UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PRUŽANJA USLUGE U HOTELIMA OTOKA BRAČADi

Gavranić Jakas, Nadana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:281927

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PRUŽANJA USLUGE U HOTELIMA OTOKA BRAČA

Mentor:
doc. dr. sc. Željko Mateljak

Studentica:
Nadana Gavranić Jakas
2150700

Split, kolovoz, 2017. godine

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet istraživanja 1
1.2. Problem istraživanja 1
1.3. Ciljevi istraživanja 2
1.4. Istraživačke hipoteze 3
1.5. Metode istraživanja 4
1.6. Doprinos istraživanja 5
1.7. Struktura diplomskog rada 6
1.8. Obrazloženje strukture diplomskog rada 8
2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 10
2.1. Pojmovno određenje motivacije 10
2.2. Faktori motivacije 11
2.3. Teorije motivacije 12
2.3.1. Sadržajne teorije motivacije 13
2.3.2. Procesne teorije motivacije 19
2.3.3. Suvremene teorije motivacije 24
2.4. Vrste motivacije 28
2.4.1. Intrinzična motivacija 28
2.4.2. Ekstrinzična motivacija 29
2.5. Strategije motiviranja zaposlenika 29
2.5.1. Materijalne strategije motiviranja zaposlenika 30
2.5.2. Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika 31
3. KARAKTERISTIKE HOTELSKE INDUSTRIJE OTOKA BRAČA 32
3.1. Pojmovno određenje hotela 32
3.2. Karakteristike hotelske usluge 33
3.2.1. Komplementarnost hotelske usluge 34
3.2.2. Nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama 34
3.2.2. Krutost kapaciteta hotelske ponude 35
3.3. Kvalitetna usluga u hotelijerstvu 35
3.4. Mjerenje kvalitete hotelske usluge 37

3.5. Značaj ljudskih potencijala i motiviranosti zaposlenika na pružanje kvalitetne usluge u hotelijerstvu 39
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PRUŽANJA USLUGE U HOTELIMA OTOKA BRAČA 40
4.1. Metodologija istraživanja 40
4.1.1. Cilj istraživanja 40
4.1.2. Istraživački instrument – anketni upitnik 40
4.1.3. Uzorak istraživanja 41
4.2. Rezultati istraživanja 41
4.2.1. Opće karakteristike uzorka 42
4.2.2. Motivacija zaposlenika u hotelima otoka Brača 47
4.2.3. Razina pružanja usluge zaposlenika u hotelima otoka Brača 52
4.3. Verifikacija istraživačkih hipoteza 56
4.3.1. Povezanost visine motivacije i kvalitete pružanja usluga 56
4.3.2. Povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika 59
4.3.3. Povezanost visine motivacije i skraćivanja vremenskog ciklusa za obavljanje posla 61
5. ZAKLJUČAK 63
LITERATURA 65
SAŽETAK 67
SUMMARY 68
POPIS SLIKA 69
POPIS TABLICA 70
POPIS GRAFIKONA 71
PRILOZI 72

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Predmet je diplomskog rada analiza utjecaja motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima otoka Brača. Nakon što se u teorijskom dijelu diplomskog rada analizira motivacija zaposlenika (faktori motivacije, teorije i vrste motivacije te strategije motiviranja zaposlenika) i utjecaj motivacije na kvalitetu pružanja usluge u hotelima (karakteristike hotelske usluge, kvalitetna usluga u hotelijerstvu, mjerenje kvalitete hotelske usluge te značaj ljudskih potencijala i motiviranosti zaposlenika na pružanje kvalitetne usluge u hotelijerstvu), u istraživačkom dijelu rada analizira se utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima otoka Brača. Na temelju prikupljenih podataka o zaposlenicima u hotelima otoka Brača ustanovljeno je da u 13 hotela na otoku Braču izvan turističke sezone radi oko 360 zaposlenika (stalni zaposlenici), a tijekom turističke sezone radi oko 1 175 zaposlenika (stalni zaposlenici i sezonski zaposlenici), kojima će se podijeliti anketni upitnici kako bi se utvrdilo jesu li ti zaposlenici motivirani na rad, je li kvaliteta usluga u hotelima otoka Brača kvalitetna te utječe li motivacija zaposlenika pozitivno na kvalitetu pružanja usluge u hotelima na otoku Braču. Te su informacije važne menadžmentima ljudskih resursa u hotelima u kojima ti zaposlenici rade jer pokazuju koliko su njihovi zaposlenici motivirani i kako ta motivacija utječe na kvalitetu pružanja usluga u tim hotelima. Ta usluga iznimno je važna da bi hotel uspješno poslovao.

1.2. Problem istraživanja

Problem istraživanja jest utvrđivanje utjecaja motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja hotelske usluge, prvo s teorijskog aspekta, a zatim i kroz empirijsko istraživanje na primjeru hotela otoka Brača. Motivacija je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na uspješno poslovanje određenog poduzeća, pa tako i hotela. Bahtijarević-Šiber[1] definira motivaciju kao „utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi“. Buble[2] navodi da je

[1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. XIX.

