biti različiti, npr. zaposlenici su tražili privremeno financijsko osnaživanje ili su imali nedovoljno prilika za stabilan posao u drugim sektorima. Iako rezultat od 23 % pokazuje spremnost radnika na ponavljanje sezonskog rada, potrebno je razmotriti kako unaprijediti uvjete za njih što će se uvidjeti u nastavku rasprave.

U petom anketnom pitanju ispitanici su morali odgovoriti na pitanje: „Koliko ste zadovoljni uvjetima na radu?“ gdje je svega 1 ispitanik (0,5 %) odgovorio da je u potpunosti nezadovoljan. Čak i kada je ovako malen postotak, taj jedan ispitanik može ukazivati na specifične probleme koji bi mogli biti sustavni. Njegovo nezadovoljstvo moglo bi uključivati ozbiljne pritužbe poput loših uvjeta rada, nepravednog postupanja od strane poslodavca ili lošeg kompenzacijskog sustava. U potpunosti je zadovoljno 11% ispitanika što može značiti da neki poslodavci u turizmu već nude vrhunske uvjete uključujući primjereno radno vrijeme, konkurentne plaće, prehranu, smještaj i ugodnu radnu atmosferu. Ipak, ostatak ispitanika je zadovoljno, djelomično zadovoljno ili nezadovoljno što ukazuje na to da ima prostora za poboljšanja u većem dijelu turističkog sektora. Poslodavci moraju više pažnje obratiti na zadovoljstvo zaposlenika s obzirom na uvjete rada kako ne bi imali nezadovoljne zaposlenike koji najčešće zbog loših uvjeta rada napuštaju radno mjesto.

U šestom anketnom pitanju više od polovice ispitanika (njih 57,4 %) smatraju kompenzacije kao iznimno važnim za motivaciju na radnom mjestu. Ovakav podatak jasno ukazuje kakvu ključnu ulogu kompenzacije imaju u zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika. Kompenzacije ne utječu samo na financijsku sigurnost zaposlenika već i na njihov osjećaj

vrijednosti unutar organizacije. Ako se zaposlenici osjećaju cijenjenima te kad je njihov rad prepoznat, povećava se i sama produktivnost i lojalnost. Nedostatak dobrog kompenzacijskog sustava u organizaciji često dovodi do demotivacije i smanjenja kvalitete rada. Ako organizacija nema kompenzacijski sustav sukladan tržišnim standardima, riskira gubitak zaposlenika posebice u konkurentnim poduzećima. S druge strane, poduzeća koja ulažu vrijeme i novac u kompenzacijski sustav često uspijevaju privući i zadržati najbolje zaposlenike. Rezultat ankete naglašava potrebu za strateškim upravljanjem kompenzacijama kako bi se zadovoljile potrebe zaposlenika. Organizacije koje kompenzacijski sustav smatraju iznimno važnim trebale bi biti konkurentne te imati kulturu u organizaciji gdje zaposlenici osjećaju da se njihov trud adekvatno vrednuje.

U sedmom anketnom pitanju ispitanici su morali odlučiti koje vrste kompenzacija ih najviše motiviraju za postizanje boljih rezultata u organizaciji. Mogli su birati između financijskih (plaća, bonusi), nematerijalnih (priznanje, nagrade, dodatni slobodni dani) te su se mogli odlučiti na obje podjednako. Više od polovice ispitanika (njih 52%) odabralo je financijske kompenzacije kao najvažnijima. Objе podjednako važnima smatra 45,1 % ispitanika. Zanimljiv je podatak da samo 2,9 % ispitanika nematerijalne kompenzacije smatra iznimno važnima. Financijske kompenzacije često su najvidljiviji i najopipljiviji oblik priznanja za rad. Plaća, bonusi i nagrade zaposlenicima pružaju osjećaj sigurnosti te daju snažan poticaj za povećanje produktivnosti. Ispitanici ne bi trebali podcjenjivati nematerijalne kompenzacije jer upravo one zaposlenicima daju dugoročno zadovoljstvo te motivaciju. Organizacije bi trebale uravnotežiti pristup nagrađivanja. Materijalne kompenzacije su očito prioritet zaposlenicima kako bi postigli bolje rezultate, no njihova dugoročna učinkovitost ovisi o nematerijalnim kompenzacijama. Poduzeća koja uspješno provode kompenzacijske sustave u organizaciji imaju veće šanse za ostvarenje održivih rezultata i zadržavanje motiviranih zaposlenika. Dakle, može se složiti s tvrdnjama koje je iznijela Bhattacharyya (2009), a te tvrdnje govore da su motiviranje i zadržavanje dobrih zaposlenika prioritet svake organizacije te da organizacije moraju razviti pakete naknada koji se bave objektivnim i subjektivnim potrebama zaposlenika.

