

# Utjecaj poslovnog bontona na motivaciju zaposlenika

---

**Turbelija, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:243991>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

PETRA TURBELIJA

UTJECAJ POSLOVNOG BONTONA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

UTJECAJ POSLOVNOG BONTONA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Mentor:

dr.sc. Anita Prelas Kovačević prof.struč.stud.

Student:

Petra Turbelija

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

*Stručni prijediplomski studij Menadžmenta - Smjer Informatički menadžment*

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

**Student/ica:** PETRA TURBELIJA **JMBAG:** 0307017127

**Imenovani mentor:** dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

*Utjecaj poslovnog bontona na motivaciju zaposlenika*

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Na temelju proučene relevantne stručne literature i provedenog istraživanja objasniti povezanost poslovne kulture odnosno bontona s motivacijom zaposlenika te istraživanje dati odgovor na pitanje „Utječe li primjena poslovnog bontona na motivaciju zaposlenik“.

Nadalje, ovim radom dokazuje se sposobnost primjene teorijskih i praktičnih znanja stečenih tijekom studija kao i sposobnost samostalnog služenja odgovarajućom domaćom i inozemnom literaturom, tj. korištenje spoznaja, činjenica i stavova objavljenih u navedenim izvorima.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 31.07.2023.

**Rok za predaju gotovog rada:** 08.09.2023.

Mentor:

dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# UTJECAJ POSLOVNOG BONTONA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA

## INFLUENCE OF BUSINESS ETIQUETTE ON EMPLOYEE MOTIVATION

**SAŽETAK:** Poslovni bonton predstavlja temeljne norme ponašanja u poslovnom okruženju, čuvajući profesionalnost i etičku dimenziju interakcija među kolegama i prema klijentima. Motivacija zaposlenika je ključni čimbenik koji potiče njihovu predanost radu i doprinosi postizanju ciljeva organizacije, stvarajući učinkovitije i produktivnije radno okruženje. Cilj ovog istraživanja je dobiti uvid u percepciju zaposlenika hotela Picok o važnosti poslovnog bontona u radnom okruženju. Poslovni bonton obuhvaća skup pravila i normi ponašanja koja se primjenjuju u poslovnom okruženju s ciljem održavanja profesionalnosti, poštovanja i ugodne radne atmosfere. Drugi cilj ovog istraživanja je razumjeti kako pridržavanje poslovnog bontona utječe na motivaciju zaposlenika u hotelu Picok. Poslovni bonton može utjecati na motivaciju zaposlenika kroz stvaranje pozitivne radne atmosfere, bolju međusobnu komunikaciju, poštovanje i timski rad. Treći cilj ovog istraživanja je identificirati prednosti koje proizlaze iz pridržavanja poslovnog bontona, ali i negativne posljedice koje se javljaju kada se poslovni bonton ne primjenjuje u radnom okruženju hotela Picok. Pridržavanje poslovnog bontona može rezultirati poboljšanim timskim radom, smanjenjem konflikata, boljom kvalitetom usluga te pozitivnim odnosima među zaposlenicima. S druge strane, nedostatak poslovnog bontona može dovesti do konflikta, neprofesionalnog ponašanja i narušavanja radne atmosfere. Četvrti cilj ovog istraživanja je istražiti percepciju zaposlenika hotela Picok o mogućem pozitivnom utjecaju povećane svijesti o poslovnom bontonu na njihovu motivaciju. Povećanje svijesti o poslovnom bontonu može uključiti dodatne obuke, edukacije ili internu komunikaciju koja potiče pridržavanje poslovnih normi i ponašanja. Ciljevi intervjua: razumjeti stajalište direktora hotela Picok o važnosti poslovnog bontona u radnom okruženju; ispitati kako direktor vidi utjecaj poslovnog bontona na motivaciju zaposlenika; identificirati strategije i prakse koje hotel Picok primjenjuje kako bi promovirao i održavao poslovni bonton te istražiti

percepciju direktora o prednostima pridržavanja poslovnog bontona i negativnim posljedicama nedostatka istog.

**KLJUČNE RIJEČI:** poslovni bonton, motivacija, hotel Picok, zaposlenici

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. POSLOVNI BONTON</b> .....	2
<b>2.1. Temeljni principi poslovnog bontona</b> .....	3
<b>2.2. Etika u poslovnom okruženju</b> .....	5
<b>3. MOTIVACIJA</b> .....	6
<b>3.1. Teorije motivacije</b> .....	7
<b>3.2. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika</b> .....	9
<b>3.3. Metode motivacije zaposlenika</b> .....	9
<b>4.1. Usklađivanje ljudi s organizacijskom kulturom</b> .....	11
<b>4.2. Utjecaj organizacijske kulture na zaposlenika</b> .....	13
<b>4.3. Društveni utjecaj koji mijenja bonton na radnom mjestu</b> .....	14
<b>5. KAKO POSLOVNI BONTON UTJEČE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA – ANKETIRANJE ZAPOSLENIKA HOTELA PICOK I INTERVJU S DIREKTOROM</b> .....	15
<b>5.1. Hotel Picok d.o.o.</b> .....	15
<b>5.2. Ciljevi istraživanja</b> .....	17
<b>5.3. Metoda i postupak istraživanja</b> .....	18
<b>5.4.1. Rezultati ankete</b> .....	18
<b>5.4.2. Intervju</b> .....	25
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	27
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	28
<b>8. POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	31
<b>PRILOZI</b> .....	32

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, uspješno poslovanje ne ograničava se samo na tehničke aspekte rada, već sve više naglašava važnost međuljudskih odnosa i komunikacije unutar organizacija. Poslovni bonton, kao skup normi i pravila ponašanja, igra ključnu ulogu u oblikovanju tih odnosa te utječe na atmosferu i produktivnost radnog okruženja. U isto vrijeme, motivacija zaposlenika predstavlja kritički faktor za postizanje visokih performansi i postavljanje ciljeva organizacije na ispravan put. Poslovni bonton, odnosno kultura tvrtke odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja i ponašanja organizacije. To je temeljni faktor u oblikovanju motivacije i angažmana djelatnika. Pozitivna timska kultura potiče okruženje u kojem se članovi tima osjećaju podržano, cijenjeno i motivirano. Lideri igraju temeljnu ulogu u oblikovanju i održavanju timske kulture održavajući ton kako bi se članovi tima trebali ponašati i komunicirati jedni s drugima.

Temeljni elementi poslovnog bontona uključuju transparentnost, povjerenje, suradnju, odgovornost i priznavanje postignuća. Lideri igraju temeljnu ulogu u stvaranju i održavanju zdrave timske kulture modeliranjem željnog ponašanja i komuniciranjem jasnih očekivanja. Definiranje i njegovanje optimistične kulture poduzeća dugoročno koristi menadžerima i članovima tima. Cilj ovog rada je prikazati povezanost poslovnog bontona s motivacijom zaposlenika kroz anketni upitnik. Anketa je provedena od 01. srpnja do 03. srpnja 2023. godine u hotelu Picok. Zaposlenicima se podijelio anketni upitnik te su ga oni ispunjavali. Također je proveden intervju s direktorom hotela Picok.

Rad je podijeljen u šest poglavlja. Prvi dio objašnjava predmet i cilj rada, te strukturu rada. Drugi dio analizira poslovni bonton, dok treći analizira motivaciju. Četvrti dio prikazuje povezanost poslovne kulture s motivacijom djelatnika. Peti dio prikazuje rezultate provedenog anketnog upitnik među zaposlenicima te intervju s direktom hotela Picok. Na samom kraju je dan sumirani zaključak cijelog rada.



## 2. POSLOVNI BONTON

Poslovni bonton je skup obrazaca ponašanja koji su prihvaćeni ili potrebni u struci. Često podržan običajima, provode ga članovi organizacije. Oni koji krše poslovni bonton smatraju se uvredljivima. Kazna za takvo ponašanje često počiva u neodobravanju drugih članova organizacije (Osredečki, 1989).

Poslovni bonton se odnosi na izgradnju odnosa s drugim osobama. Bonton se ne odnosi na pravila i propise, već na pružanje temelja društvene udobnosti i stvaranje okruženja u kojem se drugi osjećaju ugodno i sigurno, a to je moguće kroz bolju komunikaciju. Poslovni bonton se razlikuje od regije do regije i od zemlje do zemlje što stvara složenu situaciju za ljude jer je teško uravnotežiti središte na međunarodni poslovni bonton i druge poslovne aktivnosti istovremeno (Quittschau, Tabernig 2015). Iz tog razloga je mudar korak usredotočiti se na neke temeljne stupove poslovnog bontona. Bonton je cjelina nepisanih pravila koja se primjenjuju na društvene situacije, profesionalna radna mjesta i odnose. U poslovnom svijetu, dobar poslovni bonton znači da se djelatnici i drugi u poduzeću ponašaju profesionalno i da se ponašaju ispravno kada komuniciraju s drugima u svojoj industriji. Dobar poslovni bonton vrijedan je skup vještina koji će poduzeće istaknuti među drugima, povećati šanse poduzeća za uspjeh i pomoći osobama da pronađu posao iz snova (Osredečki, 1989). Dobar poslovni bonton je recept za napredak osobne karijere. U poslovnom svijetu su ljudi s dobrim bantom nagrađeni za svoje profesionalne i uljudne vještine. Primjerice, djelatnik koji dođe na sastanak na vrijeme (ili ranije) i spreman je hvatati bilješke ima veće šanse impresionirati svog nadređenog nego djelatnik koji se pojavi na sastanku kasno, a zaboravi ponijeti olovku. Zaposlenici koji su primjer dobrog poslovnog ponašanja dokazuju da poštuju svoj položaj, posao, suradnike i da svoj rad shvaćaju ozbiljno. Kao takvi, ti pojedinci osvajaju promaknuća i napreduju u karijeri (Hanževački, 2016).

Izgradnja uspješnih poslovnih odnosa ključna je za napredak u karijeri, privlačenje novih klijenata, impresioniranje nadređenih te postizanje uspješnih zaključaka i prodaja. Način za izgradnju pozitivnih odnosa u poslovnom svijetu je primjena dobrog bontona, konkretnije pokazivanjem vrhunskih komunikacijskih vještina. Ako drugi govore, treba im posvetiti punu pozornost i uspostaviti kontakt očima kako bi im se dalo do znanja da je osoba uključena u razgovor. Aktivno slušanje, poznato kao tehnika usmjeravanja pune pozornosti na sugovornika, obuhvaća uspostavljanje kontakta očima i posvećivanje potrebne pažnje sugovornikovim riječima kako bi se pokazalo sudjelovanje u razgovoru. Kada osoba dođe na

red da govori, treba biti jasna i sažeta te izbjegavati žargon koji publika ne bi razumjela. Treba dodati osmjeh i stisak ruke kako bi drugi osobu smatrali da je s njom ugodno raditi (Božić, 2020).

Poslovni bonton je sastavni dio poslovne kulture različitih zemalja i regija. Bonton obuhvaća preskriptivne elemente kulture – stvari koje se od ljudi očekuju da rade i govore ili da izbjegavaju raditi i govoriti. Kako globalizacija industrija i tržišta dovodi menadžere sve bliže jedinstvenim kulturama diljem svijeta, značajnije je nego ikada da menadžeri i vlasnici malih poduzeća razumiju zašto je poslovni bonton značajan<sup>1</sup>

Odijevanje i izgled su još jedno značajno stajalište bontona. Od poslovnih ljudi se očekuje da se profesionalno odijevaju ili da barem slušaju savjete okoline o tome što je prihvatljivo. Vremenska osjetljivost je još jedan element, neke kulture stavljaju akcent na točnost, a druge točnost vide kao znak revnosti ili čak žurbe. Također način na koji se osoba ponaša, posebice prema drugima (Quittschau, Tabernig 2015).

