

# Važnost timskog rada u uspješnosti poslovanja na primjeru Terme Sveti Martin

---

Žličar, Leon

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:048160>

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

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



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

**Leon Žličar, 0313025926**

**VAŽNOST TIMSKOG RADA U USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA NA PRIMJERU TERME SVETI  
MARTIN**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, studeni 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

**Leon Žličar, 0313025926**

**VAŽNOST TIMSKOG RADA U USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA NA PRIMJERU TERME SVETI  
MARTIN**

**THE IMPORTANCE OF TEAMWORK IN  
BUSINESS SUCCESS ON THE EXAMPLE OF  
TERME SVETI MARTIN**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Mirjana Trstenjak, v. pred.

Čakovec, studeni 2023.

## ZAVRŠNI ZADATAK br. 2022-MTS-I-113

Pristupnik: **Leon Žličar (0313025926)**  
Studij: Izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta  
Smjer: Menadžment sporta

Zadatak: **Važnost timskog rada u uspješnosti poslovanja na primjeru Terme Sv.Martin**

### Opis zadatka:

U suvremenom društvu timski rad predstavlja važan element uspješnosti poslovanja jednog poduzeća, rada udruge, kluba ili druge skupine koja se sastoji od grupe ljudi. Svaki tim treba imati unaprijed definirane ciljeve koje bi vodile dobrim poslovnim odlukama kako bi se mogla postići najviša razina efikasnosti u poslovanju. Postoji više načina na koje se može postići uspješnost u vođenju tima i uspješna međusobna komunikacija svih članova, kako bi tim bio produktivan te usmjeren na postavljeni cilj. Pri tome profit nije uvijek primarni cilj poslovanja nego to mora biti društveno odgovorno poslovanje.

Važnost procjene stanja i analiza okoline najvažniji su faktori za postizanje željenog cilja te će ključne metode i alati biti opisani u teorijskom dijelu ovoga rada. Nakon iznesenih vlastitih spoznaja o uspješnosti timskog rada, navedeni su i analizirani primjeri uspješnih, ali i neki od neuspješnih primjera poslovanja.

U istraživačkom dijelu rada će biti prikazani načini poslovanja te metode ostvarivanja ciljeva kroz timski rad na primjeru Terme Sveti Martin. Analizom stanja na terenu, osobnim doživljajem zatečenog stanja te razgovorom sa nekim od zaposlenika te sa zaposlenima na rukovodećim pozicijama sa područja marketinga dobiven je detaljan uvid u model poslovanja Terme Sveti Martin. Analiziranjem poslovanja na navedenom primjeru došlo se do zaključka na koji način se ostvareni uspjeh u prethodnim razdobljima poslovanja pokazao kao primjer dobre prakse te se kao takav može

Rok za predaju rada: 20. rujna 2023.

Mentor:



---

Mirjana Trstenjak, v. pred.

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

---

## **PREDGOVOR**

Tema ovog završnog rada odabrana je s ciljem da se ukaže na važnost koju ljudi imaju u nekom poduzeću te njihova zajednička moć u timu koja predstavlja temeljni segment poslovanja svakog poduzeća. Kao primjer uspješnog poslovanja odabrane su Terme Sveti Martin gdje se cijene svi zaposlenici od kojih svaki pojedinac ima važnu ulogu i doprinosi uspjehu tima. Navedene tvrdnje potkrijepljene su opsežnim istraživanjem stručne literature, vlastitom analizom i zapažanjem na terenu te prikupljanjem informacija izravno od samih zaposlenika.

Ovim putem želio bih se zahvaliti svima koji su mi na bilo koji način pomogli tijekom studija, ali i tijekom dosadašnjeg života. Također veliko hvala svim kolegama koji su dijelili sa mnom iskustva i svakodnevicu studiranja, te prijateljima koji su me podržavali i veselili se mojim uspjesima. Na kraju, zahvaljujem se mentorici i svim profesorima koji su doprinijeli završetku mog studija, te od kojih sam mnogo naučio.

Ovaj završni rad posvećen je svim poduzećima koja teže postizanju uspješnog poslovanja, visokoj razini timske odgovornosti te kao primjer svim budućim poduzećima na putu ostvarenja svojih ciljeva.

## SAŽETAK

U suvremenom društvu timski rad predstavlja važan element uspješnosti poslovanja jednog poduzeća, rada udruge, kluba ili druge skupine koja se sastoji od grupe ljudi. Svaki tim treba imati unaprijed definirane ciljeve koje bi vodile dobrim poslovnim odlukama kako bi se mogla postići najviša razina efikasnosti u poslovanju. Postoji više načina na koje se može postići uspješnost u vođenju tima i uspješna međusobna komunikacija svih članova, kako bi tim bio produktivan te usmjeren na postavljeni cilj. Pri tome profit nije uvijek primarni cilj poslovanja nego to mora biti društveno odgovorno poslovanje.

Proučavanjem stručne literature definirane su smjernice za uspješno vođenje tima te će uz to u radu biti opisana i vlastita zapažanja. Važnost procjene stanja i analiza okoline najvažniji su faktori za postizanje željenog cilja te će ključne metode i alati biti opisani u teorijskom dijelu ovoga rada. Nakon iznesenih vlastitih spoznaja o uspješnosti timskog rada, navedeni su i analizirani primjeri uspješnih, ali i neki od neuspješnih primjera poslovanja.

U istraživačkom dijelu rada će biti prikazani načini poslovanja te metode ostvarivanja ciljeva kroz timski rad na primjeru Termi Sveti Martin. Analizom stanja na terenu, osobnim doživljajem zatečenog stanja te razgovorom s nekim od zaposlenika te sa zaposlenima na rukovodećim pozicijama s područja marketinga dobiven je detaljan uvid u model poslovanja Termi Sveti Martin. Analiziranjem poslovanja na navedenom primjeru došlo se do zaključka na koji način se ostvareni uspjeh u prethodnim razdobljima poslovanja pokazao kao primjer dobre prakse te se kao takav može primjenjivati u budućem poslovanju. Također će se definirati koncept poslovanja Termi Sveti Martin koji podrazumijeva praćenje korisnika i njihovih želja, te potrebu za prilagodbom u svim situacijama koje kao takve dovode do brojnih izazova, pri čemu je jasno da je ljudski faktor najvažniji resurs poduzeća.

**KLJUČNE RIJEČI:** *tim, timski rad, cilj, uspješnost, poslovanje, metode*

## **ABSTRACT**

In contemporary society, teamwork represents a key element of business success in a company, organization, club, or any other group consisting of a collection of individuals. Every team should have predefined goals that would lead to good business decisions in order to achieve the highest level of efficiency in the business itself. Success and excellent mutual communication among all team members can be achieved in multiple ways, and that is the key for the team to be productive and focused on the set goals. In this context, the primary business goal is not always profit but socially responsible business.

In this paper, there will be defined guidelines for successful team leadership gathered by studying professional literature and our own observations regarding team leadership. The importance of situation assessment and environmental analysis is crucial for achieving the desired goal. Key methods and tools will be described in the theoretical part of this paper. Following that, our own insights into the success of teamwork will be discussed, and this will be followed by the description and analysis of both successful and unsuccessful business cases.

In the research section of this paper, we will present business approaches and methods of goal achievement through teamwork using the example of Terme Sveti Martin. A detailed insight into the business model of Terme Sveti Martin was obtained through on-site analysis, personal experience of current conditions, and discussions with some of the employees, as well as those in managerial positions in the marketing department. Business process operations were analyzed in the given example of Terme Sveti Martin, leading to the conclusion in what way their achieved success in previous business periods serves as a prime example that can be applied in future business endeavors. Furthermore, the business concept of Terme Sveti Martin will also be defined, including customer monitoring, their wishes, and the need for adaptability in all situations that lead to numerous challenges. It's evident that the human factor is the most important resource in any company.

**KEYWORDS:** *team, teamwork, goal, success, business, methods*

# Sadržaj

PREDGOVOR

SAŽETAK

ABSTRACT

1. UVOD.....	1
2. TIM I TIMSKI RAD.....	3
2.1. Elementi i obilježja uspješnog tima.....	4
2.2. Vrste timova i stilovi upravljanja timom .....	5
2.3. Razlika između radne skupine i tima.....	6
2.4. Prednosti i nedostaci timskog rada.....	8
2.5. Timske uloge .....	10
2.6. Vodstvo u timu .....	12
3. PRIMJER USPJEŠNOG POSLOVANJA - TERME SVETI MARTIN.....	15
3.1. Vizija i ciljevi poduzeća Terme Sveti Martin.....	16
3.2. Organizacijska struktura Terma Sveti Martin.....	17
3.3. Prikaz rezultata istraživanja.....	19
4. ZAKLJUČAK.....	29

IZJAVA O AUTORSTVU

LITERATURA

POPIS ILUSTRACIJA

POPIS PRILOGA



## 1. UVOD

U samim počecima civilizacije u čovjekovoj je prirodi bilo da se udružuje i djeluje u skupini radi lakšeg obavljanja svakodnevnih aktivnosti. Međusobna suradnja oduvijek je bila ključni čimbenik za opstanak. Radeći u skupini ljudi su lakše pronalazili hranu, branili se, brinuli se o obitelji, dakle sve to zahtijevalo je suradnju među ljudima. To je ujedno i oblikovalo čovjeka kao pojedinca te se tako kroz povijest civilizacije može primijetiti da su udruženi ljudi dobivali ratove, gradili građevine i dr., a s udruživanjem ljudi su kroz povijest postajali sve napredniji, da bi u moderno doba timskim radom postigli nevjerojatna dostignuća koja su doprinijela boljitku i razvitku civilizacije. Može se reći da je grupno djelovanje prirodno stanje postojanja za ljudsku vrstu kojoj je oduvijek prirođena društvenost. Od svih navedenih oblika suradnje i djelovanja u skupini u još boljem obliku posjeduje uspješan tim. Usprkos svim prednostima takvog djelovanja, u doba industrijske revolucije važnost tima postaje zanemarena, a tek osamdesetih godina prošlog stoljeća moderne organizacije počele su davati važnost suradnje i poslovanja u timu.

Do kraja 18.tog stoljeća ljudi su većinom radili u manjim skupinama, bavili su se poljoprivredom ili obrtom radeći poslove koji su se sastojali od manjeg broja ljudi a veći broj ljudi sadržavale su tek organizacije kao što su vojska i crkva. Tijekom industrijske revolucije razvoj moderne tehnologije i masovne proizvodnje doveo je do velike prekretnice te su radovi u manjim skupinama zamijenjeni učinkovitijim ali i nehumanim uvjetima u velikim tvornicama. S vremenom je tržište postajalo sve konkurentnije te su se inovacije u poslovanju pojavile nakon 2. Svjetskog rata gdje je prednjačio Japan primjenom timske etike u masovnoj proizvodnji, a slijedili su ih Europa i Amerika. Dakle, djelovanje u timu pokazalo se kao učinkovit način rada ali se kod mnogih organizacija u današnje vrijeme premalo pažnje posvećuje principima etičkog kodeksa (West, 2005).

Proučavanjem razne literature stručnjaka iz navedenog područja može se zaključiti da djelovanje u timu ima višestruke koristi i kroz timski rad gotovo uvijek pridonosi poboljšanoj učinkovitosti i produktivnosti u poslovanju. Kako za poslovanje neke organizacije, tako rad u timu ima dobrobit i na pojedinca koji je dio tima što doprinosi i

manjoj razini stresa kroz rad u grupi. Moderne organizacije sve više pažnje posvećuju stvaranju radnih timova koji imaju različite uloge u rješavanju raznih prepreka u ostvarivanju zadanih ciljeva.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je timski rad, a cilj istraživanja je prikazati važnost koju ima uloga timova i njihova predanost radu u uspješnosti poslovanja jednog poduzeća.

Prilikom pisanja teorijskog dijela završnog rada koristila se stručna i znanstvena literatura stručnjaka iz područja koje je predmet ovog rada. U pisanju istraživačkog dijela završnog rada koristili su se podaci prikupljeni razgovorom s osobama iz rukovodećih pozicija te internet stranice sa stručnim člancima.