U osmom anketnom pitanju ispitanici su odgovorili u kojoj mjeri kompenzacije utječu na njihovu učinkovitost na radnom mjestu. Gotovo polovica ispitanika (njih 45,1 %) odgovorila je da kompenzacije utječu te 37,7 % ispitanika da izuzetno utječu na njihovu učinkovitost na radnom mjestu. Ispitanici jasno povezuju sustav nagrađivanja s vlastitom motivacijom, radnom učinkovitošću i produktivnošću. Kada zaposlenici dobiju nekakav oblik nagrade, tada često dolazi do povećanja njihove motivacije što se izravno odražava na učinkovitost. Ispravna je

Bacalova (2020) tvrdnja koji smatra da su zaposlenici ključni za postizanje strateških ciljeva tvrtke te da nemotivirani zaposlenici postaju neučinkoviti što dovodi do lošeg poslovanja poduzeća. Upravljanje radnim učinkom stvara okruženje u kojem zaposlenici mogu biti bolji te olakšati posao menadžerima koji prate radni učinak zaposlenika.

U devetom anketnom pitanju ispitanike se pitalo koliko su zadovoljni razinom plaće koju dobivaju u turizmu. U potpunosti je zadovoljno 11,3 % ispitanika dok je 39,2 % ispitanika zadovoljno s razinom plaće koju dobivaju u turizmu. Više od polovice ispitanika je zadovoljno razinom plaće što je dobar podatak te govori da svako drugi ispitanik ima dobra iskustva te je zadovoljno s plaćom u turizmu. Turizam je jedna od ključnih gospodarskih grana u Republici Hrvatskoj te se zaposlenici jako često susreću s niskim plaćama posebno kada je riječ o radnim mjestima koja su niže kvalifikacijske razine. Dugo radno vrijeme i visoka razina stresa mogu dodatno povećati nezadovoljstvo zaposlenika jer mogu dobiti osjećaj da nisu dovoljno nagrađeni za svoj trud. Nisko zadovoljstvo zaposlenika automatski dovodi do manje motivacije što zna rezultirati nižom razinom usluge te manjom motivacijom za napredovanje, a i dugoročnim poslom u turističkom sektoru. Prema Trotmanu (2002), plaća je ono što nadoknađuje trud, motivira, vodi i nagrađuje zaposlenike za posao koji su odradili te bi trebala biti odraz uspjeha zaposlenika i tvrtke. Poduzeća koja se bave turizmom trebala bi razmotriti povećanje plaća te oblikovati transparentnije sustave nagrađivanja. Povećanje razine plaća bi poboljšalo motivaciju zaposlenika i unaprijedilo kvalitetu usluge što su ključni faktori za dugoročnu održivost turizma.

U desetom anketnom pitanju od ispitanika se tražilo da se izjasne u kojoj mjeri je prepoznat i nagrađen njihov trud i rad. Manje od 11 % ispitanika nisu osjetili da su njihov trud i rad na poslu prepoznati ili nagrađeni; od toga 2 % nikada te 8,8 % gotovo nikada. 124 ispitanika (njih 60,8 %) ponekad je osjetilo da su njihov trud i rad na poslu prepoznati i nagrađeni, 21,6 % gotovo uvijek te kod 6,9 % ispitanika uvijek trud i rad budu prepoznati i nagrađeni. Ovi podaci ukazuju na to da je većina ispitanika ipak od nadređenih osjetila da se njihov rad cijenio. Ispitanici su vjerojatno radili u ugodnoj radnoj atmosferi gdje je organizacija pridavala veliki značaj motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika kroz adekvatne kompenzacijske sustave. Zaposlenici koji osjećaju da su njihov trud i rad cijenjani imaju veću vjerojatnost da budu angažiraniji, produktivniji i motiviraniji. Prepoznavanje truda zaposlenici prepoznaju kroz materijalne i nematerijalne nagrade, pohvale, promocije ili druge oblike priznanja te na taj način osjećaju pripadnost i zadovoljstvo na radnom mjestu. Organizacije bi trebale sustavno prepoznavati i nagrađivati zaposlenike kako bi doprinijeli dugoročnoj učinkovitosti jer kada zaposlenici osjete da se njihov trud i rad cijene, najvjerojatnije je da će se i u budućnosti