Treba spomenuti da naučiti pravila poslovnog bontona nije teško, nije skupo i najbolji je alat za profesionalni razvitak koji svaka poslovna osoba može upotrebljavati kako bi povećala svoje šanse za uspjeh. Osobe uistinu žele poslovati s onima s kojima im je ugodno i znaju kako se najbolje snaći u raznim situacijama. Prakticiranje dobrog poslovnog bontona je vrijedno ulaganja i vraća se u velikim količinama.

Dobar poslovni bonton omogućuje poduzeću da pokaže najbolje što može i može zaštititi vlasnike poduzeća i djelatnike od unutarnjih i eksternih konflikata postavljanjem visokih standarda ponašanja svih dionika.

Poslovni bonton je cjelina standarda ponašanja u kojem se pojedinci prema svima odnose s poštovanjem i pokazuju dobre manire u svim interakcijama. Odgovarajući bonton klijentima i potrošačima daje ton da poduzeće ima produktivno i uspješno okruženje, a dojam koji se stvara kada svi pokazuju profesionalne manire pomaže profitabilnosti poduzeća (Quittschau, Tabernig 2015).

## **2.1. Temeljni principi poslovnog bontona**

*Osobne karakteristike* predstavljaju temeljne osobine potrebne za uspješno poslovanje, ali također igraju ključnu ulogu u dinamici tržišnog natjecanja. Detalji u komunikaciji mogu otkriti razinu kulture i kvalitete neke osobe. Na primjer, osoba s visokom kulturnom

---

<sup>1</sup>Halpet.hr (2021). Poslovni bonton. <https://halpet.hr/proizvod/poslovni-bonton/> (31.07.2023.)

osjetljivošću izbjegavat će pušenje pred nepoznatima kako bi izbjegla smetnje ili nelagodu, te će paziti na glasnoću govora u javnim situacijama. Također će pridavati važnost odjeći i dodacima, preferirajući suptilne i elegantne ukrase koji se slažu s identitetom, uz ograničenje na tri vrste ukrasa koji se slažu s nježnim tonovima odjeće te bez pretjeranih kontrasta (Chen, Hung, 2016). Prilikom upoznavanja i pozdravljanja važno je imati na umu da muškarac prvi pozdravlja ženu i, ako sjedi, treba ustati. Iznimka je ako je muškarac više na hijerarhijskoj ljestvici, u tom slučaju žena prva pozdravlja muškarca. Također, važno je slijediti pravilo da mlađa osoba prva pruža ruku starijoj osobi. Kada osobe imaju isti društveni položaj unutar iste grupe, predstavljaju se osobama s jednakim položajem u drugoj grupi. Također, osoba bez službene titule predstavlja se osobi s titulom<sup>2</sup>

*Poslovna interakcija* podrazumijeva suradnju, utjecaj i međusobno usklađivanje. Tek kad osoba usvoji određene smjernice za ponašanje, može održavati skladnu i prijateljsku suradnju. Postojanje poslovnog bontona se svodi na uputstva koja upućuju ljude kako se ponašati u profesionalnim kontaktima, što izbjegavati te na koji način to izvesti, kako bi olakšali izgradnju pozitivnih odnosa i očuvali kvalitetne poslovne veze (Chen, Hung, 2016).

*Uspješan korporativni imidž* zahtijeva angažman svakog zaposlenika, a pozitivan korporativni ugled može biti ključan za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća. Poduzeća s negativnim imidžom će, ako ne uspiju preokrenuti svoju percepciju u javnosti, na koncu doživjeti neuspjeh. Većina poslovnih aktivnosti i pregovora se vodi od strane osoblja. Ako su temperament i profesionalnost osoblja visoki, te ako oni razumiju i primjenjuju poslovnu etiku, to će značajno doprinijeti uspješnosti pregovora. Kod poslovnih pregovora, važno je usmjeriti pažnju ne samo na sposobnosti poduzeća, već i na kvalitetu osoblja te opću kulturu poduzeća. Visoka profesionalnost i samopouzdanje mogu pozitivno utjecati na dojmove i promovirati uspješnu suradnju. Korištenje poslovnog bontona predstavlja izvrsnu metodu za oblikovanje korporativnog imidža. Pravilno ponašanje u poslovnim situacijama pridonosi kulturnoj razmjeni, dok pridržavanje etičkih standarda u odijevanju i ukrašavanju pomaže ljudima da se osjećaju samouvjereno. Korištenjem poslovnog bontona u poslovnim kontaktima može se graditi pozitivan osobni i korporativni imidž, te pomoći poduzeću da zadrži svoju konkurentsku prednost na tržištu, što doprinosi poboljšanju ekonomske i društvene koristi (Quittschau, Tabernig 2015).

Kako veza postaje dublja, dvije strane će zajedno doživjeti emocionalno iskustvo koje može biti ili pozitivno usklađivanje emocija ili negativno odbijanje emocija. Primjena dobrog

---

<sup>2</sup> Razvoj karijere.com (2021). Pozdravljanje. [https://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/pozdravljanje](https://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/pozdravljanje) (31.07.2023.)

poslovnog bontona može pojačati tu emocionalnu usklađenost te poticati izgradnju i održavanje kvalitetnog odnosa. Također, nedostatak pažnje prema poslovnom bontonu može rezultirati vulgarnom dojmu i izazvati negativno odbijanje emocija, što će dalje usmjeriti odnos prema nepovoljnom smjeru (Chen, Hung, 2016).

Poslovni bonton može donijeti znatne prikrivene prednosti u poslovnim situacijama. Na primjer, voditelj odjela je vodio partnere kroz tvornicu. Partneri su bili izrazito zadovoljni cijelim procesom te su spremni za potpisivanje ugovora. Međutim, tada se dogodio neočekivan događaj - voditelj odjela je izveo neprimjereno ponašanje, pljunuo je na tlo. Ova situacija je uzrokovala da partneri odustanu od potpisivanja ugovora. Iz ovog slučaja jasno se može vidjeti kako osobni poslovni bonton direktno utječe na uspješnost poslovnih aktivnosti poduzeća (Chen, Hung, 2016).

## **2.2. Etika u poslovnom okruženju**

De George (2005) ističe da etika predstavlja uvjerenja o tome što je ispravno, a što pogrešno ili dobro i loše. Vrijednosti i moral pojedinca, plus društvena korist u kojem se njegovo ili njezino ponašanje događa, određuju hoće li se ponašanje smatrati etičkim ili neetičkim. Drugim riječima, etičko ponašanje je ponašanje koje je u skladu s individualnim uvjerenjima i društvenim normama o tome što je ispravno i dobro. Neetičko ponašanje je ponašanje koje je u skladu s individualnim uvjerenjima i društvenim normama o tome što se određuje kao pogrešno i loše. Poslovna etika je izraz koji se često upotrebljava za označavanje etičkog ili neetičkog ponašanja djelatnika u kontekstu njihovih poslova.

Budući da se etika zasniva na individualnim uvjerenjima i društvenim konceptima, ona se razlikuje od osobe do osobe, od situacije do situacije i od kulture do kulture. Društveni standardi dovoljno su široki da podržavaju razlike u uvjerenjima. Bez kršenja općih standarda, ljudi mogu razviti osobne etičke kodekse koji odražavaju širok raspon stavova i uvjerenja. Dakle, etička i neetička ponašanja su određena dijelom pojedincem, a dijelom kulturom (Vig, 2019).

Etika je izraz koji se koristi za označavanje skupa doktrina koje vode pojedince da se ponašaju na način koji je ideološki ispravan, dobar i primjeren. Smjernice ili načela koja čine ne vode pojedinca u svakom trenutku samo prema samotnjačkom moralu, već djeluju kao način da se pojedinac usmjeri da slijedi niz kodeksa ponašanja čiji je cilj poticanje općeg poželjnog ponašanja kod pojedinca ili grupe ljudi (De George, 2006).

Na primjer, mogla bi postojati pisana načela koja usmjeravaju način na koji se pruža usluga korisnicima u organizaciji, pravila koja štite prodavače od prodaje neprikladnih proizvoda kupcima, pravila koja štite od korupcije ili neprimjerenog iznuđivanja novca od kupaca, načela koja usmjeravaju zaposlenike na ponašanje na najvišoj razini profesionalnosti, poštenja, poštenja i poniznosti dok služe kupcima i koji su dobro zapisani u kodeksu ponašanja organizacije (De George, 2006).

Prema Petersonu i sur. (2006), etika je skup pravila koja usmjeravaju pojedince da odluče postupiti na ispravan način. Potonji tvrdi da je etika ugrađena i vođena zakonima koji preusmjeravaju pojedince da rade ono na što ih nalaže njihova savjest i čine ono što je moralno ispravno, tj. pomažu pojedincu da izbjegne raditi ono što želi, već radije čini ono što je ispravno u moralnim standardima. Na primjer, nečija mu savjest govori da se popne na susjedovo stablo jabuke kako bi jeo jabuke bez pristanka potonjeg, ali on se suzdržava od svojih osobnih sebičnih osjećaja i suzdržava se od toga što ima moć učiniti zbog poštovanja za susjeda i njegovu imovinu. Osoba će donijeti odluku da ne jede susjedove jabuke pa će se ponašati na etički način.

Etika vodi poštenju, pokazivanju poštovanja prema drugima i ponašanju koje je u skladu s nečijim obvezama kao člana organizacije ili građanina prema zemlji (Conroy i Emerson, 2004). Prema potonjem, etika nije urođena pojedincu, već je uglavnom egzotično kontrolirana zakonima i propisima koje postavljaju i provode ljudska bića ili autoritet. Na primjer, etika u marketingu je kontrolirana zakonima koji ograničavaju trgovce od upuštanja u poslovne zlouporabe kao što su nezdrava konkurencija, niske cijene proizvoda, previsoke cijene i gomilanje među ostalim poslovnim porocima.

### **3. MOTIVACIJA**

Iako djelotvornost organizacije podliježe utjecaju faktora poput okoliša, kapitala i ljudskih potencijala, ljudski potencijali se smatraju ključnim faktorom s najvećim djelovanjem na njen učinak. Iz tog razloga je legitimno raspravljati o tome da organizacija treba motivirati svoje djelatnike kako bi postigla postavljene ciljeve. Ovo poglavlje će ukratko govoriti o teorijama motivacije te o faktorima koji utječu na motivaciju zaposlenika.

### 3.1. Teorije motivacije

Motivacija se može specificirati kao proces upravljanja, koji potiče ljude da bolje rade za ukupnu dobrobit organizacije, dajući im motive, koji se zasnivaju na njihovim neispunjenim potrebama. Menadžeri moraju motivirati zaposlenike zbog opstanka poduzeća. Neophodno je da menadžeri i vođe organizacija nauče razumjeti i učinkovito se nositi s motivacijom svojih zaposlenika; budući da su motivirani zaposlenici stupovi uspješne organizacije u sadašnjem i budućem stoljeću (Rheinberg, 2004).