Ovaj rad obuhvaća ukupno 4 cjeline. Prvi dio rada sastoji se od uvoda u kojem se navode predmet i cilj rada te metode prikupljanja podataka u svrhu istraživanja teme. Drugi dio obuhvaća teorijski pregled literature gdje su objašnjeni pojmovi tima i radne skupine, osnovni elementi i obilježja uspješnih timova, vrste timova, stilovi upravljanja timom te razlike između pojmova radne skupine i tima. Nadalje, u drugom dijelu rada prikazuju se i odrednice uspješnog vođenja i vodstva timskog rada. Treći dio donosi prikaz primarnih podataka koji su prikupljeni istraživanjem i analizom odabranog poduzeća. Istraživanje je provedeno u uslužnoj djelatnosti, točnije na primjeru timskog rada u Termama Sveti Martin. Pomoću *Google forms* obrasca izrađen je anketni upitnik koji je upućen zaposlenicima Terma Sveti Martin te je provedeno i istraživanje putem osobnog intervjua s osobom zaposlenom na rukovodećoj poziciji za upravljanje ljudskim potencijalima. U četvrtom dijelu rada donosi se zaključak koji daje osvrt na temu završnog rada.

## 2. TIM I TIMSKI RAD

Tim je skupina ljudi koja primjenom svojih stečenih znanja i vještina želi postići određeni zadani cilj. Ljudi imaju potrebu za komuniciranjem iz više razloga, bilo to iz zabave, prikupljanja novih informacija ili jednostavno za postizanje nekog cilja. U poslovnom svijetu vrlo je važna kvalitetna interna komunikacija te zajedničko djelovanje ljudi unutar tima. (<https://hrcak.srce.hr/clanak/154122>).

Stručnjaci u tom segmentu navode razne definicije tima:

*„Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili“* (Srića, Tudor, 2014, str.20).

Prema Aniću (1991) tim se može definirati kao skupina stručnjaka i specijalista koji rade na nekom projektu ili zadatku.

Petković (2014) opisuje tim kao malu skupinu ljudi koja ima zajednički cilj, misiju, zadatak i interes.

Pojam timski rad podrazumijeva razne oblike složenih poslova koje članovi temeljem stručnih znanja iz raznih područja obavljaju te u suradnji sa ostalim članovima zajedničkim snagama dolaze do zacrtanog cilja (West, 2005).

Unutar tima bitno je jasno definirati ciljeve koje treba postići kroz suradnju svih članova tima popraćeno kvalitetnom međusobnom komunikacijom kojom članovi izražavaju svoja mišljenja i stavove te uz pozitivno razmišljanje ostvaruju te ciljeve. Uz gore navedeno vrlo je bitna podjela vještina pomoću čega se povećava realizacija rada međusobnim dijeljenjem znanja između svih članova kod kojih je svaki stručnjak za određeno područje. Na kraju, svakom uspješnom timu potreban je dobar vođa koji je optimističan, poticajan, motivirajući te uzor svim članovima tima (<https://hr.economy-pedia.com/11039331-teamwork>, datum pristupa: 03.08.2023).

Osim mogućnosti napretka, radom u timu također se može učiti i rasti na osobnoj razini i u korist zajedničkih interesa određene zajednice kroz društvenu interakciju. Za dobar timski rad ključno je uspješno vodstvo i dobro upravljanje timom. Radeći u timu, kroz društvenu podršku, zajednička iskustva i rad, uči se i napreduje više nego samostalnim radom, a to daje i osjećaj pripadanja nekoj zajednici. Također, u poduzećima tim je kanal za razmjenu vještina i ideja te radnih metoda što doprinosi povećanju produktivnosti i u konačnici konkurentnosti poduzeća. Da bi se postiglo navedeno,

svakom poduzeću je najvažnije stvoriti timski utemeljene sustave koji bi organizaciju unutar tima učinili visoko motiviranom i produktivnom (West, 2005).

Na kraju se može zaključiti da su tajna uspjeha nekog tima zajednički usmjereni ciljevi, jasno definirane uloge, uspješna komunikacija te stalno usavršavanje. Što više timova postoji u jednoj organizaciji, to je njezina produktivnost veća a ustroj jednostavniji. Takve organizacije mogu brže i mogu učinkovitije reagirati na današnje okruženje koje je sklono brzim promjenama (West, 2005).

## 2.1. Elementi i obilježja uspješnog tima

Za skupinu ljudi koja čini tim ključno je da kroz komunikaciju i zajedničke napore međusobno surađuju u obavljanju posla kako bi ostvarili ciljeve. Kod osnivanja uspješnog i produktivnog tima vrlo je važno obratiti pozornost na najvažnije elemente kao što su različita stručna znanja članova od kojih je svaki specijaliziran za pojedino područje, status članova od kojih je svaki podjednako bitan i autoritet u timu te je bitno spriječiti moguće neugodne posljedice u obliku konflikata među članovima.

Uz sve gore navedene elemente tima postoje još dvije bitne značajke:

- **primjeren cilj** - razlog nastajanja tima, članovima tima cilj treba biti dostižan, izazovan te jasan da bi ga se lakše realiziralo;
- **primjeren voditelj** - voditelj je osoba koja je na temelju svojih osobina, znanja i vještina izabrana od strane ostalih članova za usmjeravanje i vođenje tima ka zacrtanom cilju, on poznaje svoje ljude, svojim optimizmom i motiviranjem diže radnu atmosferu unutar tima te tako vodi uspješno poslovanje znajući da su zadovoljni članovi najvažniji faktor uspješnosti (Srića, Tudor, 2014).

Također, bitne su i osobine ličnosti članova tima pri čemu svaki član tima svojim osobnostima predstavlja zasebnu jedinku od koje moramo izvući sve poželjno što doprinosi boljitku rada u timu te svaki član tima zastupa jednu ili više posebnih timskih uloga. Unutar tima bitno je uspostavljanje ravnoteže svih uloga što dovodi do veće motivacije članova jer svaki član tima ima svoje mišljenje, iskustvo, znanje i stav te upravo ta raznolikost dovodi do uspjeha tima (Srića, Tudor, 2014).

Nadalje, ukupan timski zadatak potrebno je podijeliti na radna mjesta svojih članova tima što zahtjeva veliku odgovornost te stalno propitivanje tijekom zajedničkog rada. Vezano za veličinu tima u praksi se spominje da je najefikasniji tim koji se sastoji od 5 do 7 članova.

Produktivan tim sastoji se od sposobnih ljudi koji sukladno svojim ambicijama, sklonostima i osobinama dobivaju te učinkovito obavljaju dobivene poslove (Srića, Tudor, 2014).

Prema modelu koji navode Srića i Tudor (2014) obilježja uspješnog tima su:

- predanost svih članova zajedničkom cilju;
- angažiranost, dobrovoljna suradnja, usklađeno djelovanje i solidarnost;
- kreativnost i želja da se što prije dosegne željeni cilj uz što manje trošenje resursa;
- ravnopravnost među članovima koja potiče iskorištavanje potencijala svih članova tima;
- pozitivna atmosfera u kojoj je prisutna snažna motivacija, skladnost, komunikacija i entuzijizam svih članova.

Uspješan tim može biti iznimno poticajan i produktivan za svoje članove, stvarajući pozitivno radno okruženje i postižući brže i učinkovitije zadane ciljeve.

## 2.2. Vrste timova i stilovi upravljanja timom

Postoje razne vrste timova ovisno o strukturi poslovanja jednog poduzeća, a svaki tim zahtjeva drugačiji pristup upravljanju.

Autor West (2005) navodi kako postoje različite vrste timova:

- **proizvodni i uslužni timovi** – u ovu vrstu spadaju timovi za montažu, održavanje, rudarstvo i gradnju, računovodstveni timovi, timovi za prodaju te zdravstveni timovi. Predviđeni su za dugoročno poslovanje te se stoga kod njihovog upravljanja preuzima dugoročna strategija koja se temelji na redovitim ocjenjivanjima, reviziji te neprestanim razvojem vještina. Tako se vrši uzastopni napredak poslovanja te ujedno osigurava sigurnost i motivacija članova u njihovom radu;
- **projektni i razvojni timovi** – u tu vrstu spadaju istraživački timovi te timovi za razvoj proizvoda. Voditelji se posvećuju planiranju i praćenju napredovanja, no s

obzirom na to da su kratkog vijeka mala je vjerojatnost za izgradnju tima što dovodi do sukoba, svađe te otežane komunikacije unutar tima;

- **timovi za savjetovanje i uključivanje** - radne skupine čiji je cilj poboljšanje uvjeta u nekom poduzeću;
- **posade** - suradnja članova tima koja prvi put zajedno obavlja neki zadatak treba imati jasne upute kako bi učinkovito obavila svoj posao;
- **operativni i pregovarački timovi** - redovito rade zajedno, imaju jasne ciljeve te dobro razrađene postupke.

West (2005) navodi dva osnovna stila upravljanja timom, a to su: transakcijski pristup i transformacijski pristup. Transakcijski pristup usmjeren je na zadatak, dok je transformacijski pristup usmjeren na članove tima. Oba stila imaju slične ciljeve, no zahtijevaju drugačije metode kako bi ih proveli. Prihvativši transakcijski pristup, vođa tima svoje napore usmjerava na ponašanje članova koje pokušava mijenjati sustavom nagradi i kazni. Ključ uspjeha transakcijskog pristupa je u otvorenom nagrađivanju i kažnjavanju te utvrđivanju nadzora nad naporima koje svaki član skupine neprekidno ulaže. U transformacijskom pristupu vođe više pozornosti pridaju članovima tima nadahnjujući ih za rad svojom energijom, optimizmom, poticanjem te timskim duhom, čime pozitivno utječu na članove tima i tako podižu njihovu razinu znanja, sposobnosti i vještine.

### 2.3. Razlika između radne skupine i tima

Iako slični, pojmovi radna skupina (grupa) i tim imaju različito značenje. Radna skupina i tim imaju ciljeve koje trebaju postići ali se razlikuju po svojoj provedbi. Članovi tima rade zajedno kako bi postigli cilj, a kada je riječ o radnoj skupini, oni su usmjereni na pojedinačne zadatke u kojem svatko odgovara za zadatak koji izvršava iako imaju zajednički cilj (<https://hr.economy-pedia.com/11033215-differences-between-team-and-work-group>, datum pristupa: 05.08.2023).

Pod pojmom radne skupine (grupe) podrazumijeva se grupa ljudi koja radi i surađuje jedna s drugom u svrhu postizanja zajedničkog cilja u određenom vremenskom razdoblju. Članovi grupe međusobno dijele informacije s ostalima, a sam nastanak

---

grupe temelji se na uvjerenjima, iskustvima i istim interesima. Radna skupina obično ima 3 - 20 osoba koje rade na nekom zajedničkom zadatku, npr. u tvrtki to može biti nabava i otprema robe, organizacija protokola, prodaja i sl.

Buble (2006) u svojoj knjizi navodi da postoje dvije vrste grupa u organizaciji poduzeća, a to su:

- **formalne grupe** - dio organizacijske strukture poduzeća koje nastaju da bi izvršile cjelokupan zadatak poduzeća. One grade temelj organizacijske strukture te se temelje na podjeli rada i formiraju uporabom formalnih organizacijskih ovlasti. Sa stajališta organizacije, takve grupe koriste se za prijenos i obradu informacija, stjecanje povjerenja, poduke zaposlenika te pomoć u donošenju odluka;
- **neformalne grupe** - formiraju se neplanirano i spontano kao rezultat personalnih interakcija. U neformalne grupe spadaju 4 tipa grupa a to su: interesne, prijateljske, horizontalne i vertikalne. Interesne i prijateljske grupe nastaju temeljem nekog određenog interesa te na temelju unutarnjeg osjećaja. Horizontalne grupe spajaju pojedince iste organizacijske razine u poduzeću, obično interesnog karaktera. Vertikalne grupe spajaju pojedince različitih organizacijskih razina u poduzeću, također interesnog karaktera.

*„Svaka radna skupina mora zadovoljiti tri obilježja: mora imati svrhu i cilj postojanja, treba djelovati u smjeru ostvarenja tog cilja, odnosno vodstvo i specifičnu strukturu koja je raznolika, no uvijek u funkciji ostvarenja svrhe i ciljeva skupine. Tim može biti jedna od vrsta radnih skupina“* (Benčić, 2011, str.4).