nastaviti truditi te težiti postizanju dobrih rezultata. Manjak prepoznavanja truda i rada može dovesti do frustracije, demotivacije te smanjene produktivnosti zaposlenika. Iako su podaci iz grafa u desetom pitanju ohrabrujući, organizacije bi svakako trebale osigurati da se prepoznavanje truda i rada ne događa slučajno već da postane sastavni dio organizacijskog sustava. Transparentni kriteriji nagrađivanja, redovite povratne informacije i razvoj karijernih prilika dodatno mogu osnažiti ovu pozitivnu percepciju među zaposlenicima. Da bi se ovakav trend nastavio, poduzeća moraju razvijati strategije koje će osigurati dugoročnu angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika.

U jedanaestom anketnom pitanju ispitanici su odgovorili na pitanje dobivaju li nekakve dodatne beneficije na poslu (npr. bonusi, smještaj, prehrana) te je gotovo polovica ispitanika (njih 43,6 %) odgovorilo da ne dobivaju nikakve dodatne beneficije. Ovaj podatak ukazuje na značajan nedostatak u kompenzacijskom sustavu u hrvatskom turizmu što utječe na motivaciju, produktivnost i lojalnost zaposlenika. Prema Načinović Braje i Kušen (2016), visina i vrste beneficija znatno utječu na životni standard zaposlenika stoga poduzeća imaju fleksibilne programe beneficija koji zaposlenicima selektivno odabiru kompenzacije koje najbolje zadovoljavaju njihove potrebe i želje te na takav način zaposlenici osjećaju privrženost prema poduzeću. Organizacije bi trebale prilagoditi beneficije životnom stilu zaposlenika kako bi im smanjili stres, premorenost i nemotiviranost. Nedostatak dodatnih beneficija dovodi do smanjene motivacije i angažiranosti što dugoročno utječe na produktivnost i radnu atmosferu u organizaciji. Turističke tvrtke bi trebale razmotriti uvođenje raznih oblika beneficija kako bi uspjeli dostići zadane ciljeve. To ne mora uvijek značiti dodatno povećanje troškova jer fleksibilno radno vrijeme, mogućnost usavršavanja ili dodatni slobodni dani također mogu značajno doprinijeti boljoj radnoj atmosferi. Beam i McFadden (2001) tvrde da je poduzećima najbolje imati jedinstven beneficianjski plan koji se odnosi na sve zaposlenike jer na taj način su svi zaposlenici upoznati s mogućim beneficijama.

U dvanaestom anketnom pitanju ispitanici su odgovorili na pitanje: „Postoji li povezanost između sustava kompenzacije u Vašoj organizaciji i Vaših rezultata na poslu?” Iznenađujući je podatak da 8,3 % ispitanika uopće nema sustav kompenzacija u organizaciji što je apsurdno pogotovo u turističkim djelatnostima gdje je izrazito bitno poticati zaposlenika jer najčešće rade u veoma teškim, stresnim i zahtjevnim uvjetima. 14,7 % ispitanika ima sustav kompenzacija koji nema povezanosti i nije dovoljno motivirajući. 46,1 % ispitanika ima nekakvu vrstu kompenzacija na poslu, ali su nedovoljno motivirajuće da bi ostvarile svoj maksimum na radnom mjestu. 9,3 % ispitanika ima sustav koji je jasan, ali i dalje nemotivirajuć za postizanje maksimalnih rezultata. 21,6 % ispitanika ima dovoljno motivirajući sustav koji je jasan i

povezan s rezultatima na poslu. Nedostatak kvalitetnog sustava kompenzacija često uzrokuje smanjenu radnu motivaciju i nižu produktivnost zaposlenika. Zaposlenici koji ne vide jasnu nagradu za svoj trud mogu početi pružati niskokvalitetnu uslugu što utječe na reputaciju i konkurentnost turističkih poduzeća. Također, sustav kompenzacija koji nije jasno povezan s postignućima zaposlenika može dovesti do osjećaja nepravdnosti među zaposlenicima. Kada zaposlenici nemaju jasnu predodžbu između svoga truda i nagrade, mogu izgubiti motivaciju za postizanje rezultata. Poduzeća su dužna razviti kompenzacijske sustave koji su jasni, pravedni, transparentni i poticajni kako bi se povećali učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika. Prema Beam i McFadden (2001), zaposlenici se mogu pobuniti na kompenzacije drugih zaposlenika pa iz tog razloga tvrtke rade kompenzacijski plan za sve pojedine skupine zaposlenika koji je vidljiv svim zaposlenicima. Na takvom kompenzacijskom planu točno piše kakve prednosti i mane pružaju određene vrste beneficija. Svaki kompenzacijski plan će imati svoje pozitivne i negativne značajke kada se napravi usporedba s planovima za druge skupine zaposlenika.