#### a) Maslowova hijerarhija potreba

Maslow je u svojoj hijerarhiji potreba naveo najmanje pet skupova ciljeva koji se nazivaju osnovnim potrebama (Tudor, 2010):

1. Fiziološke potrebe – ove su potrebe direktno povezane s preživljavanjem jedinke ili vrste. Obično su konkretne potrebe kao što su jelo, odijevanje i spavanje.
2. Sigurnosne potrebe – ova vrsta potrebe je zaštita od raznih prijetnji, ako su sigurnosne potrebe osobe relativno zadovoljene, njihove sigurnosne potrebe imaju prednosti i dominiraju ponašanjem. U manjku fizičke sigurnosti zbog rata, prirodne katastrofe, obiteljskog nasilja ljudi mogu doživjeti posttraumatski stresni poremećaj. Manjak ekonomske sigurnosti zbog ekonomske krize i manjka radnih prilika, te će se potrebe za sigurnošću očitovati na načine kao što je preferiranje sigurnosti posla.
3. Društvena potreba za pripadnošću skupini – označava potrebu socijalne dimenzije pojedinca koji se treba osjećati prihvaćenim od strane skupine u obitelji, na poslu, u intimi, prijateljstvu i suradnicima. Prema Maslowu, ljudi trebaju osjećati i imati osjećaj pripadnosti i biti prihvaćeni među društvenim skupinama u životu kojima su odabrali pripadati ili u kojima se nalaze.
4. Potrebe za poštovanjem i povjerenjem – ljudi imaju potrebu osjećati se poštovanim, što uključuje potrebu za samopoštovanjem. Poštivanje predstavlja tipičnu ljudsku želju da bude prihvaćen i cijenjen od strane drugih.
5. Osobni razvoj – ova potreba ima za cilj izaći iz čisto materijalnog stanja kako bi se postiglo ispunjenje. Ova razina potreba je želja da se postigne sve što se može i da se postane najviše što se može (Srivastava, 2005).

Maslow je tvrdio da ljudska bića imaju interne potrebe koje ih tjeraju u smjeru samoispunjavanja i osobne superiornosti.

## b) Teorija očekivanja

Teoriju očekivanja je predložio Victor Vroom 1964. godine. Naime, Vroom naglašava i usredotočuje se na rezultate, a ne na potrebe za razliku od Maslowa. Teorija očekivanja kaže da intenzitet tendencije da se izvedba na određeni način ovisi o intenzitetu očekivanja da će izvedba biti popraćena određenim ishodom i privlačnosti ishoda pojedincu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Jednostavno rečeno, ljudi rade više kada vjeruju da će povećanje njihovog truda poboljšati njihovu izvedbu i dovesti do nagrada. Zaposlenici su motivirani kada vjeruju da:

- njihov rad pridonosi većem cilju ili vrijednosti
- kompetentni su u poslu
- bit će nagrađeni za svoj trud.

Menadžeri mogu motivirati zaposlenike usklađivanjem nagrada i vrijednosti te pružanjem poticajnog radnog okruženja za sve da rade najbolje što mogu. Teorija očekivanja naglašava vezu između truda, nagrada i ciljeva. Ljudi su motivirani za rad i doprinos kada vjeruju da će postići pozitivan rezultat i biti nagrađeni za svoj trud (Wehrich, Koontz, 1998).

## c) Teorija samoodređenja

Teorija samoodređenja je teorija ljudske motivacije koja ispituje široku lepezu fenomena u odnosu na spol, kulturu, dob i socioekonomski status. Kao motivacijska teorija, bavi se time što daje energiju u ponašanje ljudi i pokreće ih na djelovanje, kao i kako je njihovo regulirano u različitim domenama njihovih života. Objašnjenja teorije samoodređenja su usmjerena na psihološku razinu (umjesto na sociološku ili fiziološku razinu), iz tog razloga se ljudske percepcije, spoznaje, emocije i potrebe upotrebljavaju kao prediktori regulatornih, bihevioralnih, razvojnih i iskustvenih ishoda (Ryan, Deci, 2000).

Teorija samoodređenja je kao neka velika mapa koja pomaže da bolje razumijemo što nas motivira i kako se ponašamo. Ona nam govori o različitim razlozima zašto radimo stvari, neke koje nam dolaze iznutra i neke izvana. Također, teorija nas uči kako naše okruženje, društvo i kultura mogu utjecati na našu volju i želju da nešto radimo, te kako to utječe na naše dobrobiti i koliko dobro to radimo. Ukratko, teorija kaže da kad imamo osjećaj da imamo kontrolu nad tim što radimo, kad se osjećamo sposobno i kad smo povezani s drugima, tada

smo najviše motivirani i angažirani te bolje obavljamo stvari kao što su rad, učenje ili stvaranje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### **3.2. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika**

Na motivaciju zaposlenika mogu utjecati vanjski i unutarnji faktori. Vanjska motivacija se odnosi na opipljive nagrade kao što su plaća, dodatne beneficije, radno okruženje, radni uvjeti i sigurnost posla. Ekstrinzični motivi se ne mogu zadovoljiti samo radom. To znači da zadovoljstvo dolazi od nečega do čega zadatak vodi, kao što je novac. Za zadovoljenje potreba značajni su i učinci rada kao i faktori koji mu doprinose. Kao rezultat toga, na posao se gleda kao na sredstvo za postizanje drugih motiva (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Intrinzična motivacije je želja pojedinca da dobro obavlja svoj posao, kako bi se postiglo zadovoljenje unutarnjih potreba. Drugim riječima, pojedinac obavlja zadatak kako bi postigao određene vrste unutarnjih stanja, koje on/ona doživljava kao unutrašnju motivaciju koja se odnosi na psihološke nagrade kao što je priznanje obavljenog zadatka. Vanjske nagrade kao što su hrana, novac, pohvale i drugo nisu ključni razlog da se osoba uključi u aktivnosti. Unutarnji motivi mogu biti zadovoljeni samim radom. Drugim riječima, zadatak je sam po sebi glavni izvor motivacije, budući da pojedincu pruža interes, poticaj, izazove i prilike za osobni rast i postignuće. Intrinzično motivirano ponašanje je ono koje je određeno potrebom pojedinca da se osjeća kompetentnim i samoodređenim. S jedne strane, osoba će tražiti izazove koji joj omogućuju da se ponaša na načine koji joj daju osjećaj kompetentnosti i samoodređenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### **3.3. Metode motivacije zaposlenika**

Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008), postoje dvije vrste motiviranja zaposlenika: materijalno i nematerijalno nagrađivanje.

#### **a) Materijalno nagrađivanje**

Materijalno nagrađivanje obuhvaća oblike kompenzacije koje zaposlenici dobivaju za svoj rad, uključujući financijske naknade (direktno materijalno nagrađivanje) i različite pogodnosti koje zadovoljavaju njihove osnovne potrebe, a koje ne uključuju izravnu isplatu



novca (neizravno materijalno nagrađivanje) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Materijalna nadoknada koju zaposlenici primaju za svoj rad mogu biti plaće, nagrade i beneficije. Plaće predstavljaju iznos novca koji poslodavac duguje zaposleniku za obavljeni rad u određenom vremenskom razdoblju. Zaposlenici također mogu primiti dodatke na plaću, što uključuje razne bonuse (na primjer, dodatke za rad u smjenama, bonuse za povećanu prodaju, bonuse za prekovremeni rad...). Nagrade su oblik materijalne nagrade za postignute rezultate ili izvanredne doprinose. Ove nagrade mogu biti financijske ili druge materijalne kompenzacije. Beneficije obuhvaćaju različite povlastice i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju od poslodavca, a ne u obliku direktnih financijskih isplata. To uključuje stvari poput zdravstvenog osiguranja, doprinosa za mirovinske planove, obuke i druge povlastice (Buntak i sur., 2013).

#### b) Nematerijalno nagrađivanje

Mnogi menadžeri čine čestu grešku pretpostavljajući da je novac primarni izvor motivacije. Iako novac predstavlja jedan od mogućih i često korištenih načina motiviranja, nije uvijek efikasan onoliko koliko se očekuje. Nematerijalne nagrade često su složene zbog raznolikih načina primjene, što otežava njihovu klasifikaciju. U biti, svaka aktivnost koja pozitivno utječe na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje zaposlenika, a nije u obliku materijalnih nagrada, spada u domenu nematerijalnih nagrađivanja. Priznanja, pamćenje imena zaposlenika i čak novac su neki od mogućih načina motivacije. Jasno je da temelj motivacije leži u činjenici da zaposlenik istinski voli svoj posao i uživa u njemu (Galić, 2015).

## **4. POVEZANOST POSLOVNE KULTURE (BONTONA) SA MOTIVACIJOM ZAPOSLENIKA**

Organizacijska kultura je skup vrijednosti, ponašanja, očekivanja i praksi koje djeluju na odluke i postupke svakog člana organizacije. Zaposlenici i uprava doprinose izgradnji organizacijskog identiteta, koji određuje kako će poduzeće komunicirati, odnositi se, ponašati se i komunicirati s javnošću i djelatnicima. Funkcionalna organizacijska kultura predstavlja

primjer pozitivnih osobina koje će poboljšati izvedbu, dok disfunkcionalna kultura može nesvjesno ojačati negativne osobine koje mogu ugroziti budućnost poduzeća. To je značajno napomenuti jer se kultura stvara dosljednim i autentičnim ponašanjem, a ne onim što se komunicira izvana<sup>3</sup>

#### 4.1. Usklađivanje ljudi s organizacijskom kulturom

Ponekad je teško definirati kulturu u njezinoj cjelini. Mnogim se zaposlenicima usklađivanje s kulturom poduzeća može činiti skoro jednakim izazovom kao preseljenje u stranu zemlju. Zaposlenici mogu prepoznati jedan spektar kulture, kao što je transparentnost i otvorenost vodstva ili ih u poduzeću mogu privući određene politike, kao što su prilagodljivi rasporedi i prakse koje otkrivaju obiteljski usmjerenu kulturu<sup>4</sup>

Kulturno usklađivanje je ideja da zaposlenici znaju ne samo kako definirati kulturu, već i kako je prakticirati. Oni poznaju neizgovorena pravila i preferencije, a idealno je da vjeruju u kulturu i postanu njezini prvaci<sup>5</sup>

Kolektivno uvježbano ponašanje ljudi u organizaciji stvara njezinu organizacijsku kulturu. Ta se ponašanja zasnivaju na njihovim vrijednostima. Jasnoća o provođenju vrijednosti u praksi kroz ponašanje pomaže ljudima da doprinesu željenoj kulturi. Kada je jasna korporativna kultura, ljudi je mogu razumjeti, uskladiti s njom ili odlučiti da nije za njih. Kad organizaciji nije jasna organizacijska kultura, ljudi možda nisu sigurni kako se uskladiti. Kada osobne vrijednosti članova tima nisu u skladu s korporativnim kulturnim vrijednostima, ljudi osjećaju napetost. Teško im je osjećati se angažiranima i biti u potpunosti uključeni. Rad u okruženju koje nije u skladu s vrijednostima pojedinca odvlači osjećaje povezane sa smislom i ispunjenjem<sup>6</sup>

Kada osobne vrijednosti nisu u skladu sa željenom kulturom, postoji ono što Barrett Values Center naziva entropijom. Entropija je količina energije koja se troši u obavljanju neproduktivnog ili nepotrebnog rada. Ocjena kulturne entropije otkriva stupanj disfunkcije

---

<sup>3</sup> Stewart, D: What is cultural alignment? <https://blog.stewartleadership.com/what-is-cultural-alignment> (05.08.2023.)

<sup>4</sup> Stewart, D: What is cultural alignment? <https://blog.stewartleadership.com/what-is-cultural-alignment> (05.08.2023.)

<sup>5</sup> Stewart, D: What is cultural alignment? <https://blog.stewartleadership.com/what-is-cultural-alignment> (05.08.2023.)

<sup>6</sup> Masionis, A. (2022). Cultural alignment: How to align culture at your organization. <https://www.achievers.com/blog/cultural-alignment/> (10.08.2023.)