Pavičić (2012) navodi razlike između radne skupine i tima što je prikazano niže u Tabeli 1. Dakle, kod radne skupine odgovornost je isključivo individualna, dok je kod tima grupna i individualna. Zbog individualnih ciljeva komunikacija kod radne skupine je slaba pa je stoga manja i motivacija, dok su kod tima zbog zajedničkih ciljeva motivacija i komunikacija puno veće. Donošenje odluka u radnoj skupini vrši se glasanjem, dok se kod tima to obavlja konsenzusom. U radnoj skupini sinergije gotovo da nema a ego je individualan, dok je kod tima sinergija vrlo bitna a ego je kolektivan. Hijerarhija je više prisutna kod radne skupine. Radna skupina posjeduje nekomentarne vještine, dok je snaga tima u komplementarnim znanjima i vještinama. Tim je prilagodljiv raznim situacijama te je kao takav otporan na promjene, dok to kod

radne skupine nije tako. Radne skupine mogu ili ne moraju biti samostalne u svom radu, dok članovi tima posjeduju visok stupanj samostalnosti.

Tabela 1. Razlika između radne skupine i tima

	<b>RADNA SKUPINA</b>	<b>TIM</b>
<b>ODGOVORNOST</b>	Individualna	Individualna i grupna
<b>MOTIVACIJA</b>	Mala	Velika
<b>KOMUNIKACIJA</b>	Slaba	Ohrabrena
<b>CILJEVI</b>	Individualni	Zajednički
<b>DONOŠENJE ODLUKA</b>	Glasanje	Konsenzus
<b>SINERGIJA</b>	Nema	I do 30%
<b>EGO</b>	Individualni	Kolektivni
<b>HIJERARHIJA</b>	Postoji	Minimalna
<b>VJEŠTINE</b>	Nekomplementarne	Komplementarne
<b>ORGANIZACIJSKE PROMJENE</b>	Neotporna	Otporan
<b>SAMOSTALNOST</b>	Mala ili nikakva	Visok stupanj

Izvor: Pavičić, G. (2012). Timovi i timski rad [diplomski rad]. Doboj: Fakultet za ekonomiju i menadžment, str. 8.

#### 2.4. Prednosti i nedostaci timskog rada

Brojni stručnjaci iz navedenog područja smatraju kako timski rad predstavlja neizostavni temelj uspješnog poslovanja i da se može smatrati najboljim načinom organizacije rada. Naime, logično je da veći broj ljudi može na bolji i brži način doći do određenog cilja i povećati efikasnost jednog poduzeća od pojedinca.

Pavičić (2012) navodi mnoge prednosti timskog rada kao što su:

- pozitivna iskustva i učinci rada u timu
- sposobnost brze prilagodbe novonastalih situacija
- velika motivacija, dobra komunikacija i suradnja unutar tima
- niži troškovi proizvodnje
- racionalizacija ljudskih resursa u poduzeću i dr.



Bitne karakteristike timskog rada su podjela ciljeva pri čemu treba jasno definirati sve ciljeve koje jedan tim treba postići. Ključan element uspješnog tima je suradnja svih članova tima popraćena kvalitetnom međusobnom komunikacijom kojom članovi izražavaju svoja mišljenja i stavove te uz pozitivno razmišljanje ostvaruju svoje zacrtane ciljeve. Uz gore navedeno vrlo je bitna podjela vještina pomoću koje se povećava realizacija rada međusobnim dijeljenjem znanja između svih članova kod kojih je svaki stručnjak za određeno područje. Na kraju, svakom uspješnom timu potreban je dobar vođa koji je optimističan, poticajan, motivirajući te uzor svim članovima (<https://hr.economy-pedia.com/11039331-teamwork>, datum pristupa: 20.08.2023).

Nadalje, postoje i čimbenici koji utječu na negativan razvoj timskog rada, a mogu se definirati kroz tri segmenta:

- **pojedinačno razmišljanje** - pojedinac razmišlja zasebno ne osvrćući se na mišljenja drugih članova tima i tada izvorna misao gubi smisao;
- **krivo vođenje** - pogrešan pristup vođe prema članovima tima može rezultirati demotiviranošću i bez želje za uspjehom;
- **nedefinirani ciljevi** - svaki tim treba imati jasno definiran cilj kojeg bi se trebali držati svi članovi, a ako toga nema dolazi do neuspjeha tima (<https://hr.economy-pedia.com/11039331-teamwork>, datum pristupa: 03.08.2023).

Odluka o stvaranju tima donosi priliku da se od naizgled obične grupe ljudi stvori visoko produktivna te zadovoljna ljudska zajednica. Svima nam je poznato da djelovanje u timu donosi velike koristi koje se dijele između voditelja, članova, vlasnika društva te osnivača tima (Srića, Tudor, 2014). Kako svaki način rada ima svoje prednosti i nedostatke, tako postoje i prednosti i nedostaci rada u timu.

Prednosti timskog rada mogu se prikazati kroz sljedeće segmente:

- **motivacija** - spojeni u timu, članovi višestruko ostvaruju zajedničke i osobne potrebe, što ih dodatno motivira u rješavanju novih zadataka;
- **skupna kohezija** - čvrsto međusobno povezivanje članova tima koji u usporedbi s grupom daju sve od sebe za još bolje funkcioniranje te opstanak tima;
- **sinergija** - radeći u timu, isti broj članova bude produktivniji zahvaljujući pozitivnoj sinergiji koja se nalazi unutar tima;

- **poboljšana organizacija** - učinkovito djelovanje ljudi koji sustavno rade na unapređenju organizacije;
- **skupna kreativnost** - stručnjaci iz različitih područja se nadopunjuju i stvaraju nova znanja sudjelujući u stvaralačkoj komunikaciji (Srića, Tudor, 2014).

Glavni nedostatak u radu i stvaranju svakog tima leži u tome da svaka takva organizacija traži vrijeme te početna faza zahtjeva znatno ulaganje u ljudske resurse što iziskuje više vremena. Zbog nedostatka vremena i početnih grešaka radi nestrpljivosti tim se ne može razviti na učinkovit način i tako dolazi do loše kvalitete rada te u konačnici do raspada tima. To znatno ovisi o rukovodiocima koji trebaju znati prepoznati zahtjeve timskog djelovanja stoga ustrojavanje tima neće stvarati poteškoće ako postoje dobri kadrovski temelji. Uz navedenu prepreku u tim treba konstantno ulagati u smislu usavršavanja što također iziskuje trošak. Stoga se može zaključiti da svakom timu treba određeno vrijeme i dobar vođa koji razumije da je uspješnom timu potrebno vrijeme te da ne razmišlja o nerealnom kratkoročnom ostvarenju ciljeva (Srića, Tudor, 2014).

## 2.5. Timske uloge

Promatrajući brojne organizacije, *Meredith Belbin* te mnogi britanski stručnjaci zapitali su se kako to da neki menadžerski timovi uspijevaju a drugi propadaju? Tražeći odgovor na to pitanje došli su do zanimljivih zaključaka. Svaki član tima ponaša se različito, sukladno svojim osobinama, sposobnostima te uvjerenjima i svatko u timu je jedinka za sebe. Tu ljudsku različitost treba prihvatiti i poštovati u svrhu zajedničke koristi (Srića, Tudor, 2014).

U obavljanju svakodnevnih zadataka svaki član tima svojom osobnošću drugačije reagira na određene situacije pa se stoga kaže da ima svoju određenu ulogu. Sukladno njegovim karakteristikama i sklonostima svakom članu tima dodjeljuje se timska uloga u kojoj je najbolji i najefikasniji.

Srića i Tudor (2014) sveukupno navode 8 timskih uloga. U prve četiri timske uloge spadaju nositelji akcija i ideja te bez njih nema napretka i ostvarenja cilja. U njih spadaju:

- 
- **kreativac (klikeraš)** - inovativan, neobičan te radikaln u pristupu, izuzetno inteligentan, prirodan te ponekad zatvoren, no usprkos svemu, on je taj koji svom timu daje iskr u pokretanje;
  - **istraživač (osoba za dodire s okolinom)** - komunikativan, znatiželjan, otvoren, sklupa nova poznanstva i kontakte izvan tima, voli preuzeti tuđe misli;
  - **poticatelj (autokratski vođa)** - brzo primjećuje nove prilike, dobro prihvaća novosti, uvijek je aktivan te stalno teži cilju, dobro funkcionira pod stresom, dinamičan, komunikativan, dominantan, ponekad brzoplet;
  - **usklađivač (demokratski voditelj)** - uvijek posvećen cjelini, dobro razdvaja bitno i nebitno, kratkoročno i dugoročno, vlada situacijom, traga za najučinkovitijim rješenjima ne bi li usmjerio tim ka cilju, poznaje ljude te pronalazi pravo mjesto za njih, otvoren je, dominantan, komunikativan, odlučan, članovi tima tih osobina najčešće postaju menadžeri.

Druge četiri timske uloge mogu se nazvati provoditelji i održavatelji. Zajednička karakteristika tih uloga je usredotočenost na razradu, provođenje te izvršenje akcije uz pozorno očuvanje tima. Bez njih nemoguće bi bilo završiti zadatak te doći do cilja. U druge četiri timske uloge spadaju:

- **procjenitelj (motritelj)** - promatrač tuđih prijedloga i hladni analitičar, promišljen, staložen, oprezan, jako inteligentan. Doprinosi timu na dva načina: dobrom prosudbom zamisli i odabirom pravilnoga postupka za donošenje odluka;
- **provoditelj (organizator)** - majstor organizacije, odluke pretvara u praksu, dobar kreator, uporan, discipliniran, učinkovit, timu pomaže planom provedbe, razradom zamisli te održavanjem reda;
- **dovršitelj (finalizator)** - temeljito planira i razrađuje pojedinosti, vrši nadzor, ustraje na savršenstvu, pedantan, zatvoren, tjeskoban, potreban timu zbog marljivih provođenja odluka;
- **graditelj tima (čuvar međuljudskih odnosa)** - više usmjeren na članove tima nego na sam posao, angažiran da smiri sukobe i krize unutar tima, smiri strasti te stvori timsku harmoniju.

Kod stvaranja uspješnog tima kroz podjele timskih uloga vrlo je važan osjećaj pripadnosti timu svakog pojedinca i motivacija koja može biti efikasna na razne načine, a ponajviše kroz sustav nagrađivanja.

Motiviranje djelatnika vrlo je važan segment u ostvarivanju njegove efikasnosti. U suvremene modele nagrađivanja djelatnika spadaju: visoka mjesečna primanja, sigurno radno mjesto, informiranost djelatnika, mogućnost stjecanja suvlasništva u poduzeću i sl. Realno je za očekivati da svaki djelatnik različito doprinosi poslovnom rezultatu te su iz tog razloga potrebna mjerenja doprinosa poslovnom rezultatu svakoga od njih na individualnoj ili grupnoj razini“ (Postolov, 2007).

## 2.6. Vodstvo u timu

Vođa (engl. *leader*) je osoba koja ima utjecaj na ostale članove grupe, pokreće u raznim situacijama, organizira akciju i time izaziva suradnju ostalih. On je na čelu grupe, inspirira i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, potičući ih pritom da maksimalno aktiviraju svoje sposobnosti. Vođa oblikuje viziju, vodi svoje članove njenom ostvarenju i teži ka uspješnoj budućnosti (Buble, 2006).

Nadalje, Buble (2006) spominje osnovne skupine funkcije vođe iz raznih literatura iz kojih je moguće izvesti različite tipove vođe primjerene raznim situacijama, a to su:

- **funkcije vezane za zadatke** - strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavač problema, ekspert
- **kulturne funkcije** - model ponašanja za druge
- **simbolične funkcije** - vizionar, moralni autoritet
- **političke funkcije** - reprezentant
- **funkcije vezane za međuljudske odnose** - trener, učitelj.