U trinaestom anketnom pitanju više od polovice ispitanika je odgovorilo da nemaju priliku za profesionalni razvoj i usavršavanje. Ovi podaci ukazuju na veliki problem u turističkom sektoru gdje nedostatak mogućnosti za napredovanje dovodi do velike fluktuacije zaposlenika. Zbog velike fluktuacije zaposlenika dolazi do problema zadržavanja dobrih zaposlenika. Profesionalni razvoj ključan je za povećanje kompetencija zaposlenika i osiguravanje visokog standarda usluge u turizmu. Bez edukativnih programa i stručnog usavršavanja zaposlenici mogu osjećati nemotiviranost i stagnaciju u karijeri što direktno utječe na predanost na poslu te mogu dovesti do negativne organizacijske atmosfere. Nedostatak prilika za profesionalni razvoj i usavršavanje negativno utječe na konkurentnost turističkih poduzeća. Danas, uz brze promjene u turističkoj industriji i velika očekivanja gostiju, nužno je ulagati u kontinuirano obrazovanje radnika kako bi se osigurala visoka razina profesionalnosti i inovativnosti u pružanju usluga.

U četrnaestom anketnom pitanju ispitanici su morali odabrati koje vrste beneficija pored plaće smatraju najkorisnijima za povećanje učinkovitosti. Najveći broj ispitanika (njih 33,3 %) smatra da bi fleksibilnije radno vrijeme najviše potaklo njihovu učinkovitost. Dodatne slobodne dane je odabralo 28,4 % ispitanika. Gotovo trećina ispitanika (njih 24,5 %) smatra da su edukacije i obuke jako važne s obzirom na njihovu učinkovitost. Osiguranje ili druge dodatke poput subvencioniranog prijevoza, smještaja, hrane i sl. 13,7 % ispitanika smatra najkorisnijim za povećanje učinkovitosti. Fleksibilno radno vrijeme utječe na zaposlenike pozitivno jer na taj način mogu bolje upravljati privatnim i poslovnim obavezama što im smanjuje stres i povećava produktivnost. U praksi, fleksibilno radno vrijeme u turističkim djelatnostima nije česta pojava

zbog prevelike potrebe za osobljem u udarnim turističkim terminima. Poslodavcima je teško organizirati smjene na način koji zadovoljava želje zaposlenika i potrebe poduzeća. Fleksibilno radno vrijeme može povećati učinkovitost, ali ipak u turizmu ga je teže prilagoditi zbog prirode posla. Neki od ispitanika smatraju da bi dodatni slobodni dani povećali njihovu učinkovitost. Dodatni slobodni dani bi im omogućili odmor, smanjenu iscrpljenost te vrijeme za slobodnu aktivnost. Odmorniji zaposlenici sigurno imaju veću motivaciju za radom te rade svoj posao produktivnije. Edukacije i obuke su jako važne za učinkovitost zaposlenika u turizmu jer na taj način zaposlenici stječu nove vještine, bolje shvaćaju turističke djelatnosti te se prilagođavaju trendovima u industriji. Kroz kontinuirano educiranje i obučavanje, zaposlenici postaju kompetentniji, motiviraniji i učinkovitiji. Također, podižu razinu usluge što dovodi do zadovoljstva gostiju i uspješnog rada poduzeća. Osiguranje ili drugi oblici kompenzacija, prema ispitanicima, mogu značajno utjecati na njihovu učinkovitost jer im pružaju sigurnost, smanjuju financijske troškove i poboljšavaju zadovoljstvo na radnom mjestu. Kada su osnovne potrebe zaposlenika zadovoljene, oni su bolje fokusirani, motivirani te nisu pod velikim stresom.