(trenja i frustracije) u organizaciji koji je generiran sebičnim djelovanjem vođa koje se zasniva na strahu<sup>7</sup>

Kada organizacijska kultura postane neskladna, to često rezultira nizom indikacija kao što su: učestali sastanci bez vidljivog napretka, situacije u kojima ljudi daju obećanja, ali ih ne ostvaruju, niska razina angažiranosti među zaposlenicima, osjećaj napetosti unutar radnog okruženja te zabrinutost za vlastite poslovne uloge. Takva kultura također može manifestirati osjećaj zaštićenosti među članovima tima putem uskraćivanja informacija ili ideja, što može dovesti do potencijalnih napetosti. Posljedice uključuju smanjenu produktivnost te produljenje vremena potrebnog za dovršetak zadataka. S druge strane, kada ljudi prakticiraju željena ponašanja i ona su u skladu s njihovim vlastitim vrijednostima, osjećaju se energično, angažirano i ispunjeno. Oni dolaze na posao ne samo kako bi zaradili za život, već zato što znaju da mogu biti ono što jesu i doprinositi na način koji je njima prirodan<sup>8</sup>

Neki organizacijski rezultati stvaranja željene kulture su smanjenje kulturne entropije i povećanje prakticiranih željenih vrijednosti, veći angažman članova tima, produktivnije radno okruženje, poboljšana suradnja i inovacija. Stvaranje željene organizacijske kulture osigurava dobit za sve dionike. Pojedinci profitiraju jer se osjećaju zadovoljnijima i angažiranijima na radnom mjestu, organizacija bilježi povećanje produktivnosti i učinkovitosti te razvija održivu konkurentsku prednost, dok klijenti i dionici dobivaju višu kvalitetu proizvoda/usluga i veće povjerenje u poslovanje organizacije<sup>9</sup>

Korporativna kultura je dinamična te se mijenja i pomiče. Polazna točka za razumijevanje njegovog trenutnog stanja je provođenje formalne procjene. Ispravna procjena pokazat će gdje postoji usklađenost između agregiranih osobnih vrijednosti članova tima, iskustva trenutne kulture i željene organizacijske kulture. Ove informacije stvaraju početnu točku za istraživanje kako početi pomicati kulturu u željenom smjeru. Izučeni konzultant i trener može podržati organizacijsko putovanje u razumijevanju kulture, podupirući istraživanje rezultata procjene i sukreirajući realističan plan za napredovanje. U idealnom slučaju, poslije toga se provodi godišnja procjena razvoja na temelju koje se procjenjuju kulturni pomaci i sljedeći koraci<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Masionis, A. (2022). Cultural alignment: How to align culture at your organization. <https://www.achievers.com/blog/cultural-alignment/> (10.08.2023.)

<sup>8</sup> Masionis, A. (2022). Cultural alignment: How to align culture at your organization. <https://www.achievers.com/blog/cultural-alignment/> (10.08.2023.)

<sup>9</sup> Stewart, D: What is cultural alignment? <https://blog.stewartleadership.com/what-is-cultural-alignment> (05.08.2023.)

<sup>10</sup> Masionis, A. (2022). Cultural alignment: How to align culture at your organization. <https://www.achievers.com/blog/cultural-alignment/> (10.08.2023.)

## 4.2. Utjecaj organizacijske kulture na zaposlenika

Kao što je već rečeno organizacijska kultura obuhvaća nepisane običaje, ponašanja i uvjerenja koja određuju pravila igre za donošenje odluka, strukturu i moć. Zaposlenici se vide kao dio organizacije. Oni su vitalna komponenta organizacije. Uključeni su u svakodnevne organizacijske aktivnosti. Također su osnovni pokretač organizacije budući da upravljaju svim tim faktorima koji održavaju rad organizacije. Zaposlenici osiguravaju da organizacija nastavi opstati ili postojati. Uspjeh organizacije ovisi o učinku njezinih zaposlenika. Stoga zaposlenici moraju biti proaktivni, osjetljivi, vrijedni i marljivi kako bi bili sigurni da su u potpunosti ispred svojih suparnika. Zatim, ukupna izvedba organizacije uvelike ovisi o razinama izvedbe zaposlenika kroz angažman zaposlenika. Iz tog razloga se učinak zaposlenika može promatrati kao operacija u kojoj zaposlenici mogu učinkovito obaviti zadatak koji im je delegiran (Gibson, 2003).

Organizacijska kultura utječe na to kako se zaposlenici ponašaju u poduzeću prema postizanju organizacijskih ciljeva. Prema Kaufmanu pozitivna organizacijska kultura jača temeljne karaktere i uvjerenja koja želi osoba na rukovodećoj poziciji, dok slabi aktivnosti i vrijednosti kojima se osoba na rukovodećoj poziciji suprotstavlja (Kotter, Heskett, 2002).

Poznavanje kulture organizacije omogućuje pojedincima da razumiju moderne načine rada organizacije i prošlu povijest. Intuicija daje vodič o očekivanim budućim ponašanjima. Može promicati predanost vrijednostima i filozofijama poduzeća te stoga generirati zajedničke osjećaje obavljanja zadataka prema zajedničkim ciljevima. Organizacijska kultura služi kao kontrolni alat za usmjeravanje ponašanja prema željenim karakteristikama i odvratanje od neželjenih kroz svoje norme. Farashahi, Hafsi i Molz, (2005) primjećuju da kultura može biti snaga ali i slabost. Kao snaga, može omogućiti proces donošenja odluka, interakciju i kontrolu, te stvoriti odanost i suradnju. Kao slabost, može spriječiti nesmetanu provedbu glavnog plana izazivanjem protivljenja promjenama. Da li je organizacijska kultura jaka, slaba ili umjerena ovisi o čimbenicima organizacijske dugovječnosti njezina postojanja, veličini, početnoj razini navedene organizacijske kulture i razini cirkulacije među zaposlenicima. U takvim organizacijama zaposlenici nemaju osjećaj odanosti, predanosti i osjećaj identiteta. Značajke koje su prihvatile organizacije sa slabom kulturom uključuju: neprijateljstvo prema promjenama, politizirano organizacijsko okruženje, nespремnost da izvan poduzeća traže vrhunske prakse i promicanje birokracije u sklonosti kreativnosti i poduzetništvu.

Prema Cameronu i Quinnu (2011), organizacijska kultura funkcionira kao koordinacija između svakodnevnih aktivnosti poduzeća i njegovih zaposlenika te internog ujedinjenja, gdje ne uspije ostvariti te zadatke na zadovoljavajući položaj, zaposlenici bi mogli biti pod negativnim utjecajem. Pozitivna kultura prihvaća prilagodbu i jača učinak zaposlenika nadahnjujući ih i oblikujući njihove karaktere prema postizanju organizacijskih korporativnih ciljeva. Visok standard organizacijske izvedbe je povezan s poduzećima koja imaju snažnu kulturu s usmjerenošću na rezultate i dobro vezanim skupom uvjerenja, vrijednosti i ponašanja. Međutim, brojni se istraživači slažu da bi kultura i dalje ostala privržena visokom učinku ako se samo kultura može prilagoditi promjenama u uvjetima okoline<sup>11</sup>

Snažna organizacijska kultura je veoma korisna za poboljšanje učinka zaposlenika što dovodi do postizanja ciljeva i povećava opću organizacijsku izvedbu. Produktivnost i učinak su dvije različite stvari. Kultura usmjerena na rezultate zahtijeva visoku razinu koncepata, obrazovanja, instrumenata, upravljanja i obuke te također liderskih vještina<sup>12</sup>

### **4.3. Društveni utjecaj koji mijenja bonton na radnom mjestu**

Tipičan rezultat društvenih utjecaja je da ljudska uvjerenja i ponašanja postaju sličnija onima drugih oko njih. Ponekad se ta promjena događa spontano i automatski, bez očite namjere jedne osobe da promijeni drugu. Možda je osoba naučila slušati jazz ili rap jer ih je njihov supružnik često svirao. Utjecaj se ponekad događa i zato što se vjeruje da drugi ljudi imaju valjano znanje o nekom mišljenju ili problemu, a koriste se tim informacijama kako bi im pomogle u donošenju dobrih odluka<sup>13</sup>

Informacijski društveni utjecaj predstavlja promjenu mišljenja ili ponašanja do kojeg dolazi kada se prilagođava ljudima za koje se vjeruje da imaju točne informacije. Svoja uvjerenja osobe temelje na onima koje su im predstavili novinari, znanstvenici, liječnici i odvjetnici jer vjeruju da oni imaju više stručnosti u određenim područjima od njih. Ali također se koriste prijatelji i kolege za informacije. Izvori influencera su različiti. Marketinški stručnjaci ciljaju na lako prepoznatljive utjecajne osobe, poput novinara, industrijskih

---

<sup>11</sup> Stewart, D: What is cultural alignment? <https://blog.stewartleadership.com/what-is-cultural-alignment> (05.08.2023.)

<sup>12</sup> Stewart, D: What is cultural alignment? <https://blog.stewartleadership.com/what-is-cultural-alignment> (05.08.2023.)

<sup>13</sup> Manoukian, J-G. (2020). How to use social influence to promote workplace safety. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/how-to-use-social-influence-to-promote-workplace-safety> (10.08.2023.)

analitičara i rukovoditelja visokog profila. Za većinu kupovina od poduzeća do potrošača, utjecajni ljudi mogu uključivati osobe poznate kupcu i maloprodajno osoblje<sup>14</sup>

Utjecaj društvenih i vršnjačkih faktora često ima veći utjecaj na naše radno ponašanje nego marketinški čimbenici. Ovi utjecaji mogu biti ključni faktor u određivanju sigurnosti na radnom mjestu i odluka koje donosimo, ponekad čak i više nego marketinški porivi. Lako je primijetiti koliko društveni utjecaj igra ključnu ulogu na radnom mjestu, posebno kada se radi o sigurnosnim aspektima. Velik dio zaposlenika radi u timskom okruženju, gdje kultura grupe često oblikuju društveni faktori, s naglaskom na utjecaju onih koji su cijenjeni od strane svojih kolega, osobito lidera mišljenja. Primjerice, neki se mogu odlučiti za nesigurne prakse na poslu, kao što je prečac u izvršavanju zadataka, što može biti potaknuto društvenim pritiskom ako ih ostali članovi ekipe promatraju. S druge strane, kolege mogu pozitivno utjecati na nas. Ako vidimo kolegu koji radi predano i odgovorno, skloniji smo oponašati takvo ponašanje, posebno ako je ta osoba lider u očima drugih. Društveni utjecaj predstavlja značajnu moć. Uspješni vođe shvaćaju kako je iskoristiti na konstruktivan način kako bi utjecali na promjene. Većini ljudi teško je prihvatiti ili implementirati nove ideje osim ako strategija promjene ne uključuje određeni oblik društvenog utjecaja<sup>15</sup>

## **5. KAKO POSLOVNI BONTON UTJEČE NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA – ANKETIRANJE ZAPOSLENIKA HOTELA PICOK I INTERVJU S DIREKTOROM**

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, uspješnost hotelskog sektora često ovisi o kvaliteti usluge koju pružaju njegovi zaposlenici. Motivacija zaposlenika igra ključnu ulogu u osiguranju visokog standarda usluge.

### **5.1. Hotel Picok d.o.o.**

Hotel Picok ima sjedište u centru Đurđevca. Otvoren je 1981. godine. Trenutno zapošljava 38 zaposlenika i klasificiran je s 4 zvjezdice. Nudi razne usluge. Osnovna usluga

---

<sup>14</sup> Manoukian, J-G. (2020). How to use social influence to promote workplace safety. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/how-to-use-social-influence-to-promote-workplace-safety> (10.08.2023.)

<sup>15</sup> Continuous smile: Društveni utjecaj – glavni pokretač sigurnosti na radnom mjestu <https://www.continuousmile.com/behavior/social-influence-prime-driver-workplace-safety/> (10.08.2023)

hotela su noćenja te nudi smještaj u 80 različitih soba, s francuskim ležajevima, apartmane, dvokrevetne sobe, invalidske sobe i drugo, te gosti mogu birati između noćenja, noćenja s doručkom, polupansion ili punipansion. Uz usluge noćenja hotel Picok pruža usluge prehrane u svom restoranu “Đurđevečka iža”. U sklopu hotela nalazi se i wellness centar “Venera”, teretana, noćni klub i frizerski salon. Hotel također ima i unutarnji bazen, te dvije sale u kojima se često održavaju vjenčanja, krštenja i razne druge proslave. Hotel često nudi svojim gostima razne popuste na usluge te također surađuje i s raznim portalima i turističkim agencijama. Također hotel organizira razne zabave povodom blagdana ili određenih praznika koje su namijenjene za goste hotela, ali i za vanjske goste. Poznata usluga hotela je i nedjeljni ručak koji vanjskim gostima omogućuje nedjeljni ručak u hotelu i cjelodnevno korištenje bazena<sup>16</sup>

**Slika 1. Hotel Picok**



*Izvor: autorica rada*

Slika 1. prikazuje hotel Picok s vanjske ulazne strane. Na zidu se vidi naslikan pijetao odnosno “picok” prema kojem hotel nosi naziv te koji je ujedno i logo hotela.