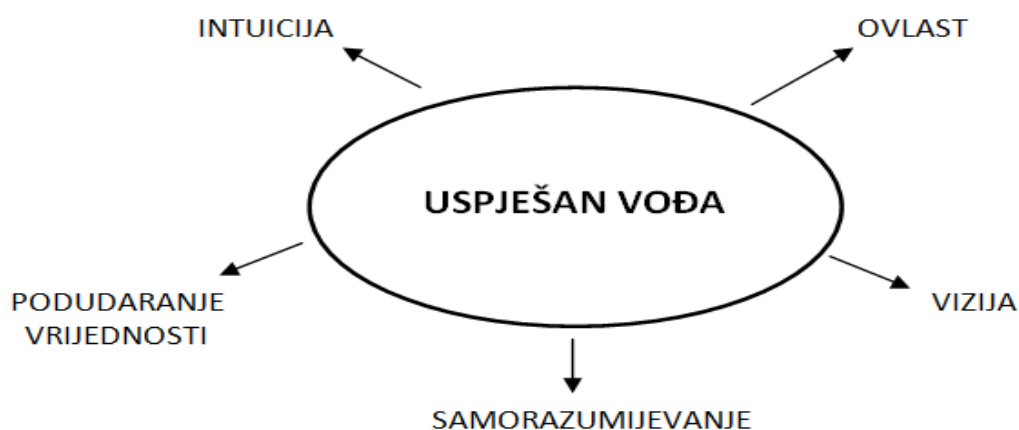
Iz gore navedenih funkcija vođe, danoj situaciji mogu nastati razni tipovi vođa.

Također, Buble (2006) spominje da stručnjaci iz navedenog područja u svojoj literaturi navode sposobnosti koje su karakteristične za uspješnog vođu prikazane niže na slici 1, a to su:

- **ovlast** da iskoristi svoj položaj te potakne uključivanje ostalih članova u planiranju raznih aktivnosti te određivanju ciljeva;

- **spособnost** predviđanja promjena te poduzimanje raznih poslova da se te promjene prebace u korist poduzeća bez negativnih posljedica;
- **samorazumijevanje** koje pomaže vođi da iskoristi svoje prednosti te ih što bolje kompenzira za svoje slabosti;
- **vizija**– percepcija vođe za što bolju radnu okolinu;
- **podudaranje vrijednosti** tj. sposobnost vođe da uskladi vrijednost poduzeća s vrijednostima pojedinca.

Slika 1. Karakteristike uspješnog vođe



Izvor: Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, str. 311.

Uz gore navedene sposobnosti koje mora imati svaki vođa, svakako je bitna motivacija, moć te utjecaj koji vođa ostavlja na svoje članove. Pod pojmom „moć“ pritom se misli na utjecaj vođe u ponašanju njegovih članova tima te motivacija istih. No s druge strane, vrlo je bitno jesu li članovi voljni i spremni pratiti vođu. Na tom putu izrazito je važno da članovi imaju osjećaj zadovoljstva u radu koje im pruža njihov vođa te sigurnosti koja se manifestira kroz dobivanje boljih poslova, povećanje plaća, davanje promaknuća i sl. (Buble, 2006).

Prema Nikiću (2004) samopouzdanje i motivacija cjelokupnog tima te vjera u vlastitu vrijednost i sposobnost, velika je snaga u ostvarenju bilo kojeg cilja koji se želi postići.

Ljudi koji dobro motiviraju druge i surađuju s njima, koji imaju dar za pokretanje i održavanje projekta, od velike su važnosti za rad i dobar uspjeh timskog rada. Važno je da cjelokupni tim, dakle sve osobe jedne radne ekipe, imaju čvrsto pouzdanje u sebe. Kad se osoba uvjeri da nešto može postići, onda se neće lako predavati kad naiđu poteškoće bilo koje vrste, te će učiniti sve u svojoj moći da teško ostvarivi cilj i postigne.

### 3. PRIMJER USPJEŠNOG POSLOVANJA - TERME SVETI MARTIN

Terme Sveti Martin smještene su u Međimurskoj županiji na samom sjeveru Republike Hrvatske, u Općini Sveti Martin na Muri što je prikazano na slici 2. Poduzeće posluje više od 20 godina te trenutno zapošljava 190 djelatnika. Terme su okružene s 27 hektara netaknute prirode koja privlači brojne posjetitelje da odmore dušu i tijelo.

Slika 2. Terme Sveti Martin označene na karti Hrvatske



Izvor: <https://hr.maps-croatia.com/hrvatska-offline-kartica> (10.08.2023.)

One su ujedno i prvi *Healthness* resort u Europi koji je kombinacija aktivnog odmora, *wellness* doživljaja i podizanja svijesti o vlastitom zdravlju s ciljem vraćanja u ravnotežu i probuđivanja svojega tijela, uma i duše. Terme predstavljaju jedinstvenu europsku regiju koja je već tri puta osvojila nagradu *European Destination of Excellence*, certifikat za europsku destinaciju izvrsnosti.

Sam postanak resorta započinje filozofijom u kojoj se usklađuju duša, tijelo i um radi očuvanja zdravlja te kvalitetnijeg načina života. Takva filozofija u svijetu je poznata pod imenom antropofozija Dr. Rudolfa Steinera koji je rođen u Međimurju. Ona se temelji na biodinamičkim vrtovima i organskim krajolikom Gornjeg Međimurja. Sama filozofija obuhvaća cijeli resort pa se stoga danas velika pažnja posvećuje njihovim

gostima s ciljem promjene svakodnevnih loših navika te konzumiranju zdravog i aktivnog načina života (<https://turizam24.com/terme-sveti-martin-prvi-healthiness-resort-u-europi-ciji-je-fokus-zdravlje-i-ekoloski-koncept/>, datum pristupa: 20.08.2023).

### 3.1. Vizija i ciljevi poduzeća Terme Sveti Martin

Resort usmjerava svoj pogled na novu viziju stavljajući pritom svoj naglasak na „zeleno“ mijenjajući svoje određene standarde te primajući razne certifikate. Vodstvo resorta shvaća izniman utjecaj hotelske industrije i turizma na okoliš te raznim edukacijama osoblja i gostiju terme pokušavaju objasniti važnost očuvanja okoliša (<https://turizam24.com/terme-sveti-martin-prvi-healthiness-resort-u-europi-ciji-je-fokus-zdravlje-i-ekoloski-koncept/>, datum pristupa: 21.08.2023).

Sustav zelenog poslovanja primjenjuje se unutar cijelog resorta termi pomoću provođenja projekta energetske učinkovitosti kojem je cilj smanjiti emisiju stakleničkih plinova, razvrstavanjem otpada, ugradnjom ukupno pet pročištača otpadnih voda, odvajanjem opasnih kemikalija, postavljanjem pametnih klupa te punionice za električne bicikle i automobile.

Gosti Termi Sveti Martin imaju mogućnost odabira hotelskog ili apartmanskog smještaja. Svoj odmor mogu upotpuniti mnogim sadržajima poput korištenja sauna, teretana, igranja raznih rekreacijskih sportova te uživanja u *wellness* i *beauty* centru. Uz to, gosti imaju mogućnost sudjelovanja na edukacijama kojima se prikazuju mali koraci kojima i oni mogu pridonijeti očuvanju mjesta u kojem borave kao što su sortiranje otpada, korištenje QR cjenika, korištenje prirodne kozmetike u sobama i drugo.

Kao nešto novo i inovativno, resort u sklopu boravka gostima nudi i jedno nezaboravno iskustvo mogućeg sudjelovanja na radionici izrade svijeća od otpadnih ulja. Svakodnevna priprema hrane ostavlja za sobom velike količine otpadnih ulja koje idejom zaposlenika uz filtraciju, korištenje sojinog voska te eteričnog ulja postaju mirisne svijeće (<https://turizam24.com/terme-sveti-martin-prvi-healthiness-resort-u-europi-ciji-je-fokus-zdravlje-i-ekoloski-koncept/>, datum pristupa: 21.08.2023).



Uz gore navedeno, Terme Sveti Martin shvaćaju važnost zadovoljstva njihovih djelatnika te stoga njima posvećuju izrazitu važnost. Djelatnici termi imaju mnoge pogodnosti glede besplatnih karata za terme, osiguran smještaj i hrana stranim djelatnicima, organiziranja raznih vrsta druženja i zabave, izleti, *team building*, kulinarske aktivnosti, završna godišnja zabava i dr. Uz to, terme svojim djelatnicima daju mogućnost napredovanja u poslu pa stoga kod oslobođenog radnog mjesta prvo se raspisuje interni natječaj na koji se mogu javiti svi zainteresirani djelatnici, a ako nema zainteresiranih tek onda natječaj raspisuje javno. Za međusobnu komunikaciju svih djelatnika termi, poduzeće koristi internu aplikaciju „Jenz“ u kojoj zaposlenik može vidjeti sve važne obavijesti te biti u toku s novostima. Jednom godišnje generalna direktorica i direktorica za upravljanje ljudskim potencijalima organiziraju pojedinačne razgovore sa zaposlenicima kako bi direktno dobile informaciju o njihovom zadovoljstvu u radu te što smatraju da bi se moglo poboljšati u njihovom poslovanju. Uz zeleno poslovanje, veliku važnost ima domaća i zdrava prehrana pa su terme svojim djelatnicima uz projekt „Radi i dodatno zaradi“ ponudile mogućnost otvaranja vlastitih opg - ova u kojima se uzgajaju razni domaći proizvodi koji terme plasiraju svojim gostima, dok se djelatnicima pruža mogućnost dodatne zarade.

Nadalje, edukacija zaposlenika, gostiju te lokalnog stanovništva predstavlja glavni cilj resorta. Uz to, tu je i korištenje prirodnih sredstava za održavanje zelenih površina, odvajanje otpada, suradnja sa lokalnim opg - ovima te uzimanje njihovih domaćih proizvoda te suradnja s lokalnom zajednicom.

### **3.2. Organizacijska struktura Termi Sveti Martin**

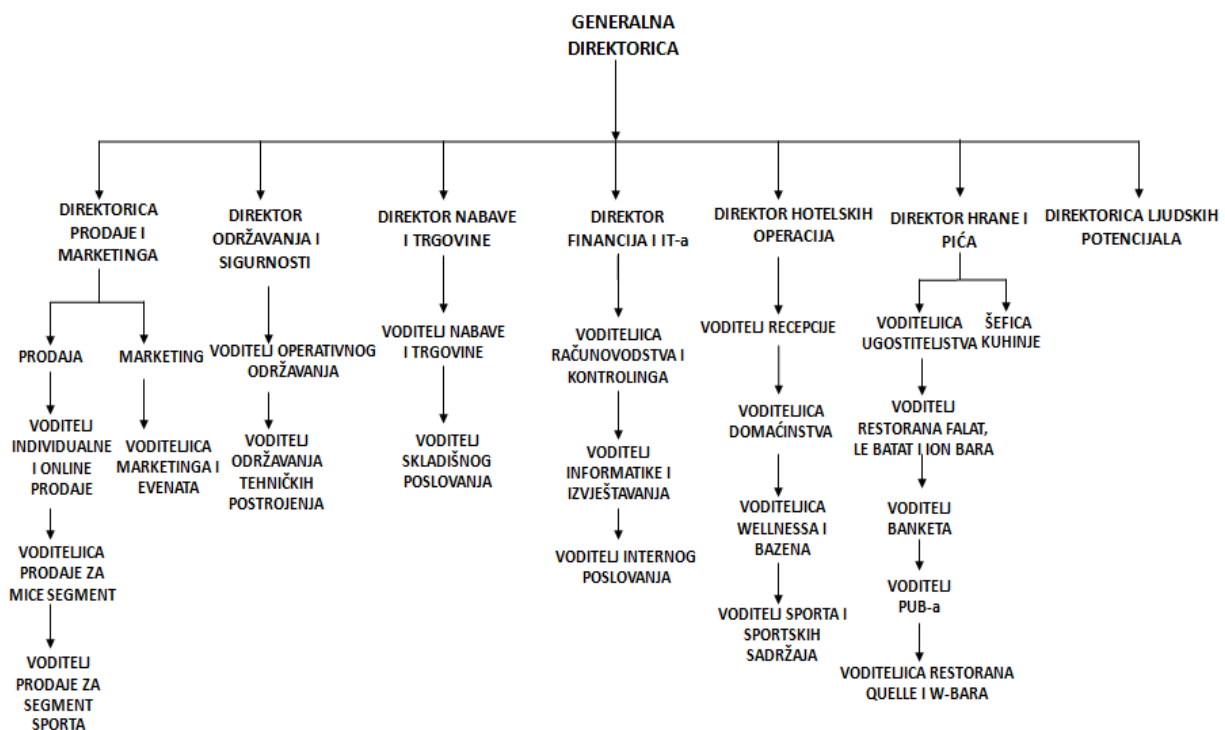
U Termama Sveti Martin zaposleno je 190 djelatnika od kojih je najveći broj zaposlenih na odjelima koji su vezani uz ugostiteljstvo. Sama organizacijska struktura Termi Sveti Martin podijeljena je na ukupno 7 odjela na čelu kojih stoji generalna direktorica, a to su:

1. Odjel prodaje i marketinga;
2. Odjel održavanja i sigurnosti;
3. Odjel nabave i trgovine;
4. Odjel financija i IT - a;

5. Odjel hotelskih operacija;
6. Odjel hrane i pića;
7. Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima.

U niže navedenoj Tabeli 2 prikazana je organizacijska struktura Terme Sveti Martin. Svaki od gore navedenih odjela ima direktora koji je odgovoran za poslovanje odjela te o tome odgovara generalnoj direktorici, dok su ispod direktora voditelji odjela koji su odgovorni direktoru pojedinog odjela. Iz navedenog može se vidjeti kako u Termama Sveti Martin postoje dobro organizirane strukturirane grupe (odjeli) koji imaju jasno definirane ciljeve, položaj, standarde ponašanja, a koje su povezane istim ciljem i jasnom podjelom odgovornosti među direktorima, voditeljima te ostalim zaposlenicima. Rukovodeći shvaćaju važnost svakog zaposlenika te se vode vizijom da je za uspješan tim potrebno postići da se svi u timu uzajamno poštuju, imaju međusobno povjerenje, te da bez straha iznose svoje ideje i prihvaćaju tuđe, da se osjećaju slobodno, a opet imaju osjećaj pripadnosti timu.