[2] Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 485.

motivacija u najopćenitijem smislu „svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“. Motiviranost zaposlenika utječe na produktivnost i efikasnost zaposlenika, a samim time i na pružanje hotelske usluge kada je riječ o zaposlenicima hotela. Prema Cerovići[3] hotel se može definirati kao „kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani i pružaju usluge smještaja i doručka te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“. Prema tome, u hotelu se gostima primarno pružaju usluge smještaja u smještajnim jedinicama unutar samog objekta ili u sklopu kompleksa, ali se pružaju i usluge hrane i pića, razni oblici rekreacije i zabave, kupovine u trgovini sa suvenirima i sl. Usluge se gostima u hotelu pružaju neposredno. Takve su usluge složene te zahtijevaju mnogo napora i ljudskog rada kako bi bile kvalitetno pružene i kako bi gost koji se koristi tim uslugama bio zadovoljan. Upravo je jedna od četiri temeljne karakteristike hotelskih usluga važnost ljudskog čimbenika.[4] Ako zaposlenici nisu motivirani, hotelska usluga neće biti kvalitetna, što će značajno narušiti poslovanje hotela. Upravo stoga menadžment svakog hotela, koji vrši funkciju upravljanja u hotelu i koji je odgovoran za provođenje utvrđenih ciljeva hotela, odnosno rezultate poslovanja hotela, treba biti upoznat s različitim motivacijskim teorijama i strategijama motiviranja kako bi njihovi zaposlenici bili što više motivirani i kako bi se njihova motiviranost odrazila na kvalitetu i razinu usluge u hotelima u kojima ti zaposlenici rade.

1.3. Ciljevi istraživanja

Nakon definiranja predmeta i problema istraživanja također je potrebno postaviti znanstvene i istraživačke ciljeve istraživanja. Znanstvenim ciljevima će se:

- odrediti strategije motiviranja zaposlenika,
- odrediti način mjerenje i razine kvalitete hotelske usluge,
- utvrditi značaj ljudskih potencijala i motiviranosti zaposlenika na pružanje kvalitetne usluge u hotelijerstvu.

Uz znanstvene ciljeve, istraživačkim ciljevima će se:

[3] Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 74.

[4] Pivčević. S. (2006). *Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela: magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 44.

- analizirati povezanost motivacije zaposlenika i razine usluge u hotelijerstvu zaposlenika, odnosno utjecaj motivacije zaposlenika na razinu hotelske usluge (na primjeru hotela otoka Brača),
- istražiti utjecaj motivacije zaposlenika na zadovoljstvo zaposlenika,
- istražiti utjecaj motivacije zaposlenika na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge.

1.4. Istraživačke hipoteze

Nakon definiranja predmeta, problema i ciljeva istraživanja, postavljaju se tri glavne istraživačke hipoteze:

H1: Veća razina motivacije zaposlenika utječe na veću kvalitetu pružanja usluga u hotelima otoka Brača.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da će veća razina motivacije zaposlenika utjecati na veću kvalitetu pružanja usluga u hotelima otoka Brača.

H2: Viša razina motivacije zaposlenika utječe na višu razinu zadovoljstva radnika u hotelima otoka Brača.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da će viša razina motivacije zaposlenika utjecati na višu razinu zadovoljstva radnika u hotelima otoka Brača.

H3: Viša razina motivacije zaposlenika utječe na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge u hotelima otoka Brača.

Istraživanjem ove hipoteze pretpostavlja se da će veća razina motivacije zaposlenika utjecati na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge u hotelima otoka Brača.

1.5. Metode istraživanja

Kako bi se u radu postigli ciljevi istraživanja te ispitale postavljene hipoteze istraživanja, koriste se odgovarajuće znanstvene metode istraživanja, i to:[5]

- **Metode analize** – istraživačka metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na njihove jednostavnije dijelove te se ti dijelovi posebno izučavaju u odnosu na ostale dijelove u svrhu objašnjavanja stvarnosti. Metoda se koristi u cilju konkretizacije teorije te prilikom izvođenja zaključaka.
- **Metoda sinteze** – istraživačka metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije i još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu. Metoda se koristi u cilju konkretizacije teorije te prilikom izvođenja zaključaka.
- **Induktivna metoda** – istraživačka metoda kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka. Ta se metoda temelji na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem, od izučenog prema neizučenom, a od većeg broja pojedinačnih pojava rade se uopćavanja.
- **Deduktivna metoda** – istraživačka metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni, kojom se iz općih postavki dolazi do pojedinačnih zaključaka. Koristi se za objašnjavanje činjenica i zakona, predviđanja budućih događaja, otkrivanje novih činjenica i zakona, provjeravanje hipoteza te za znanstveno izlaganje. Ta se metoda koristi u cilju konkretizacije teorije, provjeravanja istraživačkih hipoteza te prilikom izvođenja zaključaka.
- **Metoda kompilacije** – istraživačka metoda kojom se preuzimaju tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ta se metoda koristi u teorijskom dijelu rada pri određivanju nekih temeljnih karakteristika predmeta istraživanja.
- **Metoda deskripcije** – metoda istraživanja kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez znanstvenog tumačenja podataka. Metoda se koristi u teorijskom dijelu diplomskog rada pri opisivanju i pojašnjavanju specifičnosti predmeta istraživanja.

[5] Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 323-339.

Uz prethodno navedene metode, u istraživačkom dijelu rada koriste se sljedeće metode istraživanja:[6]

- **Metoda anketiranja** – metoda kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podatci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- **Statističke metode** – metode kojima se analiziraju pojave u okolini tako da se pomoću grafikona i izračunatih pokazatelja otkrivaju njihove strukture, karakteristike i zakonitosti u pojedinim vremenskim intervalima te uzročno-posljedične veze između tih pojava. Metoda će se koristiti u istraživačkom dijelu diplomskog rada.

Sva prikupljena saznanja i rezultati istraživanja dobiveni korištenjem navedenih metoda koriste se u svrhu analize motivacije zaposlenika i usluge u hotelima, odnosno utjecaja motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima, i to hotelima na otoku Braču.