<sup>16</sup> Hotel Picok <https://www.hotel-picok.hr/> (25.07.2023.)

## 5.2. Ciljevi istraživanja

Istraživanje se sastoji od dva dijela. Prvi dio istraživanja obuhvaća provedbu ankete među zaposlenicima hotela Picok. U drugom dijelu istraživanja proveden je intervju s gospodinom Danijelom Duginom direktorom hotela Picok.

*Cilj ankete:*

Cilj ove ankete jest prikupiti podatke i mišljenja zaposlenika kako bi se razumjelo kako poslovni bonton utječe na njihovu motivaciju u radu. U svrhu ostvarenja cilja, postavljena su 4 zadatka:

Zadatak 1: Ispitati percepciju zaposlenika o važnosti poslovnog bontona u radnom okruženju

Ovaj zadatak usmjeren je na dobivanje uvida u percepciju zaposlenika hotela Picok o važnosti poslovnog bontona u radnom okruženju. Poslovni bonton, koji obuhvaća skup pravila i normi ponašanja, igra ključnu ulogu u održavanju profesionalnosti, poštovanja među zaposlenicima te stvaranju ugodne radne atmosfere.

Zadatak 2: Utvrditi utjecaj poslovnog bontona na motivaciju zaposlenika.

Zadatak 2 usmjeren je na razumijevanje kako pridržavanje poslovnog bontona ima utjecaj na motivaciju zaposlenika u hotelu Picok. Kroz poslovni bonton, stvara se pozitivna radna atmosfera, unaprjeđuje međusobna komunikacija, potiče poštovanje među zaposlenicima i podržava timski rad, što može značajno utjecati na razinu njihove motivacije.

Zadatak 3: Identificirati prednosti pridržavanja poslovnog bontona i negativne posljedice istog.

Fokus zadatka 3 jest prepoznati prednosti koje proizlaze iz pridržavanja poslovnog bontona, ali i negativne posljedice koje se pojavljuju kada se poslovni bonton ne primjenjuje u radnom okruženju hotela Picok. Aktivno poštivanje poslovnog bontona rezultira unaprijeđenim timskim radom, smanjenjem potencijalnih konflikata, povećanom kvalitetom pruženih usluga te izgrađenim pozitivnim međusobnim odnosima među zaposlenicima. Suprotno tome, nedostatak poslovnog bontona može potaknuti konflikte, neprofesionalno ponašanje i narušiti opću radnu atmosferu.

Zadatak 4: Ispitati percepciju zaposlenika o potencijalnom pozitivnom utjecaju povećanje svijesti o poslovnom bontonu na njihovu motivaciju.

Zadatak 4 usmjeren je na istraživanje kako zaposlenici hotela Picok percipiraju mogući pozitivan utjecaj povećane svijesti o poslovnom bontonu na njihovu motivaciju.



Povećanje svijesti o poslovnom bontonu može obuhvaćati dodatne obuke, edukacije ili unutarnju komunikaciju koja potiče pridržavanje poslovnih normi i ponašanja.

*Ciljevi intervjua:*

1. Razumjeti stajalište direktora hotela Picok o važnosti poslovnog bontona u radnom okruženju.
2. Ispitati kako direktor vidi utjecaj poslovnog bontona na motivaciju zaposlenika.
3. Identificirati strategije i prakse koje hotel Picok primjenjuje kako bi promovirao i održavao poslovni bonton.
4. Ispitati percepciju direktora o prednostima pridržavanja poslovnog bontona i negativnim posljedicama nedostatka istog.

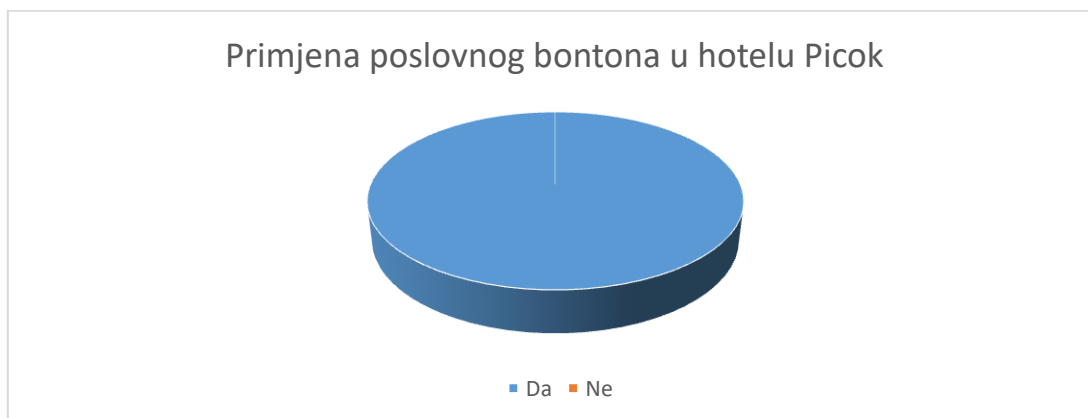
### 5.3. Metoda i postupak istraživanja

Anketa se provodila od 01. srpnja do 03. srpnja 2023. u samom hotelu Picok. Zaposlenicima se podijelio anketni upitnik te su ga oni ispunjavali. Anketni upitnik sastojao se od 20 pitanja zatvorenog tipa. Anketni upitnik ispunio je 21 zaposlenik od ukupno 38 zaposlenika. Intervju je proveden 02.07.2023. godine u hotelu Picok gdje je direktoru hotela gospodinu Danijelu Dugini postavljeno 8 pitanja.

#### 5.4.1. Rezultati ankete

Prvo pitanje koje je postavljeno je, primjenjuje li hotel Picok poslovni bonton u svom poslovanju (grafikon 1).

**Grafikon 1. Primjenjuje li hotel Picok poslovni bonton u svom poslovanju?**

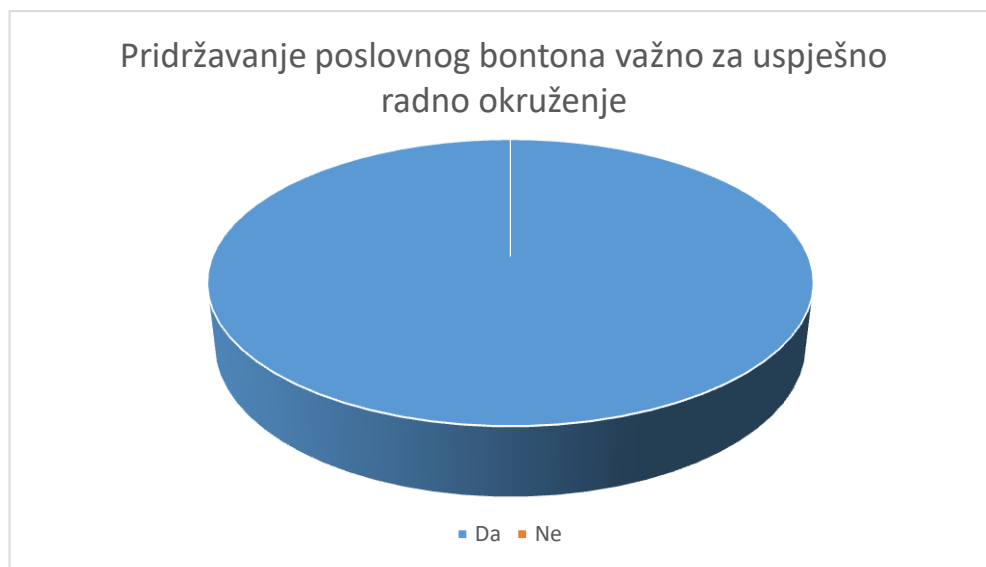


*Izvor: izrada autorice*

Može se vidjeti da su svi ispitanici (100%) odgovorili da hotel Picok primjenjuje poslovni bonton u svom poslovanju.

Drugo pitanje, smatrate li da je pridržavanje poslovnog bontona važno za uspješno radno okruženje.

**Grafikon 2. Smatrate li da je pridržavanje poslovnog bontona važno za uspješno radno okruženje?**

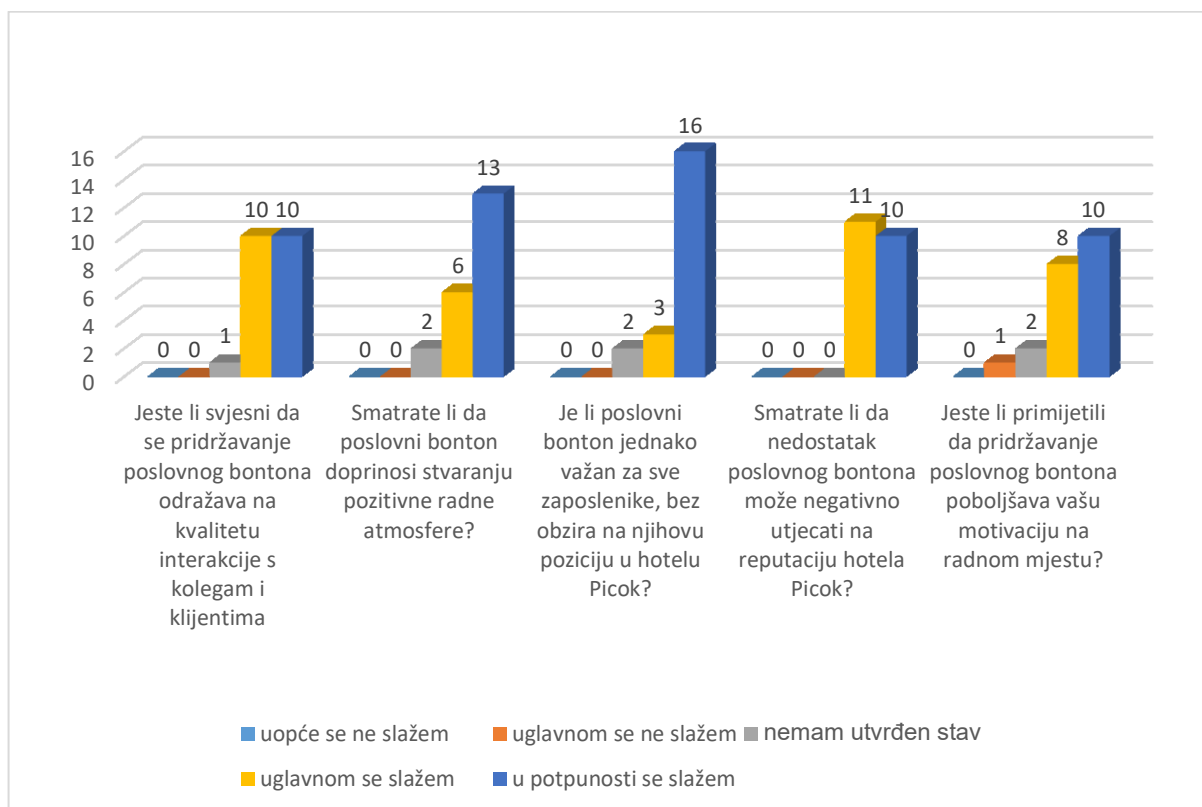


*Izvor: izrada autorice*

Iz grafikona 2. se može vidjeti da su svi ispitanici (100%) odgovorili da je pridržavanje poslovnog bontona važno za uspješno radno okruženje.