Tabela 2. Organizacijska struktura Terme Sveti Martin



Izvor: podaci dobiveni iz poduzeća Terme Sveti Martin (03.09.2023.)

Stalno povećanje obujma poslovanja dovodi do potrebe za zaposlenjem novih stručnih kadrova. Terme Sveti Martin veliku važnost i potporu daju obrazovnim ustanovama te putem sporazuma sa srednjim ugostiteljskim školama i srodnim fakultetima jasno izražavaju predanost i motivaciju tvrtke za djelovanje u tom smjeru. Svake godine terme bilježe porast učenika i studenata koji pod nadzorom mentora stječu svoja radna iskustva. Kroz stipendije, prakse, rad na učeničke i studentske servise, terme stvaraju konkurentne zaposlenike i prije završetka svog školovanja. Nakon završetka edukacije, učenici postaju dio tima te dobivaju šansu za prva zaposlenja.

### 3.3. Prikaz rezultata istraživanja

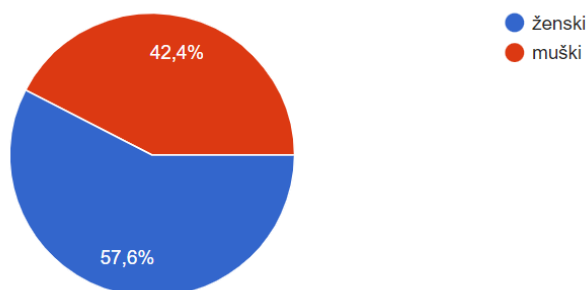
Obilaskom lokacije na terenu i razgovorom s direktoricom odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u Termama Sveti Martin dobiven je detaljniji uvid u vizualni identitet i poslovanje samog poduzeća. Nadalje, elektroničkim putem proveden je anketni upitnik među zaposlenicima Terma Sveti Martin s ciljem dobivanja mišljenja o zadovoljstvu zaposlenika i kvaliteti timskog rada u poslovanju poduzeća.

U provedenom istraživanju putem anketnog upitnika poslanog putem elektroničke pošte zaposlenicima terma sudjelovalo je 33 zaposlenika od kojih su veći broj ispitanih ženskog roda (Grafikon 1).

Grafikon 1. Prikaz odgovora ispitanika prema spolu

Spol

33 odgovora



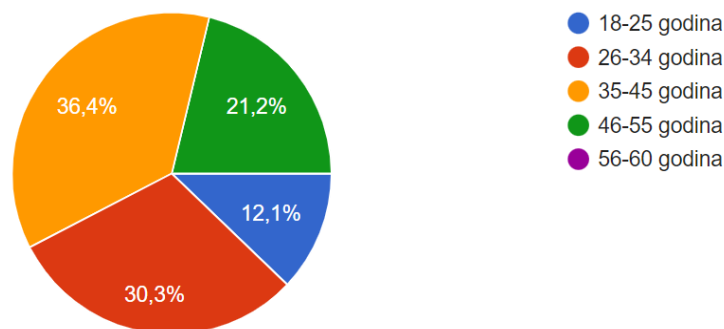
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Iz dobivenih odgovora na pitanje dobne skupne može se primijetiti da se najveći broj zaposlenih koji su ispunili anketni upitnik starosne dobi od 35 do 45 godina, a najmanji broj starosti od 18 do 25 godina (Grafikon 2.).

Grafikon 2. Prikaz dobne zastupljenosti ispitanika

Dob

33 odgovora



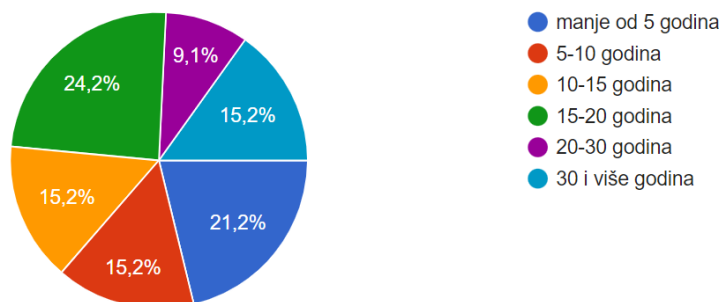
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Kod pitanja radnog iskustva 21,2% ispitanika ima manje od 5 godina radnog iskustva, 15,2% ispitanika ima 5 – 10 godina radnog iskustva, 15,2% ispitanika ima radnog iskustva od 10 - 15 godina, 24,2% ispitanika ima 15 – 20 godina radnog iskustva, 9,1% ispitanika ima od 20 – 30 godina radnog iskustva te 15,2% ispitanika ima 30 i više godina radnog iskustva (Grafikon 3.).

Grafikon 3. Prikaz radnog iskustva ispitanika

Koliko imate godina radnog iskustva?

33 odgovora



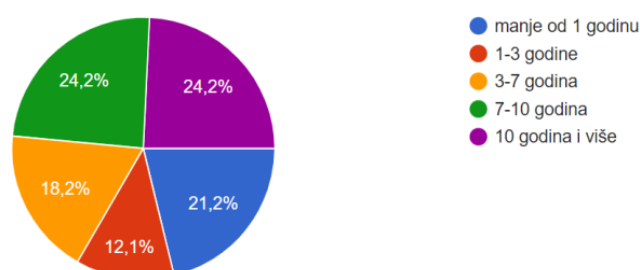
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Koliko dugo ste zaposleni u Termama Sveti Martin?“ dolaze sljedeći podaci: 21,2% ispitanika u tvrtki radi manje od godinu dana, 12,1% ispitanika u tvrtki radi od 1 – 3 godine, 18,2% ispitanika u tvrtki radi od 3 – 7 godina, 24,2% ispitanika u tvrtki radi od 7 – 10 godina te 24,2% ispitanika u tvrtki radi 10 i više godina (Grafikon 4.).

#### Grafikon 4. Prikaz duljine zaposlenosti ispitanika

Koliko dugo ste zaposleni u Termama Sveti Martin?

33 odgovora



Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Kod pitanja „Koji posao obavljate u Termama Sveti Martin?“ vidljivo je da su na anketni upitnik odgovorili zaposlenici na sljedećim radnim mjestima: servirka, konobar, voditelj sporta i sportskih sadržaja, voditelj odjela, kontrolor, gh, ekonom, voditeljica marketinga i eventa, voditelj ugostiteljskog objekta, voditelj održavanja tehničkih postrojenja, *revenue manager*, *wellness* recepcioner, održavanje, prodajni predstavnik, grafički dizajner, referent prodaje, direktorica prodaje i marketinga (Grafikon 5.).

#### Grafikon 5. Prikaz radnog mjesta ispitanika

Koji posao obavljate u Termama Sveti Martin?

33 odgovora



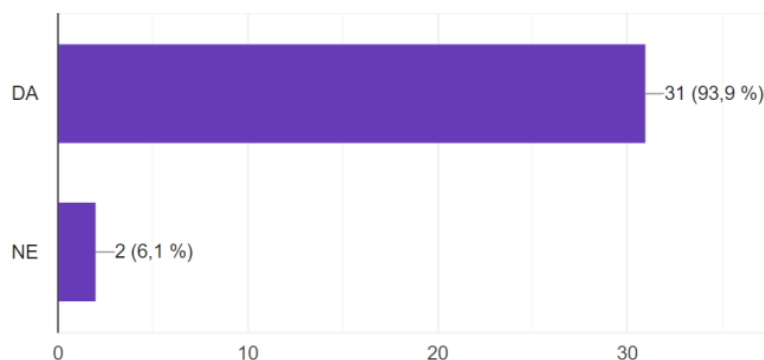
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Jeste li zadovoljni poslom koji obavljate?“, 93,9% ispitanika dalo je odgovor „DA“, dok je 6,1% ispitanika odabralo odgovor „NE“ (Grafikon 6.).

Grafikon 6. Prikaz poslovnog zadovoljstva ispitanika

Jeste li zadovoljni poslom koji obavljate?

33 odgovora



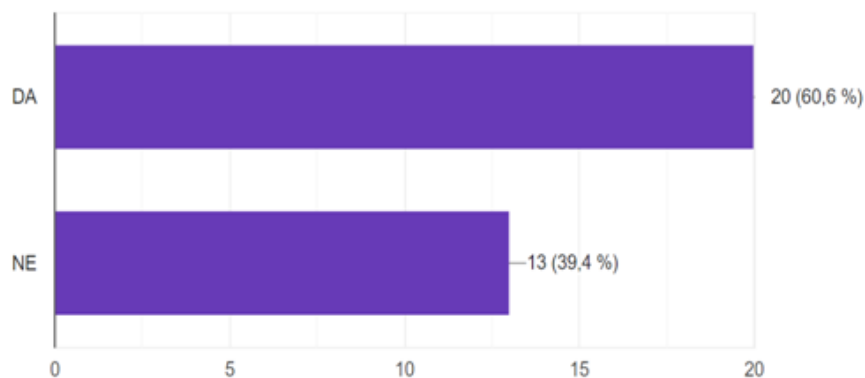
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Imate li dovoljno stručnog osoblja u poslu kojeg obavljate?“ 60,6% ispitanika izjasnilo se sa „DA“, dok je kod 39,4% ispitanika odabrani odgovor bio „NE“ (Grafikon 7.).

Grafikon 7. Prikaz mišljenja ispitanika o stručnom osoblju

Ima li dovoljno stručnog osoblja u poslu koji obavljate?

33 odgovora



Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Ukoliko bi bilo moguće, što biste promijenili u poslu kojeg obavljate?“ ovo su neki od odgovora ispitanih: „Posao je u redu, ali nema dovoljno radne snage“, „Često nam se mijenja radno vrijeme“, „urednije radno vrijeme“, „da se više zaposlenika uključi u bavljenje sportom“, „više timskog rada“, „bržu komunikaciju“, „određene prenamjene prostora“, „komunikaciju“, „neke rukovodeće“, „više ulaganja financija u tehnička postrojenja“, „veći dio u budgetu za marketinške aktivnosti i više ulaganja u unapređenje ponude“ (Grafikon 8.).

#### Grafikon 8. Prikaz odgovora ispitanika glede poboljšanja poslovanja

Ukoliko bi bilo moguće, što biste promijenili u poslu kojeg obavljate?