1.6. Doprinos istraživanja

Nakon definiranja predmeta, problema, ciljeva, hipoteza i metoda istraživanja ovom radu pridodan je i doprinos istraživanja. U okviru diplomskoga rada provodi se teorijsko i empirijsko istraživanje. Istraživanje je u cilju novih saznanja problematike rada te novih saznanja kao rezultata empirijskoga istraživanja. Menadžment svakog poduzeća treba analizirati motivaciju svojih zaposlenika i utjecaj te motivacije na učinkovitost zaposlenika kako bi u skladu s tim analizama mogao pravovremeno reagirati i provesti određene strategije motiviranja kojima bi se povećala motivacija zaposlenika u slučaju da se pokaže da je ona niska. U hotelima se pružaju različite usluge, prvenstveno usluge smještaja, i to neposredno gostima, pa je iznimno važno za uspješno poslovanje hotela da njihova usluga bude što kvalitetnija, posebno u turističkim središtima gdje je konkurencija u hotelijerstvu velika.

Znanstveni doprinos diplomskog rada očituje se u ostvarivanju sljedećih rezultata empirijskog istraživanja:

- utvrdit će se utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima otoka Brača.

[6] Zelenika, R. (2000)., op. cit., str. 341-366.

- utvrdit će se utjecaj motivacije zaposlenika na zadovoljstvo radnika u hotelima otoka Brača
- utvrdit će se utjecaj motivacije zaposlenika na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge u hotelima otoka Brača.

Istraživački doprinos diplomskog rada jest sljedeći:

- provedenim istraživanjem doprinosi se budućim istraživanjima vezanima za analiziranje utjecaja motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u određenim poduzećima, prvenstveno u hotelima. Istaknuta problematika nije se do sada mnogo analizirala, posebno u hotelima, gdje je menadžment odgovoran za uspješno poslovanje poduzeća, a on uvelike ovisi o razini hotelske usluge, odnosno o motivaciji zaposlenika hotela koji neposredno pružaju usluge gostima hotela.

1.7. Struktura diplomskog rada

Predlaže se sljedeća struktura diplomskog rada:

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja
1.2. Problem istraživanja
1.3. Ciljevi istraživanja
1.4. Istraživačke hipoteze
1.5. Metode istraživanja
1.6. Doprinos istraživanja
1.7. Struktura diplomskog rada
1.8. Obrazloženje strukture diplomskog rada

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

2.1. Pojmovno određenje motivacije
2.2. Faktori motivacije
2.3. Teorije motivacije
2.3.1. Sadržajne teorije motivacije
2.3.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba
2.3.1.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije

2.3.1.3. McClellandova i Atkinsonova teorija motivacije postignuća
2.3.1.4. Minerova teorija motivacije uloga
2.3.1.5. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije
2.3.2. Procesne teorije motivacije
2.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije
2.3.2.2. Lawlerov model očekivanja
2.3.2.3. Porter-Lawlerov model očekivanja
2.3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni
2.3.3. Suvremene teorije motivacije
2.3.3.1. McClellandova teorija potreba
2.3.3.2. Teorija kognitivne evaluacije
2.3.3.3. Teorija postavljanja ciljeva
2.3.3.4. Teorija samoefikasnosti
2.3.3.5. Teorija potpore
2.3.3.6. Teorija jednakosti
2.3.3.7. Teorija očekivanja
2.4. Vrste motivacije
2.4.1. Intrinzična motivacija
2.4.2. Ekstrinzična motivacija
2.5. Strategije motiviranja zaposlenika
2.5.1. Materijalne strategije motiviranja zaposlenika
2.5.2. Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika
3. KARAKTERISTIKE HOTELSKE INDUSTRIJE OTOKA BRAČA
3.1. Pojmovno određenje hotela
3.2. Karakteristike hotelske usluge
3.2.1. Komplementarnost hotelske usluge
3.2.2. Nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama
3.2.2. Krutost kapaciteta hotelske ponude
3.3. Kvalitetna usluga u hotelijerstvu
3.4. Mjerenje kvalitete hotelske usluge
3.5. Značaj ljudskih potencijala i motiviranosti zaposlenika na pružanje kvalitetne usluge u hotelijerstvu
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PRUŽANJA USLUGE U HOTELIMA OTOKA BRAČA

4.1. Metodologija istraživanja
4.1.1. Cilj istraživanja
4.1.2. Istraživački instrument – anketni upitnik
4.1.3. Uzorak istraživanja
4.2. Rezultati istraživanja
4.2.1. Opće karakteristike uzorka
4.2.2. Motivacija zaposlenika u hotelima otoka Brača
4.2.3. Razina pružanja usluge zaposlenika u hotelima otoka Brača
4.3. Verifikacija istraživačkih hipoteza
5. ZAKLJUČAK
6. LITERATURA
SAŽETAK
SUMMARY
POPIS SLIKA
POPIS TABLICA
POPIS GRAFIKONA
PRILOZI

1.8. Obrazloženje strukture diplomskog rada

Ovaj se rad sastoji od šest uzajamno povezanih cjelina.

Prvo je poglavlje rada uvod u kojem se analiziraju predmet i problem istraživanja, ciljevi istraživanja, istraživačke hipoteze, metode istraživanja, doprinos istraživanja te struktura diplomskog rada.

Drugo poglavlje diplomskog rada odnosi se na motivaciju zaposlenika. U tom se poglavlju diplomskog rada pojmovno određuje motivacija te se analiziraju faktori motivacije, sadržajne, procesne i suvremene teorije motivacije, vrste motivacije i strategije motiviranja zaposlenika.

Treće poglavlje diplomskog rada vezano je za utjecaj motivacije na kvalitetu pružanja usluge u hotelima. U tom se poglavlju rada pojmovno određuju hoteli te se analiziraju karakteristike hotelske usluge, kvalitetna usluga u hotelijerstvu te mjerenje kvalitete hotelske usluge te

značaj ljudskih potencijala i motiviranosti zaposlenika na pružanje kvalitetne usluge u hotelijerstvu.