Ispitanici su na sljedeće pitanje trebali zaokružiti samo jedan od ponuđenih odgovora (grafikon 3).

**Grafikon 3. Mišljenja zaposlenika o poslovnom bontonu**

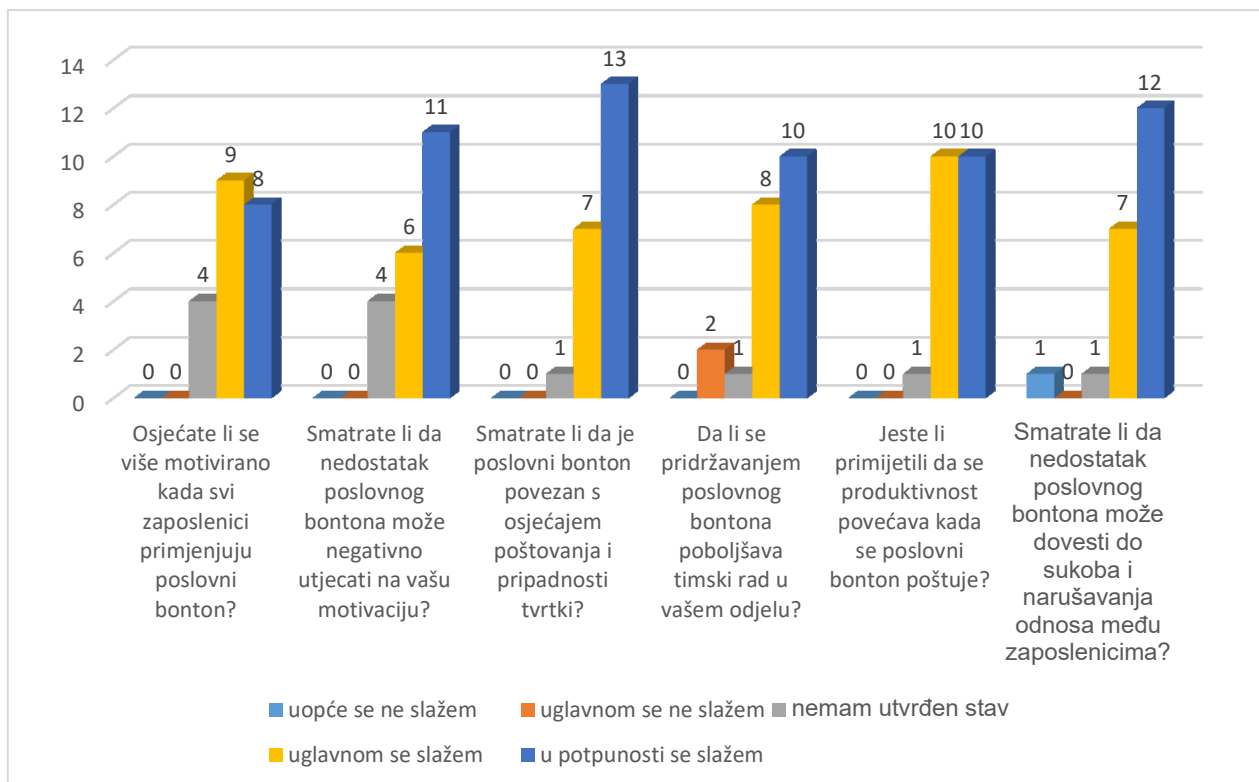


*Izvor: izrada autorice*

Iz grafikona 3. se može vidjeti da je najviše ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slažu te da se uglavnom slažu da su svjesni da se pridržavanjem poslovnog bontona održava na kvalitetu interakcije s kolegama i klijentima. Također njih 13 u potpunosti smatraju da poslovni bonton doprinosi stvaranju poslovne radne atmosfere, kao i da je poslovni bonton jednako važan za sve zaposlenike, bez obzira na njihovu poziciju u hotelu Picok kao i da su primijetili da pridržavanje poslovnog bontona poboljšava njihovu motivaciju na radnom mjestu. Samo se 11 zaposlenika uglavnom slaže s tvrdnjom da nedostatak poslovnog bontona može negativno utjecati na reputaciju hotela Picok.

Drugi dio tvrdnji na koje je bilo moguće odgovoriti samom s jednim odgovorom je prikazan na sljedećem grafikonu (grafikon 4).

**Grafikon 4. Što zaposlenici misle o poslovnom bontonu**

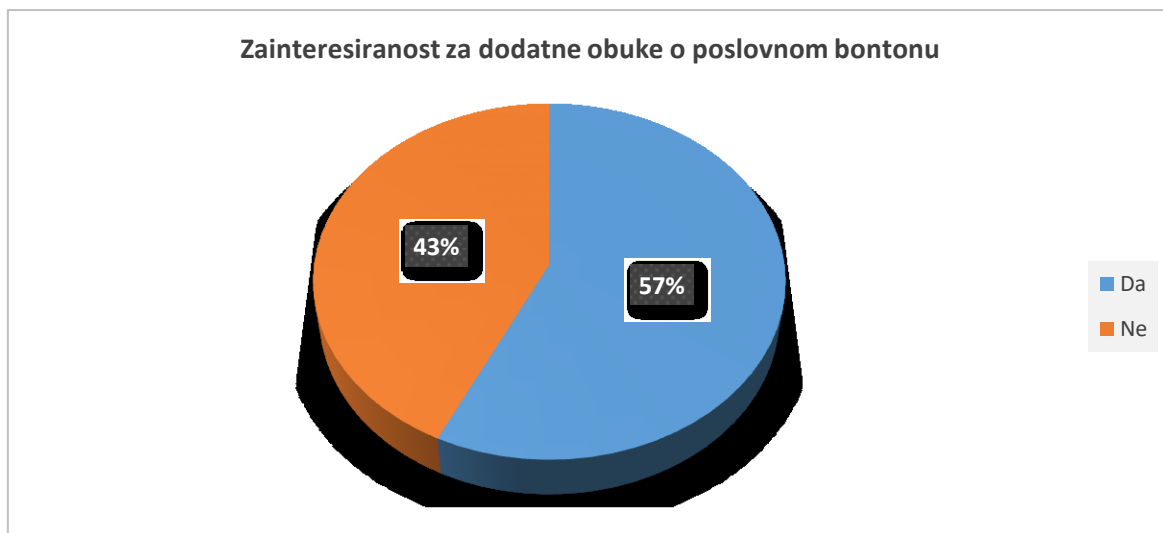


*Izvor: izrada autorice*

Iz grafikona 4. se može vidjeti da je više ispitanika (njih 9) odgovorilo da se uglavnom slaže s tvrdnjom da se osjećaju više motivirano kada svi zaposlenici primjenjuju poslovni bonton, njih 11 se u potpunosti slažu da nedostatak poslovnog bontona može negativno utjecati na njihovu motivaciju, njih 13 se u potpunosti slaže da je poslovni bonton povezan s osjećajem poštovanja i pripadnosti tvrtki. Njih 10 se u potpunosti slaže da se pridržavanjem poslovnog bontona poboljšava timski rad u njihovom odjelu, dok njih 12 smatra da nedostatak poslovnog bontona može dovesti do sukoba i narušavanja odnosa među zaposlenicima. Podijeljeno je mišljenje, odnosno uglavnom se slažu i u potpunosti se slažu da se produktivnost povećava kada se poštuje poslovni bonton.

Sljedeće što je bilo postavljeno je da li su zainteresirani za dodatne obuke o poslovnom bontonu (grafikon 5).

#### **Grafikon 5. Jeste li zainteresirani za dodatne obuke o poslovnom bontonu?**

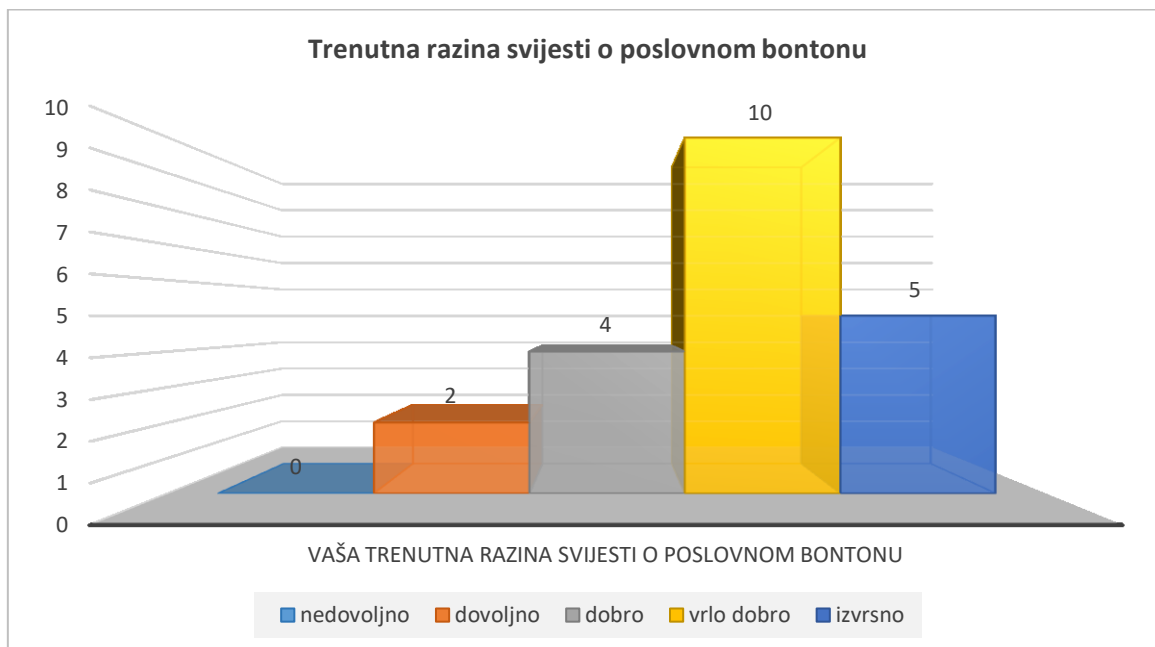


*Izvor: izrada autorice*

Iz grafikona 5. se može vidjeti da je 57% ispitanika odgovorilo da su zainteresirani za dodatne obuke o poslovnom bontonu, dok je 43% ispitanika odgovorilo da nisu zainteresirani za dodatne obuke o poslovnom bontonu.

Na sljedeće pitanje je bilo moguće zaokružiti samo jedan odgovor, a odnosilo se kako bi ocijenili njihovu trenutnu razinu svijesti o poslovnom bontonu (grafikon 6).

**Grafikon 6. Kako biste ocijenili vašu trenutnu razinu svijesti o poslovnom bontonu?**

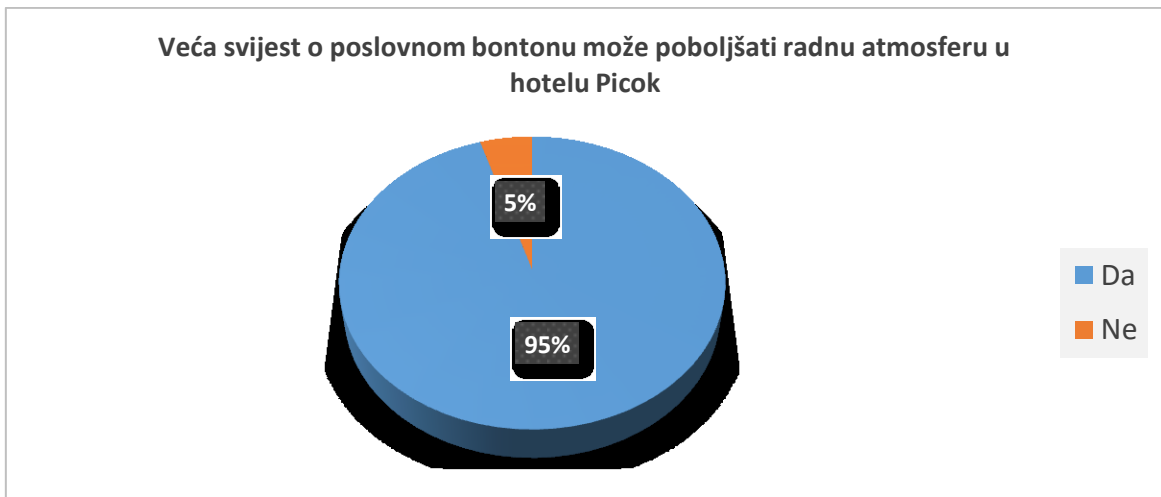


*Izvor: izrada autorice*

Može se vidjeti da je većina zaposlenika (njih 10) odgovorilo da imaju vrlo dobru svijesti o poslovnom bontonu.