33 odgovora

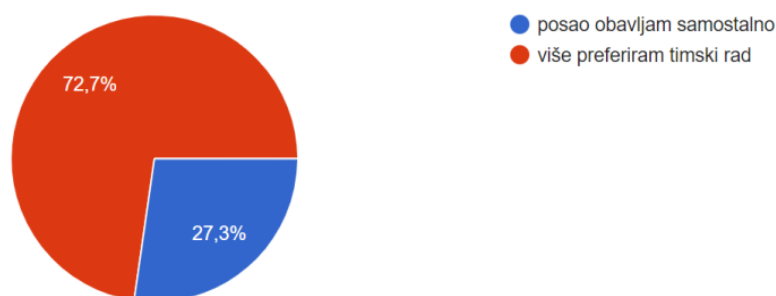


Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Obavljate li posao samostalno ili više preferirate timski rad?“, 72,7% ispitanika odgovorilo je da više preferira timski rad, dok je 27,3% ispitanika odgovorilo da posao obavlja samostalno (Grafikon 9.).

#### Grafikon 9. Prikaz mišljenja ispitanika glede timskog rada ili samostalnog rada

33 odgovora



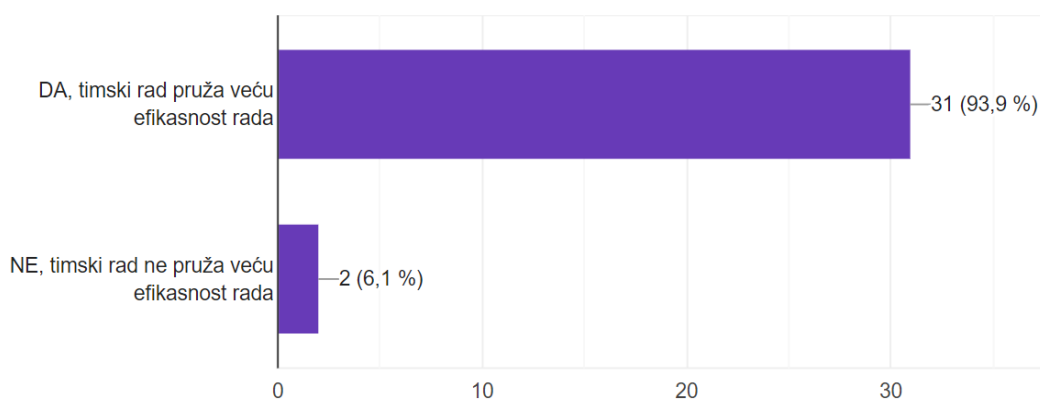
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Smatrate li da timski rad pruža veću efikasnost rada?“, 93,9% ispitanika slaže se s tom tvrdnjom, dok 6,1% ispitanika smatra da timski rad ne pruža veću efikasnost rada (Grafikon 10.).

Grafikon 10. Prikaz mišljenja korisnika o timskom radu

Smatrate li da timski rad pruža veću efikasnost rada?

33 odgovora



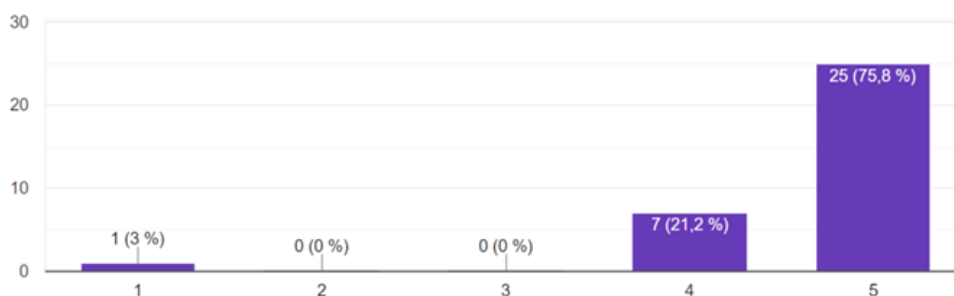
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Ocijenite na skali od 1 do 5 koliko je po Vašem mišljenju timski rad bitan za uspješnost poduzeća?“, tek 3% ispitanika smatra da timski rad nije bitan za uspješnost poduzeća, 21,2% ispitanika odgovorilo je da je timski rad izrazito bitan za uspješnost poslovanja, a najveći postotak ispitanih, čak 75,8% ispitanika smatra da je timski rad vrlo bitan za uspješnost poslovanja (Grafikon 11.).

Grafikon 11. Prikaz mišljenja ispitanika o važnosti timskog rada

Ocijenite na skali od 1 do 5 koliko je po Vašem mišljenju timski rad bitan za uspješnost poduzeća?

33 odgovora



Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

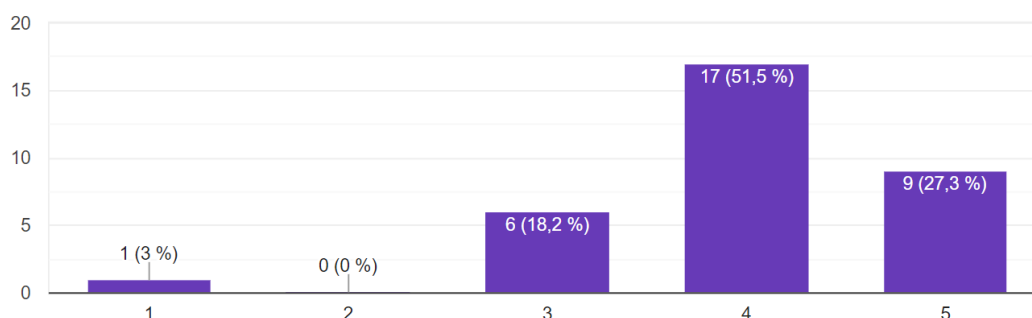


Kod pitanja „Ocijenite na skali od 1 do 5 kakva je radna atmosfera i komunikacija unutar tima“, 3% ispitanika odgovorilo je da je komunikacija nedovoljna, 18,2% ispitanika smatra da je dobra, 51,5% ispitanika smatra da je vrlo dobra a 27,3% ispitanika smatra da je odlična (Grafikon 12.).

Grafikon 12. Mišljenje ispitanika o radnoj atmosferi i komunikaciji unutar tima

Ocijenite na skali od 1 do 5 kakva je radna atmosfera i komunikacija unutar tima?

33 odgovora



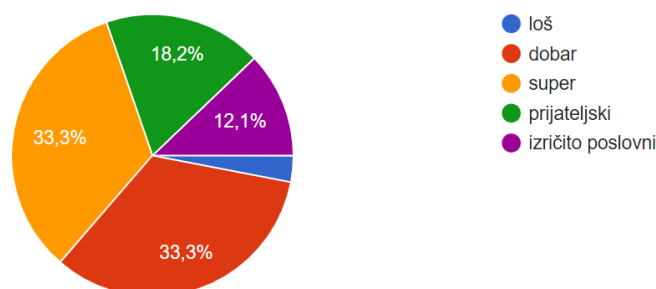
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Kakav je Vaš odnos s nadređenim?“, samo 3% ispitanika smatra da ima loš odnos s nadređenim, 33,3% ispitanika smatra da je njihov odnos s nadređenim dobar, jednak postotak, njih 33,3% ispitanika svoj odnos sa nadređenim ocjenjuje kao super, dok 18,2% ispitanika smatra da je njihov odnos prijateljski, a 12,1% ispitanika smatraju svoj odnos s nadređenim izričito poslovnim (Grafikon 13.).

Grafikon 13. Prikaz mišljenja ispitanika o odnosu s nadređenim

1. Kakav je Vaš odnos sa nadređenim?

33 odgovora



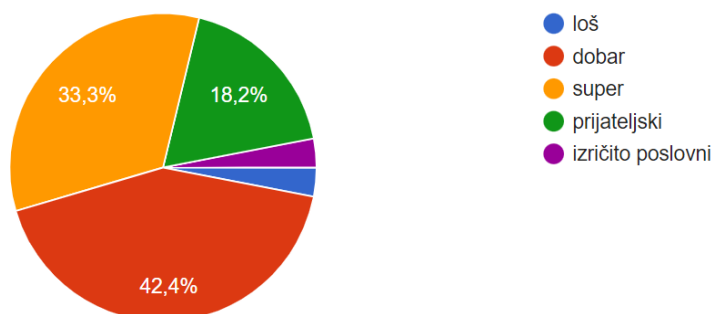
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Kod pitanja „Kakav je Vaš odnos s ostalim djelatnicima?“, samo 3% ispitanika izjasnilo se da ima loš odnos s kolegama, najveći broj ispitanih, njih 42,4% smatra da je njihov odnos s kolegama dobar, a 33,3% smatra da je taj odnos super. Postotak od 18,2% ispitanih smatra da je odnos s kolegama prijateljski, a samo 3% njih smatra da je izričito poslovan (Grafikon 14.).

Grafikon 14. Prikaz međusobnih odnosa zaposlenika

Kakav je Vaš odnos sa ostalim djelatnicima?

33 odgovora



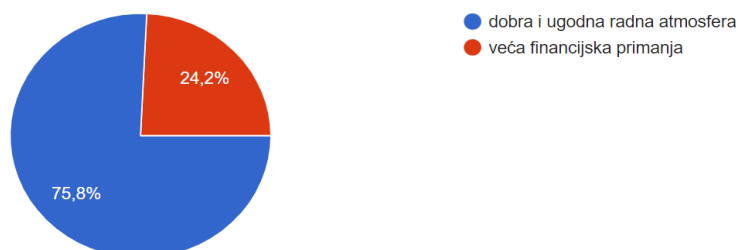
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Što je Vama važnije, dobra i ugodna radna atmosfera ili veća financijska primanja?“, 75,8% ispitanika odgovorilo je da im je važnija dobra i ugodna radna atmosfera, dok je 24,2% ispitanika odgovorilo da su im važnija veća financijska primanja (Grafikon 15.).

Grafikon 15. Prikaz odabira ispitanika između ugodne atmosfere i većih financijskih primanja

Što je Vama važnije, dobra i ugodna radna atmosfera ili veća financijska primanja?

33 odgovora



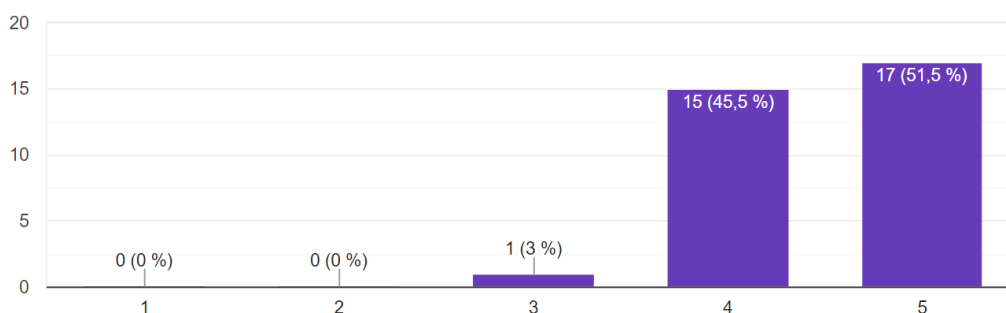
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Na pitanje „Ocijenite na skali od 1 do 5 kakav je odnos djelatnika prema gostima“, 3% ispitanika smatra da je odnos dobar, a 45,5% smatra da je odnos djelatnika prema gostima vrlo dobar i 51,5% njih smatra da je odnos zaposlenika prema gostu odličan (Grafikon 16.).

Grafikon 16. Prikaz odnosa djelatnika prema gostima

Ocijenite na skali od 1 do 5 kakav je odnos djelatnika prema gostima

33 odgovora



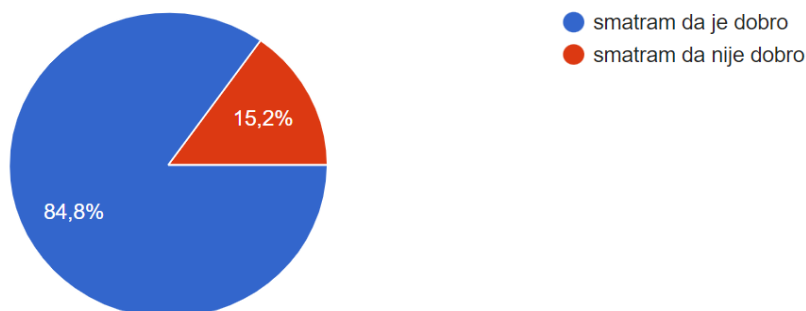
Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

Kod pitanja „Smatrate li da je poslovanje Vašeg poduzeća dobro?“, 84,8% ispitanika smatra da je poslovanje dobro, dok 15,2% smatra da nije dobro (Grafikon 17.).