Četvrto poglavlje rada jest empirijski dio rada u kojem se ispituje utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima otoka Brača. U tom se dijelu rada analizira metodologija i rezultati istraživanja te se verificiraju istraživačke hipoteze.

Peto poglavlje diplomskog rada jest zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je prethodno istaknuto u radu te se donose određene spoznaje o utjecaju motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima, i to na primjeru hotela otoka Brača.

Šesto poglavlje diplomskog rada sadrži popis literature koja se koristi prilikom pisanja rada. Relevantna literatura obuhvaća knjige, članke, magistarske radove, doktorske disertacije te internetske izvore.

Na kraju diplomskog rada nalazi se sažetak na hrvatskom i na engleskom jeziku (Summary) te popis slika, tablica i grafikona uvrštenih u rad.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

Prije nego bude riječi o utjecaju motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima na otoku Braču potrebno je pobliže odrediti motivaciju zaposlenika, faktore motivacije, motivacijske teorije, vrste motivacije te strategije motiviranja zaposlenika.

2.1. Pojmovno određenje motivacije

Brojni su autori u svojim djelima iz područja psihologije, menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima pokušali odrediti motivaciju, posebno radnju motivaciju. Stoga se u nastavku ističe nekoliko različitih definicija motivacije. Tako se u *Hrvatskoj enciklopediji* ističe da je motivacija psihološki proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti i „iznutra“ djeluje na naše ponašanje.[7] U *Psihologijskom rječniku* Furlana i suradnika[8] pod motivacijom obuhvaća se stanje u kojem je pojedinac pobuđen potrebama, motivima, težnjama te usmjeren prema postizanju nekog cilja koji ga potiče na određeno ponašanje. U Petzovu[9] *Psihologijskom rječniku* ističe se da je motivacija „takvo stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje“. Prema Weihrichu i Koontzu[10] motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Za Becka[11] motivacija je „teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Temeljna je motivacijska pretpostavka da se organizmi približavaju cilju, ili da se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, kao i to da izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili odbojnih ishoda.“[12] Bahtijarević-Šiber[13] određuje motivaciju kao „zajednički pojam za sve

[7] Hrvatska enciklopedija, Motivacija, http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija (pristupljeno 10. 5. 2017.)

[8] Furlan I. i sur. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 275.

[9] Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta, str. 109.

[10] Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 462.

[11] Beck, R. C. (2003.). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 4-5.

[12] Beck, R. C. (2003.). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 4-5.

unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje“. Buble,[14] pak ističe da je motivacija „svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“. Prema Cerovići[15] radna motivacija je jedna od aktivnosti vođenja, odnosno menadžerski utjecaj kojim se izaziva ,usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi.

U skladu s time može se zaključiti da je motivacija zapravo ponašanje pojedinca usmjereno prema nekom cilju. Motivacija je važna u bilo kojem radu jer motiviraniji zaposlenici su produktivniji, a to utječe na poslovanje poduzeća. Upravo stoga se motivaciji posvećuje tolika pažnja u stručnoj literaturi te se provode različita istraživanja u poduzećima kojima se ispituje motivacija zaposlenika. Treba napomenuti da se motivacija zaposlenika ne može mjeriti, nego se na temelju ponašanja zaposlenika, njihova zalaganja i ustrajnosti, odnosno na temelju poslovnih rezultata zaključuje kakva je njihova motivacija.[16]

2.2. Faktori motivacije

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori. Buble[17] te faktore dijeli u sljedeće tri grupe:

- Individualne karakteristike – obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca. Te su karakteristike različite od jednog do drugog pojedinca, pa su samim time one važne za radnu motivaciju zaposlenika. Menadžment treba biti svjestan da među zaposlenicima postoje različite individualne karakteristike kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Karakteristike posla – odnose se na atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment poduzeća treba voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike – obuhvaćaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća.

[13] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 557.

[14] Buble, M. (2009), op. cit., str. 485.

[15] Cerović, Z. (2003), op. cit., str. 618.

[16] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 557.

[17] Buble, M. (2009), op. cit., str. 485-486.

Te karakteristike trebaju biti koncipirane tako da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.

Interakcija grupa faktora koji utječu na motivaciju prikazana je na slici 1.

Slika 1. Interakcija faktora motivacije

Izvor: izradila autorica prema Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 486.

Prema slici 1. vidljivo je da su individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike u međusobnoj interakciji, zbog čega menadžment poduzeća ne smije zanemariti nijednu od te tri grupe motivacijskih faktora, odnosno treba uzeti u obzir karakteristike zaposlenika, karakteristike koje zaposlenici trebaju imati s obzirom na svoje radno mjesto te organizacijske karakteristike koje utječu na zaposlenike u određenoj radnoj sredini.[18]

2.3. Teorije motivacije

[18] Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 338.

Kako bi se bolje razumjela motivacija potrebno je analizirati različite motivacijske teorije koje se razlikuju ovisno o tome kako vide osnove i uzroke ponašanja pojedinaca. Zadatak je motivacijskih teorija objasniti o kojim se motivacijskim procesima radi i kako funkcioniraju u svrhu energiziranja i usmjeravanja ponašanja neke osobe.[19] Motivacijske teorije mogu se svrstati u tri grupe motivacijskih teorija, a to su sadržajne, procesne i suvremene motivacijske teorije. Te se teorije motivacije analiziraju u nastavku.