Sljedeće što je bilo postavljeno je da li smatraju da veća svijest o poslovnom bontonu može poboljšati radnu atmosferu u hotelu Picok (grafikon 7).

**Grafikon 7. Smatrate li da veća svijest o poslovnom bontonu može poboljšati radnu atmosferu u hotelu Picok?**



*Izvor: izrada autorice*

Može se vidjeti da je većina (95%) ispitanika odgovorilo da veća svijest o poslovnom bontonu može poboljšati radnu atmosferu u hotelu Picok.

Utječe li trenutna razina svijesti o poslovnom bontonu na njihovo ponašanje na radnom mjestu (grafikon 8).

**Grafikon 8. Je li vaša trenutna razina svijesti o poslovnom bontonu utjecala na vaše ponašanje na radnom mjestu?**

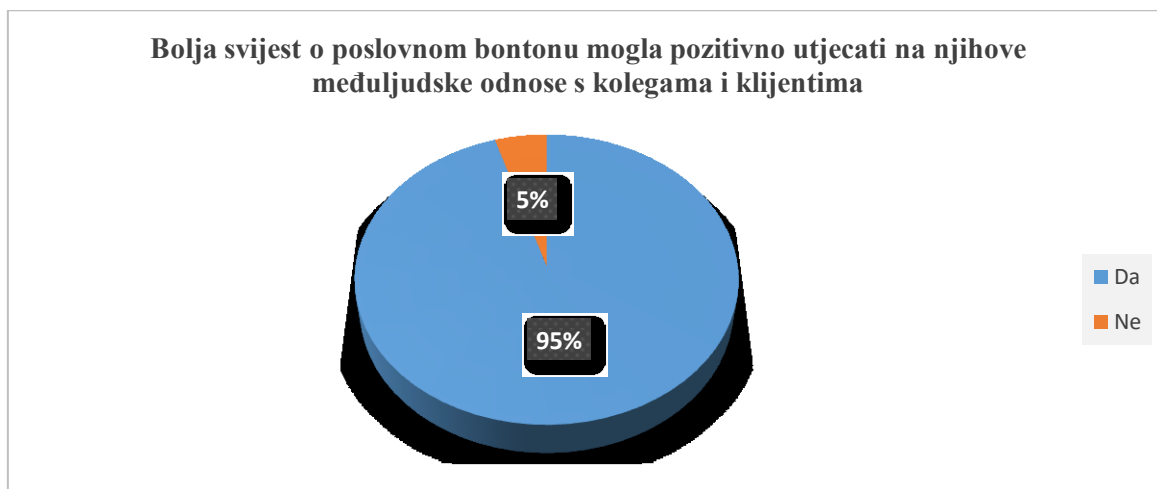


*Izvor: izrada autorice*

Može se vidjeti da je većina ispitanika, odnosno 86 %, odgovorilo pozitivno na ovo pitanje.

Bolja svijest o poslovnom bontonu mogla bi pozitivno utjecati na vaše međuljudske odnose s kolegama i klijentima (grafikon 9).

**Grafikon 9. Smatrate li da bi bolja svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na vaše međuljudske odnose s kolegama i klijentima?**



*Izvor: izrada autorice*

Iz grafikona 9. se može vidjeti da su skoro svi (njih 20) odgovorili pozitivno, odnosno da bi bolja svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na njihovo međuljudske odnose s kolegama i klijentima.

Veća svijest o poslovnom bontonu mogla bi pozitivno utjecati na motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu (grafikon 10).

**Grafikon 10. Smatrate li da bi veća svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na vašu motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu?**

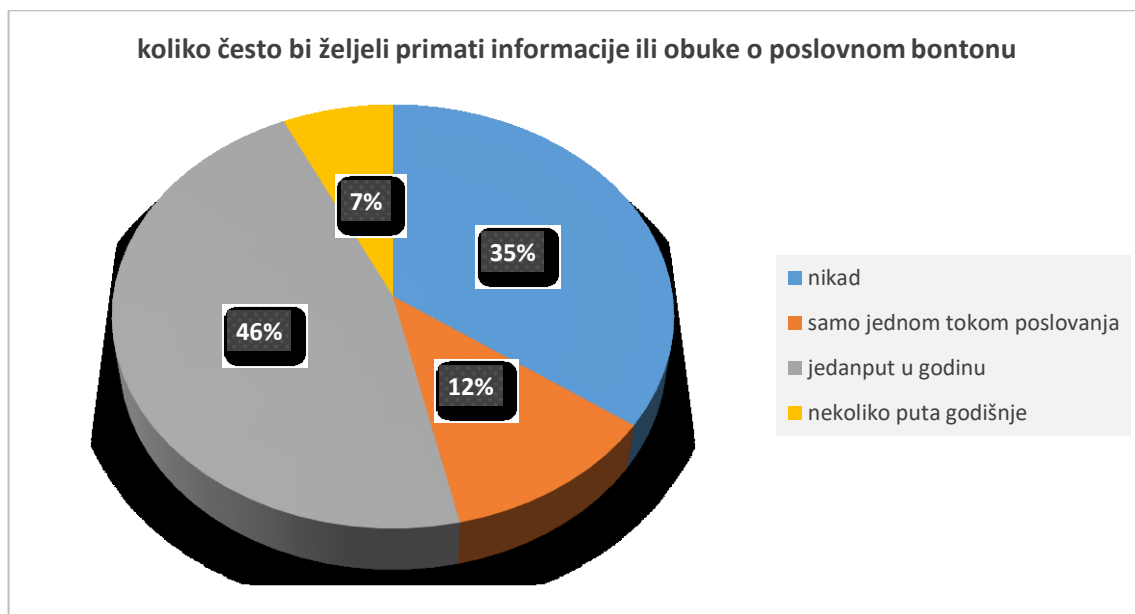


*Izvor: izrada autorice*

Iz grafikona 10. se može vidjeti da su gotovo svi (njih 20) odgovorili da bi veća svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu.

Posljednje pitanje koje je bilo postavljeno je koliko često bi željeli primati informacije ili obuke o poslovnom bontonu (grafikon 11).

**Grafikon 11. Koliko često biste željeli primati informacije ili obuke o poslovnom bontonu?**



*Izvor: izrada autorice*

Grafikon 11. prikazuje da je veći dio ispitanika, odnosno skoro polovica (47%) odgovorilo da bi željeli dobivati jedanput u godini informacije ili obuku o poslovnom bontonu, a 35% ispitanika je odgovorilo da ne bi nikada željeli primati informacije ili obuke o poslovnom bontonu.

#### 5.4.2. Intervju

Direktor hotela Picok je na pitanje *kako biste opisali ulogu poslovnog bontona u radnom okruženju hotela Picok* odgovorio da je poslovni bonton vrlo važan u hotelu Picok zato jer u ovaj hotel dolaze poslovni partneri i direktori raznih poduzeća iz različitih zemalja pa je stoga važno se poslovno izražavati i ponašati.

Na sljedeće pitanje *smatrate li da pridržavanje poslovnog bontona ima utjecaj na motivaciju zaposlenika i zašto* - direktor je odgovorio da, naravno. Ako se unutar hotela i



tvrtke ovakvog profila zaposlenici ponašaju profesionalno i izražavaju se poslovno to dobiva na veličini pa se vođeni time unutar tvrtke počinju se tako izražavati što odiše profesionalno.

Iz intervjuja se moglo također saznati da zaposlenici komuniciraju poslovno i profesionalno koristeći poslovni bonton, drže se zajedno radeći u timu, a sami rad u timu stvara pozitivnu radnu atmosferu.

Direktor hotela Picok je također rekao da su prednosti pridržavanja poslovnog bontona pozitivna radna atmosfera koja dovela do bolje komunikacije između radnih kolega što dovodi do boljeg radnog učinka. Samim time njihovi gosti imaju pozitivna iskustva i to čini mogućim daljnje surađivanje.

Iz intervjuja se također moglo saznati da negativne posljedice koje proizlaze nedostatkom poslovnog bontona nastoje čim prije riješiti i činiti kompromise da ne dolazi do sukoba i problema na radnom mjestu.

Obuke ili edukacije za zaposlenike o poslovnom bontonu za zaposlenike zasad nije bilo, ali kako ističe direktor u planu je organizacija obuka. Direktor ističe da postoji veza između pridržavanja poslovnog bontona i zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Ukoliko se zaposlenici pridržavaju poslovnog bontona, na radnom mjestu ima puno manje nezadovoljstvo što dokazuje činjenicu da postoji korelacija između zadovoljstva i poslovnog bontona.

Direktor hotela Picok je na pitanje *kako bi opisali svoje viđenje uloge poslovnog bontona u izgradnji ugleda hotela Picok* istaknuo da nastoji da na radnom mjestu svi vode brigu o tome kako se predstavljaju i posluju jer je to izuzetno važno za ugled hotela Picok, to čini njihove goste i poslovne partnere zadovoljnim te sigurnim ako posluju sa tvrtkom koja izgleda i funkcionira na dobar i efikasan način.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnjem poslovnom svijetu, uspješne organizacije prepoznaju važnost poslovnog bontona, motivacije zaposlenika i izgradnje pozitivne organizacijske kulture. Poslovni bonton služi kao temelj međuljudskih odnosa unutar tvrtke i s partnerima. Očuvanje visokih standarda u komunikaciji, profesionalnom ponašanju i etičkim vrijednostima ključno je za očuvanje ugleda i uspjeha. Motivacija zaposlenika je ključni faktor za postizanje vrhunskih rezultata. Osiguravanje da zaposlenici budu angažirani, zadovoljni i osjećaju se važnima u organizaciji, doprinosi njihovoj produktivnosti i dugoročnom uspjehu tvrtke. To zahtijeva pažljivo vođenje, nagrađivanje izvanrednih doprinosa i kontinuiranu podršku razvoju. Kombinacija poslovnog bontona, motivacije zaposlenika i snažne organizacijske kulture ključna je za dugoročni uspjeh svake tvrtke. Kroz dosljednu primjenu ovih principa, organizacije mogu izgraditi pozitivan ugled, ostvariti konkurentske prednosti i postati lideri u svojim industrijama.

Iz dobivenih rezultata ankete i intervjua jasno proizlazi da poslovni bonton ima značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika u hotelu Picok. Prema anketi, većina zaposlenika se osjeća više motiviranima kada se svi pridržavaju poslovnog bontona, a također prepoznaju da nedostatak istog može negativno utjecati na njihovu motivaciju. Također, rezultati ukazuju na povezanost poslovnog bontona s osjećajem poštovanja i pripadnosti tvrtki te poboljšanim timskim radom. Intervju s direktorom hotela dodatno potvrđuje ovu dinamiku. Direktor ističe da pridržavanje poslovnog bontona pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika, čime se poboljšava kvaliteta usluga i stvara profesionalna atmosfera. To znači da zaposlenici, osjećajući se dijelom tima koji se pridržava poslovnog bontona, rade sa većim zadovoljstvom i entuzijazmom, što podržava njihovu motivaciju za pružanje izvrsnih usluga. Poslovni bonton igra ključnu ulogu u poticanju motivacije zaposlenika u hotelu Picok, što ima pozitivan utjecaj na kvalitetu usluge i poslovni uspjeh.