U petnaestom anketnom pitanju, 38,2 % ispitanika je odgovorilo da ih nadređeni samo ponekad podržava u obavljanju svakodnevnih zadataka. Podrška nadređenih izrazito je važna kako bi zaposlenici bili zadovoljni te učinkoviti na poslu. U turizmu zaposlenici rade u dinamičnom okruženju gdje se često nalaze pod pritiskom i velikim očekivanjima gostiju. U takvim stresnim uvjetima brzo moraju rješavati probleme i donositi odluke. Zato je veoma važno da nadređeni aktivno podržava zaposlenike kako bi se osjećali motiviranije i sigurnije. Nije samo važna emocionalna podrška nadređenog već podrška gdje nadređeni pruža jasne upute, osigurava potrebne resurse i pravovremeno rješava probleme. Kako bi menadžer dobro vodio svoj tim, mora nagrađivati trud zaposlenika da bi oni ostali učinkoviti i lojalni poduzeću. Nedostatak podrške može dovesti do smanjene produktivnosti i nesigurnosti zaposlenika što izravno utječe na kvalitetu usluge i gostiju. Nadređeni moraju pronaći način na koji će podržavati svoje zaposlenike kako bi održali dobru radnu atmosferu i doprinijeli ciljevima poduzeća.

U šesnaestom anketnom pitanju većina ispitanika je odgovorila da osjećaju da njihov odrađeni posao doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke. Takav podatak ukazuje na to da kada zaposlenici u turizmu primijete da njihov trud ima pozitivan utjecaj, tada se osjećaju motivirano i vrednovano kako bi još kvalitetnije radili u budućnosti. Zaposlenici u turizmu izravno utječu na uspjeh i ciljeve poduzeća jer kvalitetna usluga prema gostima pozitivno utječe na zadovoljstvo i recenzije gostiju te dobre poslovne rezultate. Menadžeri bi trebali jasno

precizirati ciljeve tvrtke te naposljetku prepoznati doprinos zaposlenika. Svaki zaposlenik bi se trebao osjećati malim djelom velikog uspjeha.

U posljednjem anketnom pitanju ispitanici su predlagali dodatne oblike kompenzacija koji bi povećali njihovo zadovoljstvo i učinkovitost na radnom mjestu. Neki od najčešćih odgovora su bili povećanje plaće, fleksibilnije radno vrijeme, kolegijalnost te veće poštovanje i razumijevanje prema zaposlenicima. Navedeni anketni podaci ukazuju na to da su plaće u turizmu male. Zbog toga se događa trend da dolazi jako puno stranih radnika dok se naši radnici zapošljavaju u drugim sektorima gdje rade poslove koji traju cijelu godinu te se ne oslanjaju na turističku sezonu koja im očito ne garantira sigurnu financijsku situaciju. Fleksibilno radno vrijeme je od izuzetne važnosti jer na taj način zaposlenici imaju vrijeme za odmor ili nekakvu slobodnu aktivnost što im daje potrebnu motivaciju za daljnju učinkovitost na poslu. Kolegijalnost je također veoma važna jer u hrvatskom turizmu u većini slučajeva zaposlenici žive u istom smještaju te, ako nema kolegijalnosti na poslu, teško da će je biti u privatnom životu odnosno suživotu. Nerijetko se događa da zaposlenici dođu u situaciju gdje zbog nekolegijalnosti žele promijeniti poslodavca. Razumijevanje i poštovanje zaposlenika od nadređenih igraju ključne uloge u zadovoljstvu zaposlenika te zadržavanja talenta u organizaciji. Bez obostrane komunikacije organizacija može imati probleme kod zaposlenika koji su nezadovoljni te se osjećaju neprimijećenima. Ključevi uspjeha svake organizacije bi trebali biti poštovanje svojih zaposlenika, posjedovanje jasno definiranog kompenzacijskog sustava te kvalitetno, brzo, efektivno i smisleno rješavanje problema. Zaposlenici se moraju osjećati vrijednim te imati osjećaj zadovoljstva koji im pruža motivaciju koja je nužna za učinkovit rad i ostvarivanje ciljeva organizacije.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje učinkovitošću zaposlenika od velike je važnosti posebno u turističkim djelatnostima gdje su zaposlenici izloženi stresnim radnim uvjetima. Kako bi zaposlenici postigli maksimalne rezultate na poslu, organizacija poduzeća mora imati kvalitetan kompenzacijski sustav koji potiče i motivira zaposlenike za daljnji rad u tvrtki. U ovome radu analizirani su različiti oblici kompenzacija uključujući materijalne te nematerijalne kompenzacije koje utječu na motiviranost i učinkovitost zaposlenika. Učinkovitost zaposlenika u turizmu je izrazito bitna kako bi se gostima pružala usluga na najvišoj razini te kako bi gosti bili zadovoljni i ostavljali samo pozitivne recenzije koje privlače nove goste. Anketno istraživanje pokazalo je da kvalitetan kompenzacijski sustav povećava produktivnost te smanjuje fluktuaciju zaposlenika u turističkim sezonama što je jedan od najvećih problema s kojima se susreću turistička poduzeća. Također se pokazalo da osim materijalnih kompenzacija (bonusi, plaća), nematerijalne kompenzacije (mogućnost profesionalnog razvoja, fleksibilno radno vrijeme, priznanje za rad) postaju sve važniji faktori u zadovoljstvu zaposlenika. Kada su zaposlenici zadovoljni te dobro odrađuju svoj posao onda su i nadređeni zadovoljni, a samim time i gosti koji osjećaju pozitivnu atmosferu u objektima kojima borave. Menadžment ima zahtjevan zadatak kako strateški pristupiti kompenzacijama koje će uskladiti potrebe zaposlenika s organizacijskim ciljevima. Menadžeri koji prepoznaju važnost modela nagrađivanja i kontinuirano ulažu vrijeme i znanje u poboljšanje radnih uvjeta stvaraju pozitivniju radnu atmosferu te motiviranije radnike koji učinkovito obavljaju svoje dnevne zadatke što se izravno odražava na kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. Prilagođen kompenzacijski sustav ne bi trebao biti samo sredstvo za privlačenje ili zadržavanje zaposlenika već bitan alat za postizanje konkurentske prednosti u turizmu. Svako poduzeće koje se nalazi na turističkom tržištu bi trebalo imati kvalitetan kompenzacijski sustav koji zaposlenicima daje motivaciju kako bi bili što učinkovitiji te sretniji dolazili na posao. U teškim uvjetima u kojima zaposlenici rade u turizmu trebao bi postojati nekakav pristup organizacije gdje nadređeni motiviraju svoje zaposlenike te ih podržavaju ako dobro i kvalitetno odrađuju svoj posao. Na taj način stvara se pozitivno radno okruženje gdje zaposlenici rade opuštenije znajući da imaju podršku te nekakav oblik nagrade za dobro odrađeni posao.