Grafikon 17. Prikaz mišljenia ispitanika o poslovanju poduzeća

Smatrate li da je poslovanje Vašeg poduzeća dobro?

33 odgovora



Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

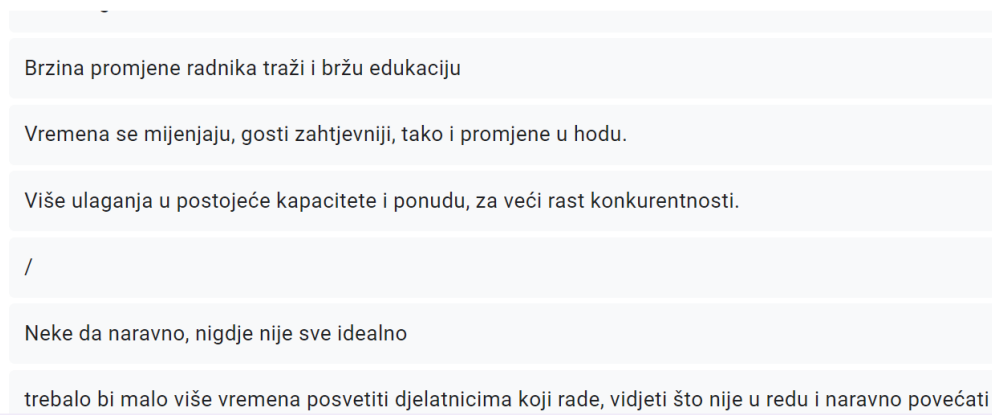
---

Kod pitanja „Smatrate li da bi neke stvari u poslovanju poduzeća trebalo promijeniti?“, ovo su neki od najzanimljivijih odgovora: „brzina promjene radnika traži i bržu edukaciju“, „vremena se mijenjaju, gosti zahtjevniji, tako i promjene u hodu“, „više ulaganja u postojeće kapacitete i ponudu za veći rast konkurentnosti“ (Grafikon 18.).

#### Grafikon 18. Mišljenje ispitanika o promjenama poslovania poduzeća

Smatrate li da bi neke stvari u poslovanju poduzeća trebalo promijeniti?

33 odgovora



Izvor: Izrada autora (28.08.2023.)

#### 4. ZAKLJUČAK

Proučavanjem stručne literature koja se bavi tematikom timskog rada može se zaključiti da svako poduzeće svoju strukturu poslovanja treba prilagoditi okolini te biti spremno na prilagodbu u neočekivanim novonastalim situacijama. No, takve se situacije ne mogu izvršavati bez kvalitetnih ljudskih kadrova koji spojeni u timove predstavljaju temelj uspješnosti svakog poduzeća. Tim predstavlja skupinu ljudi koja zajedničkim snagama obavlja razne zadatke te tako dolazi do postavljenog cilja. Snagu svakog tima predstavljaju njihova znanja i vještine koje posjeduju što je ujedno i ključ efikasnosti tima. Uz to, važno je naglasiti da uspješnosti tima također pridonosi: poštovanje, međusobna povezanost članova, konstruktivno rješavanje problema, zajednička vizija, raspodjela poslova, povjerenje i dr. Tako postavljen i koncipiran tim definitivno doprinosi uspješnosti poslovanja, no takvom timu potreban je i iskusan vođa. Vođa je osoba koja ima izrazito dobre komunikacijske i rukovodeće vještine te mora motivirati i poticati ostale članove tima u ostvarivanju njihovih ciljeva.

Na primjeru Terma Sveti Martin također može se vidjeti da je shvaćanje važnosti ljudskih resursa bit opstanka i uspjeha poslovanja poduzeća kroz djelovanje tima uz kvalitetno vodstvo. Takva organizacija vodi do zadovoljstva djelatnika te bilježi njihov uspjeh u poslovanju. Kroz provedeni anketni upitnik koji su ispunili zaposlenici Terma Sveti Martin i na temelju dobivenih rezultata dobio se uvid u važnost timskog rada u njihovom poslu te općenito zadovoljstvo na njihovom radnom mjestu. Gotovo svi zaposlenici izjasnili su se da su zadovoljni poslom koji obavljaju. Većina njih preferira timski rad i slaže se da timski rad pruža veću efikasnost u radu te smatra da je timski rad bitan za uspješnost poslovanja. Isto tako kod pitanja o odnosu s nadređenima i ostalim kolegama također velika većina izjasnila se da ima dobar i zadovoljavajući odnos s kolegama te smatraju da je poslovanje njihovog poduzeća dobro.

Također, da bi se dobio detaljniji uvid u poslovanje navedenog poduzeća, obavljen je razgovor na terenu u samom prostoru terma s osobom s rukovodeće pozicije, direktoricom za upravljanje ljudskih potencijala gdje je dobivena jasnija slika poslovanja. Na temelju kratkog upitnika i razgovora može se zaključiti da postoji dobra suradnja između zaposlenika i rukovodećih što je svakako preduvjet za uspješnost timske suradnje u poduzeću. Nadalje, kroz razgovor s direktoricom za upravljanje

ljudskih potencijala da se zaključiti da je bitan svaki zaposlenik u hijerarhiji a ne samo zaposlenici koji su na rukovodećim pozicijama i da se u Termama Sveti Martin gleda na dobrobit svih, a što se postiže kroz motivaciju zaposlenika tako da svatko od zaposlenih može ostvariti određeni benefit kroz razne modele nagrađivanja i napredovanja.

Dobivenim saznanjima i usporedbom teorijskog dijela rada kroz proučavanje stručne literature i istraživačkog dijela rada kroz anketni upitnik i analize poduzeća Terma Sveti Martin na terenu, može se zaključiti da bez timskog rada nema uspješnog poduzeća.

---

**IZJAVA O AUTORSTVU**

MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

Bana Josipa Jelačića 22/a, Čakovec

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, internetskih i drugih izvora) bez pravilnog citiranja. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom i nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, LEON ŽLIČAR (ime i prezime studenta) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog rada pod naslovom VAŽNOST TIMSKOG RADA U USPJEŠNOSTI POSLOVANJA NA PRIMJERU TERME SVETI MARTIN

te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

  
\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis)

---

## LITERATURA

1. Anić, V. (1991). Rječnik hrvatskoga jezika. Zagreb: Novi Liber.
2. Benčić, M. (2011). Timski rad i utjecaj na efikasnost poslovanja [diplomski rad] Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
3. Buble, M. (2009). Menadžment drugo izdanje. Split : Ekonomski fakultet Sveučilišta.
4. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb : Sinergija.
5. EconomyPedia. [online] dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11039331-teamwork> (Datum pristupa: 03.08.2023.)
6. EconomyPedia. [online] dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11033215-differences-between-team-and-work-group> (Datum pristupa: 05.08.2023.)
7. Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada [stručni rad]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/62960> (Datum pristupa: 05.08.2023.)
8. Pavičić, G. (2012). Timovi i timski rad [diplomski rad]. Doboj: Fakultet za ekonomiju i menadžment
9. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. (2014). *Organizacija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
10. Pletenac, K. (2013). Komunikacija i rad u timu [stručni rad]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/154122> (Datum pristupa: 01.08.2023.)
11. Postolov, K. (2007). Poslovna izvrsnost, Uloga zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti [pregledni rad]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/60562> (Datum pristupa: 02.08.2023.)
12. Srića, V., Tudor, G. (2014). Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada Zagreb : M.E.P. Consult.
13. Terme Sveti Martin. [službena Internet stranica] Dostupno na: <https://www.termesvetimartin.com/hr/> (Datum pristupa: 20.08.2023).
14. Tokić Vukušić, Tanja (1.12.2021). Terme Sveti Martin- Prvi Healthness resort u Europi čiji je fokus zdravlje i ekološki koncept. [online] Dostupno na: <https://turizam24.com/terme-sveti-martin-prvi-healthness-resort-u-europi-ciji-je-fokus-zdravlje-i-ekoloski-koncept/> (Datum pristupa: 10.08.2023).



15. West, M. (2005). Tajne uspješnog upravljanja timom. Zagreb : Školska knjiga.

---

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz odgovora ispitanika prema spolu .....	19
Grafikon 2. Prikaz dobne zastupljenosti ispitanika .....	20
Grafikon 3. Prikaz radnog iskustva ispitanika.....	20
Grafikon 4. Prikaz duljine zaposlenosti ispitanika.....	21
Grafikon 5. Prikaz radnog mjesta ispitanika .....	21
Grafikon 6. Prikaz poslovnog zadovoljstva ispitanika .....	22
Grafikon 7. Prikaz mišljenja ispitanika o stručnom osoblju.....	22
Grafikon 8. Prikaz odgovora ispitanika glede poboljšanja poslovanja .....	23
Grafikon 9. Prikaz mišljenja ispitanika glede timskog rada ili samostalnog rada.....	23
Grafikon 10. Prikaz mišljenja korisnika o timskom radu.....	24
Grafikon 11. Prikaz mišljenja ispitanika o važnosti timskog rada .....	24
Grafikon 12. Mišljenje ispitanika o radnoj atmosferi i komunikaciji unutar tima .....	25
Grafikon 13. Prikaz mišljenja ispitanika o odnosu s nadređenim .....	25
Grafikon 14. Prikaz međusobnih odnosa zaposlenika.....	26
Grafikon 15. Prikaz odabira ispitanika između ugodne atmosfere i većih financijskih primanja	26
Grafikon 16. Prikaz odnosa djelatnika prema gostima.....	27
Grafikon 17. Prikaz mišljenja ispitanika o poslovanju poduzeća.....	27
Grafikon 18. Mišljenje ispitanika o promjenama poslovanja poduzeća.....	28

### Popis slika

Slika 1. Karakteristike uspješnog vođe .....	13
Slika 2. Terme Sveti Martin označene na karti Hrvatske.....	15

### Popis tablica

Tabela 1. Razlika između radne skupine i tima.....	8
Tabela 2. Organizacijska struktura Terma Sveti Martin .....	18

## POPIS PRILOGA



*The first Healthness Resort  
in Europe*

### Način poslovanja Toplica Sveti Martin

#### Kako naša tvrtka doprinosi kvaliteti života naših djelatnika?

- Interni sustav nagrađivanja i napredovanja doveo je nekoliko naših djelatnika do voditeljskih pozicija, a krenuli su kao studenti na pomoćnim poslovima.
- Potpuno besplatno vježbanje, kao i joga te mindfulness meditacija, u kojima svaki naš zaposlenik može sudjelovati, potaknuli su neke djelatnike na promjenu svojih navika, te zdraviji i aktivniji način života.
- Naši interni izazovi kao što je antipušačka kampanja potaknula je zaposlenike da se na zabavan način odreknu ove loše navike i pritom osvoje super nagrade.
- Poticanje i razvijanje kulture biciklizma razvilo nas je u bike friendly destinaciju i stvorilo djelatnike svjesne prednosti ovog ekološki održivog prijevoznog sredstva.
- Promicanje lokalne kulture, tradicije i gastronomije učinilo je neke od naših djelatnika OPG-ovcima i privatnim poduzetnicima.
- Projektom "Radi i dodatno zaradi" naši djelatnici postali su naši partneri i dobavljači, te tako pojačali međusobnu suradnju lokalne zajednice i naše tvrtke.
- Uključivanje naših djelatnika u projekte rezultiralo je većim brojem kompetentnih, sposobnih i educiranih radnika koji imaju know-how i reference za buduće karijere.

Terme djeluju sa ciljem buđenja svijesti o zdravom odmoru sa zdravim stavom prema gostu i radniku. Posvećeni lokalnoj kulturi, običajima i tradiciji stvaramo nove vrijednosti koje prenosimo na sve koji nam dopuštaju da budemo njihov domaćini. Terme Sveti Martin poštuju svoju organizacijsku kulturu, a ponajviše sve ljude koji su dio nje. Naše djelatnike potičemo da budu aktivni, znatiželjni i inspirativni kada pričaju priču o Prvom Healthness resortu u Europi.