Prema mišljenju autorice, hotel Picok prepoznaje važnost primjene poslovnog bontona u svojem poslovanju i razumije kako to može pozitivno utjecati na motivaciju njegovih zaposlenika. Autorica smatra da je organizacija obuke o poslovnom bontonu ključna za Hotel Picok, budući da je riječ o hotelu s četiri zvjezdice te je iznimno važno pružiti izvrsnu uslugu gostima kako bi se održao njihov ugled i privuklo više klijenata. Obuka o poslovnom bontonu omogućava osoblju stjecanje vještina koje su od velikog značaja u interakciji s gostima.

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Božić, M. (2020): Moderni bonton vodič za lijepo ponašanje u svakoj prilici, Rijeka: naklada ULIKS
2. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco: Jossey-Bass.
3. Galetić, L. (2015): Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzećima, Zagreb: Sinergija
4. De George, R. (2006): Business ethics, New Jersey: Pearson/Prentice Hall , Upper Saddle River
5. Gibson, J. (2003): Struktur Organisasi dan Manajemen, Jakarta: Erlangga
6. Kotter, J. P., Heskett, J. (2002): Corporate Culture and Performance, New York: The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc
7. Osredečki, E. (1989): Kultura poslovnog komuniciranja, Zagreb: Eduard Osredečki & Udruženje propagandista SRH
8. Peterson, C. (2006): A Primer in Positive Psychology, Oxford: Oxford University Press.
9. Rheinberg, F. (2004): Motivacija. Jastrebarsko: Naklada Slap.
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga.
11. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, Zagreb : M.E.P.
12. Vig, S. (2019): Pposlovna etika : kako razviti autentično vodstvo i izgraditi kulturu zadovoljnih i angažiranih zaposlenika programima etike i usklađenosti?, Zagreb: Codupo
13. Quittschau, A., Tabernig, C. (2015): Poslovni bonton: 100 najvažnijih pravila ponašanja. Zagreb: Medicinska naklada: Soroptimist International of Europe, SI Klub Zagreb Centar
14. Weihrich H., Koontz H.,(1998): Menadžment, Zagreb: MATE

### Članci u elektroničnom zapisu:

1. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Vol. 7., No. 2, str. 56-63 <https://hrcak.srce.hr/file/149147> (31.08.2023.)
2. Conroy, S.J., Emerson, T.L.N. (2004): Business ethics and religion: Religiosity as a predictor of ethical awareness among students. Journal of Business Ethics 50 (4) str. 383-396 [file:///C:/Users/petra/Downloads/Conroy\\_Emerson\\_Religiosity.pdf](file:///C:/Users/petra/Downloads/Conroy_Emerson_Religiosity.pdf) (07.08.2023.)
3. Farashahi, M., Hafsi, T., Molz, R. (2005). Institutionalized norms of conducting research and social realities: a research synthesis of empirical works from 1983 to 2002. International Journal of Management Reviews, 7(1), str 1-24. [https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/557024/1/EBP085981389\\_0.pdf](https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/557024/1/EBP085981389_0.pdf) (10.08.2023.)
4. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), str 68–78 [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf) (05.08.2023.)
5. Srivastava, L. (2005): Mobile phones and the evolution of social behaviour. Behaviour & Information Technology, 24(2), str 111–129. <file:///C:/Users/petra/Downloads/Mobile%20phones%20and%20the%20evolution%20of%20social%20behaviour-Srivastava.pdf> (07.08.2023)

#### **Članak na mrežnoj stranici:**

1. Chen, S.C., Hung, C.W. (2016): Elucidating the Factors Influencing the Acceptance of Green Products: An Extension of Theory of Planned Behavior. Technological Forecasting and Social Change <https://www.isidl.com/wp-content/uploads/2017/08/E4675-ISIDL.pdf> (10.08.2023.)
2. De George, R. (2005) A History of Business Ethics. Accountable Corporation, Santa Clara University, Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara, <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html> (31.07.2023.)

3. Hanževački, A. M. (2016): Poslovni bonton i međuljudski odnosi. Repozitorij završnih radova Visoke škole Virovitica, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:165:210547> (31.07.2023.)

**Mrežna stranica:**

1. Continuous smile (2015) Društveni utjecaj – glavni pokretač sigurnosti na radnom mjestu <https://www.continuousmile.com/behavior/social-influence-prime-driver-workplace-safety/> (10.08.2023)
2. Halpet.hr (2021). Poslovni bonton. <https://halpet.hr/proizvod/poslovni-bonton/> (31.07.2023.)
3. Hotel Picok, <https://www.hotel-picok.hr/> (25.07.2023.)
4. Manoukian, J-G. (2020). How to use social influence to promote workplace safety, <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/how-to-use-social-influence-to-promote-workplace-safety> (10.08.2023.)
5. Masionis, A. (2022). Cultural alignment: How to align culture at your organization, <https://www.achievers.com/blog/cultural-alignment/> (10.08.2023.)
6. Razvoj karijere.com (2021). Pozdravljanje. [https://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/pozdravljanje](https://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/pozdravljanje) (31.07.2023)
7. Stewart, D: What is cultural alignment? , <https://blog.stewartleadership.com/what-is-cultural-alignment> (05.08.2023.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. hotel Picok

### *Grafikoni:*

1. Grafikon 1. Primjenjuje li hotel Picok poslovni bonton u svom poslovanju?
2. Grafikon 2. Smatrate li da je pridržavanje poslovnog bontona važno za uspješno radno okruženje?
3. Grafikon 3. Mišljenja zaposlenika o poslovnom bontonu
4. Grafikon 4. Što zaposlenici misle o poslovnom bontonu
5. Grafikon 5. Jeste li zainteresirani za dodatne obuke o poslovnom bontonu?
6. Grafikon 6. Kako biste ocijenili vašu trenutnu razinu svijesti o poslovnom bontonu?
7. Grafikon 7. Smatrate li da veća svijest o poslovnom bontonu može poboljšati radnu atmosferu u hotelu Picok?
8. Grafikon 8. Je li vaša trenutna razina svijesti o poslovnom bontonu utjecala na vaše ponašanje na radnom mjestu?
9. Grafikon 9. Smatrate li da bi bolja svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na vaše međuljudske odnose s kolegama i klijentima?
10. Grafikon 10. Smatrate li da bi veća svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na vašu motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu?
11. Grafikon 11. Koliko često biste željeli primati informacije ili obuke o poslovnom bontonu?

## PRILOZI

### PITANJA

### ANKETA - UTJECAJ POSLOVNOG BONTONA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA

Pozdrav, zamolila bih Vas da ispunite ovaj anketni upitnik. Anketa se sastoji od 20 pitanja te je anonimna. Rezultati ankete koristit će se u svrhu pisanja završnog rada.

1. Primjenjuje li hotel Picok poslovni bonton u svom poslovanju?
  - a. Da
  - b. Ne
2. Smatrate li da je pridržavanje poslovnog bontona važno za uspješno radno okruženje?
  - a. Da
  - b. Ne

Na sljedeća pitanja odgovorite zaokruživanjem SAMO JEDNOG odgovora.

1. Uopće se ne slažem
2. Uglavnom se ne slažem
3. Nemam utvrđen stav (niti se slažem, niti se ne slažem)
4. Uglavnom se slažem
5. U potpunosti se slažem

3. Jeste li svjesni da se pridržavanje poslovnog bontona odražava na kvalitetu interakcije s kolegama i klijentima?	1	2	3	4	5
4. Smatrate li da poslovni bonton doprinosi stvaranju pozitivne radne atmosfere?	1	2	3	4	5
5. Je li poslovni bonton jednako važan za sve zaposlenike, bez obzira na njihovu poziciju u hotelu	1	2	3	4	5

Picok?					
6. Smatrate li da nedostatak poslovnog bontona može negativno utjecati na reputaciju hotela Picok?	1	2	3	4	5
7. Jeste li primijetili da pridržavanje poslovnog bontona poboljšava vašu motivaciju na radnom mjestu?	1	2	3	4	5
8. Osjećate li se više motivirano kada svi zaposlenici primjenjuju poslovni bonton?	1	2	3	4	5
9. Smatrate li da nedostatak poslovnog bontona može negativno utjecati na vašu motivaciju?	1	2	3	4	5
10. Smatrate li da je poslovni bonton povezan s osjećajem poštovanja i pripadnosti tvrtki?	1	2	3	4	5
11. Da li se pridržavanjem poslovnog bontona poboljšava timski rad u vašem odjelu?	1	2	3	4	5
12. Jeste li primijetili da se produktivnost povećava kada se poslovni bonton poštuje?	1	2	3	4	5
13. Smatrate li da nedostatak poslovnog bontona može dovesti do sukoba i narušavanja odnosa među zaposlenicima?	1	2	3	4	5

14. Jeste li zainteresirani za dodatne obuke o poslovnom bontonu?

- a. Da
- b. Ne

Na sljedeće pitanje odgovorite zaokruživanjem SAMO JEDNOG odgovora.

- 1. **Nedovoljno**
- 2. **Dovoljno**



**3. Dobro**

**4. Vrlo dobro**

**5. Izvrsno**

15. Kako biste ocijenili vašu trenutnu razinu svijesti o poslovnom bontonu?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

16. Smatrate li da veća svijest o poslovnom bontonu može poboljšati radnu atmosferu u hotelu Picok?

A. Da

B. Ne

17. Je li vaša trenutna razina svijesti o poslovnom bontonu utjecala na vaše ponašanje na radnom mjestu?

a. Da

b. Ne

18. Smatrate li da bi bolja svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na vaše međuljudske odnose s kolegama i klijentima?

a. Da

b. ne

19. Smatrate li da bi veća svijest o poslovnom bontonu mogla pozitivno utjecati na vašu motivaciju i zadovoljstvo na radnom mjestu?

a. Da

b. Ne

20. Koliko često biste željeli primati informacije ili obuke o poslovnom bontonu?

a. Nikad

b. Samo jednom tokom poslovanja

c. Jedanput u godini

d. Nekoliko puta godišnje

## **INTERVJU – UTJECAJ POSLOVNOG BONTONA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA**

1. Kako biste opisali ulogu poslovnog bontona u radnom okruženju hotela Picok?
2. Smatrate li da pridržavanje poslovnog bontona ima utjecaj na motivaciju zaposlenika?  
Zašto?
3. Kako vidite da poslovni bonton može doprinijeti stvaranju pozitivne radne atmosfere i timskog rada?
4. Koje su prednosti pridržavanja poslovnog bontona koje ste primijetili u radnom okruženju hotela Picok?
5. Kako se nosite s negativnim posljedicama koje nedostatak poslovnog bontona može imati na motivaciju zaposlenika?
6. Je li hotel Picok organizirao obuke ili edukacije o poslovnom bontonu za zaposlenike?  
Kako su te obuke bile primijenjene i kakve su rezultate donijele?
7. Smatrate li da postoji veza između pridržavanja poslovnog bontona i zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu?
8. Kako biste opisali svoje viđenje uloge poslovnog bontona u izgradnji ugleda hotela Picok?

**OBRAZAC 5****IZJAVA O AUTORSTVU**Ja, PETRA TURBELJA

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

UTJECAJ POSLOVNOG BONTONA NA MOTIVACIJU  
ZAPOSLJENIKA

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

PT



**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja PETRA TURBELIJA

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).  
Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 01.01.2024 (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

Potpis studenta/ice

PT

U Virovitici, 31.08.2023