8. LITERATURA

Knjige, znanstveni i stručni članci

1. Aristotel, (1992.), *Nikomahova etika*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
2. Bacal, R., (2020.), *Upravljanje radnim učinkom*, 2nd ed., Zagreb: Biblioteka Gospodarska misao.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing.
4. Bakotić, D., (2009.) *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi*, Doktorska disertacija, Split: Ekonomski fakultet u Splitu. <raspoloživo na: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/rad-ostalo/743077>> (Datum pristupa: 21.11.2024.)
5. Beam, B. T. & McFadden, J. J., (2001.) *Employee benefits*, 6th ed., United States: Real Estate Education Co.
6. Bhattacharyya, D. K., (2009.) *Compensation management*, Oxford: Oxford University Press.
7. Brnad, A., et al. (2016.) "ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ." Zbornik Veleučilišta u Rijeci, vol. 4, br. 1, str. 109-122. <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/160237>> (Datum pristupa:25.11.2024.)
8. Buble, M. i Bakotić, D., (2013.), *Kompenzacijski menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
9. Chingos, P. T., (2002.) *Paying for Performance : A Guide to Compensation Management*, 2nd ed., UK: John Wiley & Sons Inc.
10. Covey, S. R., (1989.), *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, United States: Free Press.
11. Dogandžić, P. & Dogandžić, A., (2021.) "Managerial Compensations and Models for Solving Agency Problems". *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, vol. 12, no. 2, <raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/358016213_Managerial_compensations_and_models_for_solving_agency_problems> (Datum pristupa:13.05.2024.)
12. Galetić, L. i Pavić, I., (1996.) *Upravljanje plaćama*, Zagreb: RRiF plus