2.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Temelj sadržajnih teorija jest koncept potreba, u čijem je fokusu analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Te teorije nastoje objasniti zašto ljudi žele neke faktore (plaća, sigurnost posla, napredovanje i sl.), a druge izbjegavaju. Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su:[20]

- Maslowljeva teorija hijerarhije potreba
- Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije
- McClellandova i Atkinsonova teorija motivacije postignuća
- Minerova teorija motivacije uloga
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.

U nastavku se analizira svaka od tih sadržajnih teorija.

2.3.1.1. Maslowljeva teorija hijerarhije potreba

Idejni tvorac teorije hijerarhije potreba, jedne od najpoznatijih motivacijskih teorija, je američki psiholog Abraham Maslow koji je u svojoj knjizi *Motivacija i ličnost* iznio teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako „više" potrebe ne mogu biti

[19] Reeve J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap, str. 6.

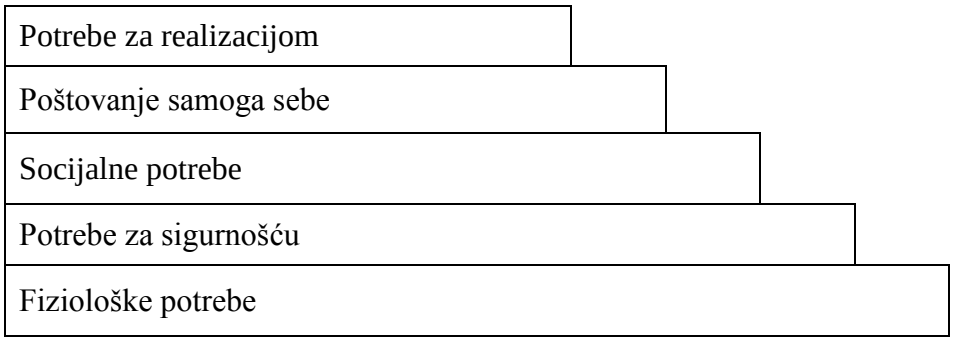
[20] Buble, M. (2009), op. cit., str. 487.

izražene ako prije toga nisu zadovoljene „niže”. Redoslijed potreba prema Maslowu je sljedeći:[21]

- zadovoljenje fizioloških potreba (kao što su glad i žeđ)
- zadovoljenje potrebe za sigurnošću (npr. da se netko brine za nas)
- zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje)
- zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom).

Na slici 1. prikazana je hijerarhija potreba prema Maslowu.

Slika 2. Hijerarhija potreba prema Maslowu



Izvor: izradila autorica prema Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco, str. 322.

Zadovoljavanje potreba odvija se redom, odnosno tako da se tek nakon što se zadovolji najniža razina potreba prelazi na sljedeću razinu potreba itd. Maslow[22] ističe dvije temeljne postavke te teorije:

- pojavljivanje neke potrebe obično je uvjetovano prethodnim zadovoljavanjem neke druge „važnije potrebe“
- nijedna potreba ili želja ne može se promatrati izolirano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Potrebe i motivacija su povezani, pa je jasno zašto se Maslowljeva teorija povezuje s motivacijom. Kada je u pitanju radna motivacija, primarne se potrebe pojedinca zadovoljavaju

[21] Jambrek, I. i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29, 2, str. 1194-1195.

[22] Buble, M. (2009), op. cit., str. 488.

plaćom, a ta plaća omogućava pojedincu da zadovolji temeljne ljudske potrebe, odnosno da si osigura hranu, da podmiri troškove stanovanja i sl. Osim toga, rad pojedincu omogućava da se socijalizira, da napreduje, da stegne ugled, a tako se zadovoljavaju potrebe pojedinca za poštovanjem. Isto tako, kada se pojedinac prepozna kao osoba koja je važna u donošenju poslovnih odluka zadovoljava se potreba za samoaktualizacijom.[23]

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba ima određene nedostatke zbog koje je na meti nekih kritičara, ali važna je za menadžment jer ukazuje na to da uspješno vođenje zaposlenika u obavljanju njihovih radnih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i zadovoljavanje potreba zaposlenika.[24]

2.3.1.2. Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije

Tvorac kompleksnije i razrađenije sadržajne motivacijske teorije koja je poznata kao teorija trostupanjske hijerarhije jest američki psiholog Clayton P. Alderfer. Prema Alderferu[25] se ističu tri kategorije temeljne za motivaciju, a to su egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Iz toga slijedi skraćeni naziv EPR (engl. *existence – relatedness – growth* – ERG).

Egzistencijalne potrebe prva su od tri temeljne kategorije motivacije, a odnose se na različite oblike materijalnih i fizioloških želja, među kojima su fiziološke potrebe i čimbenici koji su u funkciji njihova zadovoljavanja kao što su plaća, ostali materijalni dobitci i beneficije, fizički uvjeti rada i sl. Te se potrebe zadovoljavaju do određene mjere koju pojedinac smatra dovoljnom, a koja je uvjetovana individualno i društveno.[26]

Potrebe povezanosti odnose se na drugu temeljnu kategoriju važnu za motivaciju prema Alderferu, a to su potrebe pojedinca da se poveže sa svojom obitelji, prijateljima, kolegama i

---

[23] Whitmore J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti – rast ljudskih potencijala učinkovitosti i svrhe*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 109.

[24] Buble, M. (2006), op. cit., str. 340.

[25] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 565.