#### Edukacija, obrazovanje i praksa

Potpora obrazovnim ustanovama temeljna je komponenta korporativne odgovornosti Terma Sveti Martin. Sporazumi sa srednjim ugostiteljskim školama i srodnim fakultetima jasno izražavaju predanost i motivaciju tvrtke za djelovanje u tom smjeru. Svake godine povećava se broj učenika i studenata koji svoja prva praktična iskustva stječu upravo u termama pod budnim okom svojih mentora. Kroz prakse, stipendije, rad na učeničke i studentske servise, stvaramo konkurentne radnike i prije kraja školovanja. Nakon završetka edukacije, istaknuti postaju dio tima te dobivaju šansu za prva zaposlenja.

Važno nam je prepoznati prepoznati i odabrati kvalitetne zaposlenike, neprestano ulagati u njih, motivirati te ih nastojati zadržati. Svjesni smo da obrazovanje ljudskih potencijala ima veliku važnost kod ostvarenja poslovnih funkcija, zato nam je važno ulagati u znanje zaposlenika te tako poboljšati i unaprijediti samo poslovanje.

Ono što je nama svakako u TSM važno su kvalitetni međuljudski odnosi, pa tako znamo da oni na poslu nikada ne nastaju slučajno, već su uvijek rezultat međusobne komunikacije i uvažavanja. Kvalitetna komunikacija i rad u grupi otvaraju prostor za nove ideje i rješenja problema jer na taj način ljudi dijele svoje iskustvo i znanje. Smatramo da je svaki problem rješiv uz kvalitetnu komunikaciju, zato nam je bitno organizirati edukacije ne samo što se tiče posla kako bi bili u toku sa konkurencijom, nego i edukacije o tome kako međusobno komunicirati, kako se nositi sa stresom i slično.

Toplice Sveti Martin d.o.o., Izvorska 3, 40313 Sveti Martin na Muri, Hrvatska  
T +385 (0)40 371 111 info@termesvetimartin.com www.termesvetimartin.com  
OIB: 37324171729, IBAN: HR1524020061500014936



The first Healthness  
in Europe

#### Organizacijska struktura Toplica Sveti Martin

Trenutno je u Toplicama Sveti Martin 190 zaposlenika, a najveći broj zaposlenika čini Odjel hrane i pića.

U Toplicama Sveti Martin postoje 7 odjela:

- Odjel prodaje i marketinga
- Odjel održavanja i sigurnosti
- Odjel nabave i trgovine
- Odjel financija i IT-a
- Odjel hotelskih operacija
- Odjel hrane i pića
- Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima

Na čelu svakog odjela je direktor kao glavna i odgovorna osoba tog odijela, a koji odgovora generalnoj direktorici, a ispod direktora imamo voditelje odjela koji su odgovorni direktoru pojedinog odjela. Iz navedene strukture može se vidjeti kako u Toplicama postoje formalne odnosno strukturirane grupe (odjeli) u kojima su jasno definirani ciljevi, položaji, standardi ponašanja, a koje su povezane istim ciljem i jasnom podjelom odgovornosti među direktorima, voditeljima i ostalim zaposlenicima. Vodimo se vizijom da je za uspješan tim potrebno postići da se zaposlenici u timu uzajamno poštuju, imaju povjerenja, te da bez straha iznose svoje ideje i prihvaćaju tuđe, da se osjećaju slobodno, a opet imaju snažan osjećaj pripadnosti timu.

#### Nagrađivanje zaposlenika

Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika radimo na mjesečnoj bazi odnosno svaki voditelj odjela predlaže osobe iz njihovog odjela koji je taj mjesec zaslužio nagradu te se na taj način omogućava nagrađivanje naših zaposlenika iz svakog odjela na mjesečnoj razini.

Svim našim zaposlenicima omogućavamo besplatno korištenje bazena, teretane i grupnih programa za njih i za članove njihove uže obitelji te oni kao naši zaposlenici imaju istalne popuste na svim poslovnim jedinicama Toplica Sveti Martin, bilo da se radi o masažama ili konzumiranju hrane i pića.

#### Dobiveni certifikati koji se tiču ljudskih resursa

Izuzetno nam je važna ravnoteža između privatnog i poslovnog dijela života naših zaposlenika, te smo ponosni nosioci certifikata- **Tvrtka prijatelj obitelji.**

Tako zaposlenicima kojima djeca kreću u prvi razred osnovne škole dajemo na dan polaska u prvi razred dodatni slobodan dan, a djeci naših zaposlenika koja kreću u prvi razred osnovne škole pripremamo male poklone za što uspješniji prvi školski dan. Zaposlenici također imaju pravo na dodatni slobodni dan posljednjeg dana prvog razreda osnovne škole.

Dodatni slobodan radni dan omogućavamo našim zaposlenicima za sudjelovanje na informativnom danu za srednju školu njihove djece

Zaposlenicima se priznaje dodatni dan odsutnosti uz naknadu plaće zbog praćenja teško bolesnog djeteta u bolnici, a za koji ne pripada naknada za njegu i pratnju djeteta. (5 dana godišnje).

Toplice Sveti Martin d.o.o., Izvorska 3, 40313 Sveti Martin na Muri, Hrvatska  
T +385 (0)40 371 111 info@termesvetimartin.com www.termesvetimartin.com  
OIB: 37324171729, IBAN: HR1524020061500014936



The first Healthness  
in Europe

Podržavamo očeve na način da im, uz zakonski plaćeni očinski dopust, dajemo dodatne dane dopusta uz naknadu plaće najmanje u visini naknade za bolovanje, koje mogu koristiti do polaska djeteta u prvi razred osnovne škole. Podržavamo očeve dajući im dodatna 3 dana plaćenog dopusta za rođenje djeteta.

Zauzeli smo jasan stav i poduzeli konkretne korake kako bi zaštitili svoje zaposlenike od diskriminacije i omogućili im da na radnom mjestu budu ono što jesu, pa nam je izuzetno važno da se zaposlenici međusobno poštuju i cijene jedni druge, te svoja različita iskustva i znanja koriste u timskom radu što doprinosi pozitivnim rezultatima cjelokupne organizacije. U okviru naše vizije da učinimo bolji svakodnevn život za što više ljudi, osjećamo se obvezanima i privilegiranim zalagati se za pravednije i ravnopravnije društvo i doprinositi pozitivnim promjenama. Početkom ove godine Toplice Sveti Martin su postale prvi poslodavac u hotelijerstvu s certifikatom **LGBTIQ+ radnopravnog poslodavca**.

Terme Sveti Martin ove godine dobile su i certifikat **Tvrtka – prijatelj zdravlja** i to kao prve toplice u Hrvatskoj zbog visoko razvijene svijesti o važnosti kvalitete radnog okruženja. Promičemo usvajanje zdravih životnih navika, zdravlje na radnom mjestu i brinemo o zdravlju naših zaposlenika te očuvanju okoliša. Da bi tvrtka dobila ovu oznaku potrebno je zadovoljiti niz kriterija koji utvrđuje tim stručnjaka Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo u područjima prehrane, promicanja tjelesne aktivnosti, zaštite zdravlja djelatnika na radnom mjestu, zabrane pušenja i konzumacije alkohola, kao i uređenja okoliša i zaštite zdravlja djelatnika.

#### Društvena i korporativna odgovornost

Terme Sveti Martin zalažu se za zdravo poslovanje – etično i odgovorno prema svim članovima tima, ali i prema lokalnoj zajednici. Aktivni angažman kroz programe zdravog načina života, volonterstvo, uključivanje lokalnih stanovnika u proces otkupa domaćih proizvoda, poticanje stanovnika na osnivanje OPG-ova, podrška u razvoju lokalnih turističkih atrakcija, darivanje potrebitih, sponzoriranje udruga, podržavanje inicijativa, i sl. samo su dio aktivnosti koje se provode sa ciljem rasta zajedno sa okolinom koja nas okružuje. No, prvi Healthness resort u Europi nije usredotočen samo na goste i zaposlenike, već i na brigu o okolišu u kojem tvrtka posluje.

Poznati smo i po projektu „**Radi i dodatno zaradi**“ koji je zaživio u Toplicama prije nekoliko godina. Projekt je zapravo nastao iz prirode poslovanja u kojem smo vidjeli prostor za dodatnu zaradu zaposlenika, jačanje vizije, misije i koncepta tvrtke, zdrave organizacijske kulture, te dobivanje domaće kvalitete u dopremanju namirnica. Bilo je bitno povezati sustav nagrađivanja s konceptom poslovanja same tvrtke.

Sama ponuda se temelji na poticanju domaćeg, tradicionalnog i autohtonog. Nekoliko godina od pokretanja te ideje smo uspjeli postati primjer dobre prakse za suradnju s domaćim OPG-ima, suradnji s cijelom lokalnom zajednicom te radu na održivom razvoju.

#### Izleti i team buildinzi

Bitno nam je i ponekad se opustiti i zaboraviti na posao, tako da zatvaranjem vanjskih bazena organiziramo svake godine feštu za zaposlenike na bazenima, gdje mijenjamo uloge, zaposlenici su naši gosti, a direktori i voditelji im pripremaju hranu i poslužuju piće. Sve to začinimo uvijek dobrom glazbom i zajedničkim igrama te se podružimo i čestitamo na taj način svim zaposlenicima na odlično odrađenoj sezoni i na trudu koji je dao svaki od njih.

Toplice Sveti Martin d.o.o., Izvorska 3, 40313 Sveti Martin na Muri, Hrvatska  
T +385 (0)40 371 111 info@termesvetimartin.com www.termesvetimartin.com  
OIB: 37324171729, IBAN: HR1524020061500014936



*The first Healthness  
in Europe*

Također, organiziramo feštu za kraj godine u pub-u Potkova na kojoj svaki zaposlenik izvlači tombolu te svatko od zaposlenika dobije nagradu koju izvuče, organiziramo izlete za voditelje, a sve to skupa kako bi se i malo, ali zasluženo svi skupa opustili i podružili.

#### **Napredovanje u TSM**

Ono što je također bitno za napomenuti je da je mogućnost napredovanja u Toplicama jako velika, dobar radnik se jako cijeni. Tako za svako oslobođeno radno mjesto napravimo interni natječaj gdje se na novu poziciju mogu prijaviti svi naši djelatnici ukoliko su zainteresirani, a tek ukoliko se nitko ne javi natječaj objavljujemo javno.

#### **Jenz**

Koristimo i internu aplikaciju Jenz u kojoj se nalaze svi naši zaposlenici raspoređeni po odjelima, tako da u svakom trenutku novi djelatnik si može pogledati gdje koji kolega radi. Tamo stavljamo sve važne obavijesti tako da zaposlenici mogu uvijek biti u toku s novostima, mogu direktno anonimno poslati poruku upravi ili HR-u, stavljamo slike s fešti, ručka s godišnjim jubilarcima i svašta drugo, a svakom zaposleniku je omogućeno komentiranje svake objave i iznošenje vlastitog mišljenja.

#### **Godišnji razgovori**

Jednom godišnje generalna direktorica i direktorica odjela za upravljanje ljudskim potencijalima organiziraju pojedinačne razgovore sa zaposlenicima kako bi direktno od zaposlenika saznale s čim jesu zadovoljni i što smatraju da bi se još moglo popraviti ili jednostavno samo da popričaju i saslušaju

#### **Raditi u Termama Sveti Martin**

Raditi u Termama Sveti Martin znači raditi u vodećem turističkom resortu u kontinentalnoj Hrvatskoj. Visoko postavljena ljestvica predstavlja pregršt prilika za učenje, poslovni ali i osobni napredak, te rad u okolini gdje se marljivost, trudi i zalaganje itekako vrednuju i nagrađuju.

Raditi u našoj tvrtci predstavlja mnoštvo prilika za realizaciju potencijala kroz: prepoznavanje sposobnosti, preuzimanje odgovornosti, mogućnost daljnjeg profesionalnog razvoja i napredovanja, prostor za izražavanje kreativnosti i inovativnosti u realizaciji vlastitih ideja, jedinstvenu priliku za život i rad u području nagrađivane destinacije izvrsnosti.

Bez naših zaposlenika ne bi bilo Toplica Sveti Martin, oni su stup cijelih toplica, a Uprava i vlasnici to prepoznaju i svake godine pokušavaju implementirati nove dodatne benefite kako bi naši zaposlenici bili što zadovoljniji na poslu. Toplice Sveti Martin imaju izuzetno razvijenu svijest o važnosti kvalitete radnog okruženja što svakako rezultira boljom uslugom, a time na kraju i zadovoljnim gostima.