13. Hair Awang, A., Ismail, R., i Mohd Noor, Z. (2010). 'UTJECAJ USAVRŠAVANJA NA UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA: SAMOOCJENJIVANJE', *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 23(4), str. 0-0. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/63243> (Datum pristupa: 07.05.2024.)
14. Jerry, M. & Milkovich, G.T., (2006.), *Plaće i modeli nagrađivanja*, 2nd ed., Zagreb: Masmedia.
15. Knox, J. S., (1920.), *Personal Efficiency*, California: University of California Libraries
16. Le-Van, C. and To-The, N. (2021), "Does wage bonus positively impact the economy?", *Fulbright Review of Economics and Policy*, Vol. 1 No. 1, pp. 21-31. <raspoloživo na: <https://doi.org/10.1108/FREP-02-2021-0016>> (Datum pristupa: 16.05.2024.)
17. Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., (2017.) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 4th ed.. 4 : Pearson Education Ltd, <raspoloživo na: <https://pdfcoffee.com/management-control-systems-performance-measurement-evaluation-and-incentives-pdfdrive-pdf-free.html>> (Datum pristupa: 14.05.2024.)
18. Myers, D. G., (1992.) *The Pursuit of Happiness : Who Is Happy and Why*, London: William Morrow and Company, Inc.
19. Načinović Braje, I., i Kušen, V. (2016). 'ULOGA BENEFICIJA U POTICANJU ANGAŽIRANOSTI ZAPOSLENIKA', *Ekonomska misao i praksa*, 25(1), str. 197-216. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/160063> (Datum pristupa: 18.12.2024.)
20. Opačić, Vuk Tvrтко, B. Vukonić, N. Čavlek (ur.) (2001): Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb // *Geografski horizont*, 48 (2006), 1-2; <raspoloživo na: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-casopis/190239>> (Datum pristupa: 20.12.2024.)
21. Pohorielova, T. (2021.), *Assesment of Efficiency of Enterpirse Management*, Kharkiv: Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".
22. Romero, M. G. & Cabrera, R. V. (2001.) Strategy and managers` compensation: tge Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), <raspoloživo na: <https://colab.ws/articles/10.1080%2F09585190122813>> (Datum pristupa: 13.05.2024.)
23. Ruža, F. et al., (2002.), *Ekonomika poduzeća*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu. <raspoloživo na: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/rad-ostalo/743077>> (Datum pristupa: 20.11.2024.)

24. Steers, R. M., & Black, J. M., (1994.) *Organizational Behavior*. 5th ed, HarperCollins College Publishers.
25. Stipanović, C. (2005). 'BUSINESS INTELLIGENCE U FUNKCIJI OSTVARENJA KONKURENTNOSTI TURISTIČKIH PODUZEĆA', *Tourism and hospitality management*, 11(2), str. 111-119. <raspoloživo na: <https://doi.org/10.20867/thm.11.2.10>> (Datum pristupa:19.11.2024.)
26. Šerović Lončar, S. (2020.) *Kako poboljšati radnu učinkovitost*. Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/kako-poboljsati-radnu-ucinkovitost/9788/> (Datum pristupa: 07.05.2024.)
27. Tropman, J. E., (2001.) *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. University of Michigan Business School and Management Series. John Wiley and Sons, Hoboken.
28. Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, (2016.) <raspoloživo na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf>> (Datum pristupa:19.11.2024.)

Internetski izvori:

World Travel & Tourism Council – Women are driving force for travel & tourism. Dostupno na: <https://wttc.org/news-article/women-are-a-driving-force-for-travel-and-tourism-says-wttc> (pristup: 27.01.2024.)

Eurostat – Tourism industries – employment. Dostupno na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment (pristup: 27.01.2024.)

POPIS ILUSTRACIJA

Popis grafikona	Stranica
I. Spol ispitanika	24
II. Dob ispitanika	25
III. Broj ljetnih sezona odrađenih u turizmu	25
IV. Zadovoljstvo ispitanika s poslovima koje su radili u turizmu	26
V. Zadovoljstvo ispitanika uvjetima na radu	26
VI. Važnost kompenzacija za motivaciju na radnom mjestu	27
VII. Vrste kompenzacije koje najviše motiviraju ispitanike za postizanje boljih rezultata	28
VIII. Utjecaj kompenzacija na učinkovitost ispitanika na radnom mjestu	28
IX. Zadovoljstvo ispitanika razinom plaće koju dobivaju u turizmu	29
X. Mjera u kojoj ispitanici osjećaju da je njihov trud i rad na poslu prepoznat i nagrađen	30
XI. Dobivanje dodatnih beneficija na poslu (npr. bonusi, smještaj, prehrana)	30
XII. Povezanost između sustava kompenzacije u organizaciji i rezultata na poslu	31
XIII. Prilika za profesionalni razvoj i usavršavanje	32
XIV. Vrste beneficija (pored plaće) koje povećavaju učinkovitost	32
XV. Podržavanje od strane nadređenog u obavljanju svakodnevnih zadataka	33
XVI. Osjećaj da odrađeni posao doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke	34