[26] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 566.

sl. Interpersonalni odnosi koje pojedinac ostvaruje sa svojom okolinom mogu biti pozitivni ili negativni.[27]

Potrebe rasta i razvoja treća su kategorija potreba prema Alderferu, a te se potrebe odnose na sve potrebe važne za stvaralačko i produktivno djelovanje pojedinca na sebe i okolinu. Ta se grupa potreba zadovoljava rješavanjem problema kojima pojedinac potpuno koristi svoje potencijale te ih dalje razvija.[28]

Alderfer,[29] kao i Maslow, smatra da zadovoljavanje potreba utječe na njihovu važnost i na važnost drugih potreba, ali za razliku od Maslowa, smatra da na važnost neke potrebe ne utječe zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe. Prema tome, riječ je o simultanom djelovanju svih potreba.

2.3.1.3. McClellandova i Atkinsonova teorija motivacije postignuća

Teorija motivacije postignuća vezana je za rad skupine autora, ali su je najdalje razvili McClelland i Atkinson.[30] Ta se teorija predstavlja kao funkcija važnosti motiva postignuća za pojedinca na određenom zadatku za koji se motivacija promatra te značaja koji za njega imaju poticaji postignuća i njegovo očekivanje vodi li izvršenje zadatka uspjehu.[31] Motivacija je shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koje upućuju na orijentaciju ljudi, prvenstveno radnu, ali i opću. Ta teorija ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspjehom koja je rezultat djelovanja dviju sila – prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Stoga je i motivacija uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha.[32] McClelland je proširio tu pojednostavljenu teoriju motivacije postignuća uvodeći nove varijable, o čemu će biti više riječi u sljedećem potpoglavlju o suvremenim teorijama.

---

[27] Buble, M. (2009), op. cit., str. 489.

[28] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 566.

[29] Buble, M. (2006), op. cit., str. 341.

[30] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 569.

[31] Požega Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, str. 126.

[32] Buble, M. (2009), op. cit., str. 489.

McClellandova i Atkinsonova teorija motivacije postignuća uglavnom se koristi za objašnjenje motivacije menadžera jer se potrebe postignuća više manifestiraju u sferi zadataka menadžera nego u sferi zadataka izvršitelja.[33]

2.3.1.4. Minerova teorija motivacije uloga

Teorija motivacije uloga, koju je razvio John Miner, temelji se na specifičnom pristupu motivaciji temeljenom na potrebama te na pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Miner razvija različite motivacijske teorije u kojima se istražuje motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka.[34] Motivacija poduzetnika odnosi se na one koje motiviraju situacije rizika i donošenja riskantnih odluka, mogućnosti da ispoljavaju svoju kreativnost i inovativnost, da planiraju i strateški promišljaju te ostvarivanje postignuća. Motivacija menadžera obuhvaća mogućnost postizanja i ostvarivanja autoriteta nad svojim kolegama i podređenima. Menadžere motiviraju situacije natjecanja sa suradnicima, postizanje i ispoljavanje moći nad drugim ljudima, postizanje odgovornosti u organizaciji i dostizanje što većeg statusa u poslu i društvu. Stručnjake, pak, motivira učenje, neovisnost u poslu i obavljanje radnih aktivnosti. Motivira ih i pomaganje drugima u obavljanju posla, učenje drugih i atmosfera na poslu gdje su uspostavljeni dobri odnosi s drugima.[35] Potrebe poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema Mineru prikazane su u tablici 1.

Prema potrebama prikazanima u tablici 1. vidljivo je da su potrebe poduzetnika potrebe za postignućem, izbjegavanjem rizika, za *feedbackom*, inovacijama te potrebe predviđanja, da su potrebe menadžera pozitivan stav prema autoritetu, potrebe za natjecanjem, moći, afirmacijom, statusom te potrebu za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti, dok su potrebe stručnjaka potrebe za učenjem, autonomijom, statusom, pomaganjem drugima i identifikacije s profesijom.

---

[33] Buble, M. (2009), op. cit., str. 490.

[34] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 578.

[35] Požega Ž. (2012), op. cit., str. 131.

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	Potreba za postignućem Potreba izbjegavanja rizika Potreba „feedbacka“ Potreba za inovacijama Potreba predviđanja
Menadžer	Pozitivan stav prema autoritetu Potreba za natjecanjem Potreba za moći Potreba za afirmacijom Potreba za statusom Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	Potreba za učenjem Potreba za autonomijom Potreba za statusom Potreba pomaganja drugima Potreba identifikacije s profesijom

Izvor: izradila autorica prema Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 492.

2.3.1.5. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije, koju je razvio američki psiholog Frederic Herzberg, bazirana je na dvije temeljne pretpostavke. Prva je pretpostavka da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima, pa suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga su pretpostavka dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Ekstrinzični čimbenici sprječavaju da radnik bude nezadovoljan, ali ne utječu na povećanje razine motivacije, dok intrinzični čimbenici utječu na zadovoljstvo zaposlenika te na

povećanje razine njihove motivacije.[36] Herzbergova dvofaktorska teorija prikazana je na slici 3.

Slika 3. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 157.

Iz koncepta prikazanog na slici 3. vidljivo je da povećanje motivacije za rad može uslijediti redizajniranjem posla kako bi se omogućio individualni razvoj.[37]

2.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije jesu teorije motivacije prema kojima pojedinac nije dovoljan čimbenik za analizu radne motivacije, pa se u tu analizu u tim teorijama uključuju i drugi čimbenici, poput percepcije, očekivanja, vrijednosti te njihove interakcije. Najznačajnije procesne teorije motivacije jesu:[38]

- Vroomov kognitivni model motivacije

[36] Požega Ž. (2012), op. cit., str. 130.

[37] Buble, M. (2009), op. cit., str. 491.

[38] Buble, M. (2006), op. cit., str. 345.

- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

U nastavku je posebno analizirana svaka od četiri navedene procesne teorije motivacije.