Popis slika	Stranica
--------------------	-----------------

Slika

I. Plan raspodjele vremenskog kapitala	6
--	---

POPIS TABLICA

Tablica	Stranica
I. Izjave kriterija radnog učinka	10
II. Dodatne pogodnosti koje pružaju tvrtke iz Silicijske doline	17

PRILOZI

Prilog 1. Anketni upitnik

1. Odaberite spol:

- Muško
- Žensko
- Ne želim se izjasniti

2. Kada ste rođeni odnosno kojoj generaciji pripadate?

- Generaciji koja je rođena prije 1965. godine
- Generaciji koja je rođena od 1965. do 1979. godine
- Generaciji koja je rođena od 1980. do 1994. godine
- Generaciji koja je rođena od 1995. do 2012. godine

3. Koliko ste sezona do sada odradili u turizmu?

- Jednu sezonu
- Dvije do tri sezone
- Četiri do pet sezona
- Šest do deset sezona
- Više od deset sezona

4. Koliko ste zadovoljni s poslovima koje ste radili u turizmu?

- U potpunosti sam zadovoljan
- Zadovoljan sam
- Djelomično sam zadovoljan
- Nisam zadovoljan
- U potpunosti sam nezadovoljan

5. Koliko ste zadovoljni uvjetima na radu?

- U potpunosti sam zadovoljan
- Zadovoljan sam
- Djelomično sam zadovoljan

- Nisam zadovoljan
- U potpunosti sam nezadovoljan

6. Kako bi ste ocijenili važnost kompenzacija (plaća, bonusi, nagrade) za Vašu motivaciju na radnom mjestu?

- Iznimno važno
- Jako važno
- Važno
- Malo važno
- Nimalo važno

7. Koje vrste kompenzacija Vas najviše motiviraju za postizanje boljih rezultata?

- Financijske (plaća, bonusi)
- Nematerijalne (priznanje, nagrade, dodatni slobodni dani)
- Obje podjednako

8. U kojoj mjeri kompenzacije utječu na Vašu učinkovitost na radnom mjestu?

- Izuzetno utječu
- Utječu
- Djelomično utječu
- Ne utječu
- Nimalo ne utječu

9. Koliko ste zadovoljni razinom plaće koju dobivate u turizmu?

- U potpunosti sam zadovoljan
- Zadovoljan sam
- Djelomično sam zadovoljan
- Nisam zadovoljan
- U potpunosti sam nezadovoljan

10. Osjećate li da je Vaš trud i rad na poslu prepoznat i nagrađen?

- Uvijek
- Gotovo uvijek

- Ponekad
- Skoro nikada
- Nikada

11. Dobivate li ikakve dodatne beneficije na poslu (npr. bonusi, smještaj, prehrana)?

- Da
- Ne

12. Postoji li povezanost između sustava kompenzacije u Vašoj organizaciji i Vaših rezultata na poslu?

- Da, sustav je jasan i motivira me
- Da, sustav je jasan i ne motivira me
- Djelomično, ali nije dovoljno motivirajući
- Ne, nema povezanosti
- Ne, nemamo sustav kompenzacija u organizaciji

13. Smatrate li da imate dovoljno prilika za profesionalni razvoj i usavršavanje?

- Da
- Ne

14. Koje vrste beneficija (pored plaće) smatrate najkorisnijima za povećanje učinkovitosti?

- Edukacije i obuke
- Fleksibilno radno vrijeme
- Dodatni slobodni dani
- Osiguranje ili drugi dodaci (poput subvencioniranog prijevoza, smještaja, hrane ili sl.)

15. Osjećate li da Vas vaš nadređeni podržava u obavljanju svakodnevnih zadataka?

- Uvijek
- Gotovo uvijek
- Ponekad
- Skoro nikada
- Nikada

16. Imate li osjećaj da Vaš posao doprinosi uspjehu i ciljevima tvrtke?

- Uvijek
- Gotovo uvijek
- Ponekad
- Skoro nikada
- Nikada

17. Što biste predložili kao dodatni oblik kompenzacije koji bi poboljšao Vašu učinkovitost i zadovoljstvo na radnom mjestu?