2.3.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Vroomov kognitivni model motivacije nosi ime prema Victoru Haroldu Vroomu, profesoru u Školi menadžmenta na Yaleu. Prema toj teoriji pojedinac u svakoj situaciji bira između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative. U skladu s time motivacija se određuje kao proces koji usmjerava izbore pojedinca između alternativnih oblika racionalne aktivnosti.[39]

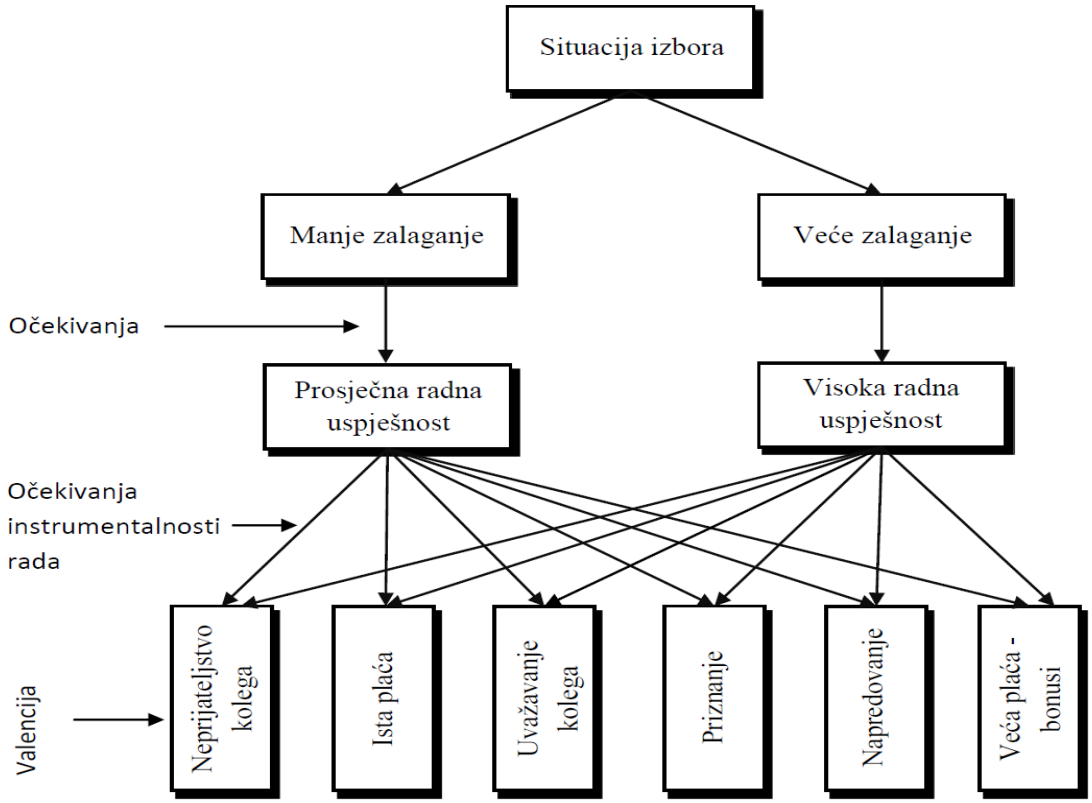
Vroom uvodi koncept valencije, očekivanja i instrumentalnosti. Koncept valencije odnosi se na afektivne orijentacije prema određenim učincima. Osnovno je načelo da pojedinac teži ka onom rezultatu koji pozitivno vrednuje, a nastoji izbjeći negativne rezultate. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje u vjerojatnost da će iz određene aktivnosti slijediti određeni ishod. Očekivanja se razlikuju prema intenzitetu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnost dovesti do određenog ishoda do minimalne sigurnosti u isto.[40] Koncept instrumentalnosti se, pak, odnosi na izbor neke alternative očekivanom vezom između različitih efekata. Vroom[41] zaključuje da je motivacija rezultat važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja. Vroomov model motivacije za rad prikazan je na slici 4.

[39] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 582.

[40] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 582-583.

[41] Buble, M. (2009), op. cit., str. 492-493.

Slika 4. Vroomov model motivacije za rad



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 584.

Prema slici 4. vidljivo je da se pretpostavlja da pojedinac između više izbora ponašanja bira ono koje ima najveću vjerojatnost ostvarenja željenog cilja. Povećanjem ili smanjenjem bilo kojeg čimbenika motivacija se ili povećava ili smanjuje.[42]

Jedna od velikih prednosti Vroomove teorije jest u tome što ta teorija, za razliku od Maslowljeve i Herzbergove teorije, prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija.[43]

[42] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 583.

[43] Lazibat, T. i Dumičić, K. (2002). Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, u: *Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti „Kvaliteta i napredak“*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Rovinj, str. 134.

2.3.2.2. Lawlerov model očekivanja

Lawler daje značajan doprinos raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja, koja utječu na individualnu motivaciju i faktora koji ih određuju. On je precizno razradio koncept očekivanja u odnosima napor-učinak (N-I) i učinak-efekti (I-E). Istražujući relaciju očekivanja N-I Lawler je utvrdio brojne faktore, od kojih su najvažniji:[44]

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- percepcije i mišljenja drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili slinim situacijama
- individualne karakteristike, a posebno samopouzdanje.

Lawler je za relaciju očekivanja E-I identificirao određene faktore, među kojima su najvažniji:[45]

- objektivna situacija i individualna percepcija te situacije
- percepcija i mišljenje drugih ljudi o situaciji
- kumulirano individualno iskustvo u istim ili sličnim situacijama
- privlačnost (valencija) očekivanih efekata
- unutrašnja ili vanjska kontrola nagrada
- točnost N-I očekivanja.

Utvrđeni faktori utjecaja na individualna očekivanja predstavljaju osnovicu djelovanja menadžmenta u pogledu poboljšanja radnih učinaka putem motivacije.

2.3.2.3. Porter-Lawlerov model očekivanja

Prema Porter-Lawlerovu modelu očekivanja motivacija je samo jedan od čimbenika koji utječe na radno ponašanje. Porter i Lawler proširuju Vroomov model pa njihov model osim standardnih faktora (nagrade, njihova vrijednost i pravednost), uključuje one kao što su sposobnost i karakteristike pojedinca, percepcija uloge i zadovoljstvo.[46] Prema Porteru i

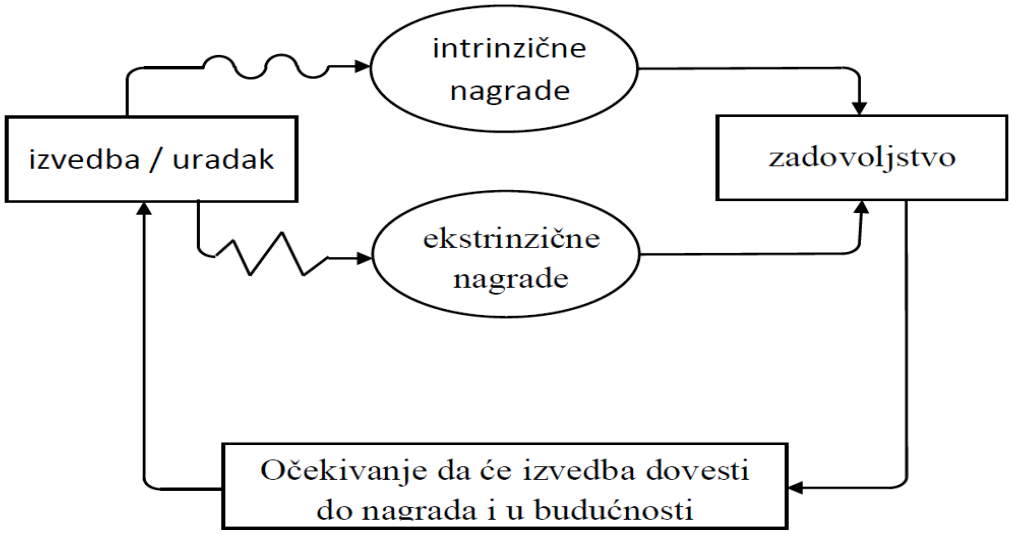
[44] Buble, M. (2009), op. cit., str. 494.

[45] Buble, M. (2009), op. cit., str. 494.

[46] Buble, M. (2006), op. cit., str. 347.

Lawleru odnos zadovoljstva poslom i učinkom nije jednoznačan. Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom prikazan je na slici 5.

Slika 5. Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom



Izvor: Beck, R. C. (2003.). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 398.

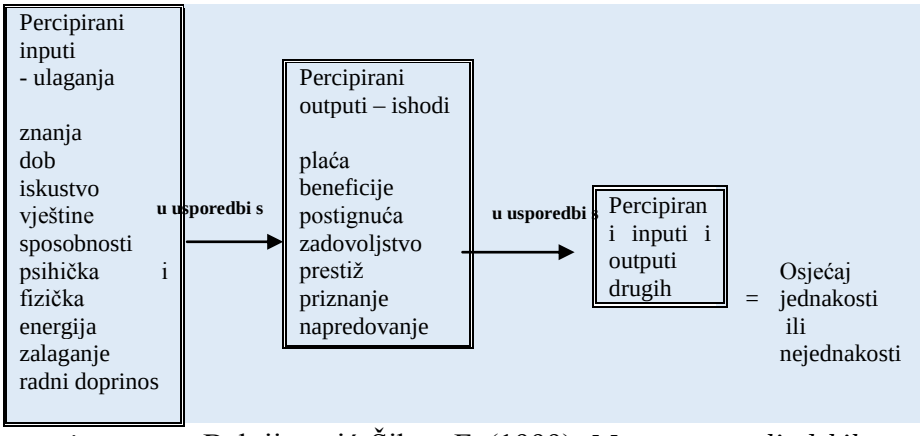
Prema Porter-Lawlerovu modelu zadovoljstva poslom koji je prikazan na slici 5. uradak koji dovodi do nagrada izaziva zadovoljstvo poslom te utječe na očekivanja u budućim izvedbama.

2.3.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Osnovne postavke teorije nejednakosti u socijalnoj razmjeni koju je razvio John Stacey Adams mogu se podijeliti u dvije opće kategorije, kod kojih se prva kategorija odnosi na uvjete percepcije nejednakosti, a druga kategorija na rješavanje problema nejednakosti.[47] Ta situacija usporedbe i stvaranje osjećaja jednakosti ili nejednakosti i pravednog tretmana prikazana je na slici 6.

[47] Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 160.

Slika 6. Glavne komponente teorije nejednakosti



Izvor: izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 586.

Značaj Adamsove teorije za razvoj teorije motivacije jest u tome što upozorava menadžere na važnost percepcija i stavova, a posebno percepcije pravednosti nagrađivanja rada.[48]

2.3.3. Suvremene teorije motivacije

Suvremene teorije nisu nužno najnovije teorije motivacije, već teorije koje se odnose na trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika. U suvremene teorije motivacije ubrajaju se sljedeće teorije:[49]

- McClellandova teorija potreba
- teorija kognitivne evaluacije
- teorija postavljanja ciljeva
- teorija samoefikasnosti
- teorija potpore
- teorija jednakosti
- teorija očekivanja.

U nastavku su analizirane suvremene teorije motivacije.

[48] Varga, M. (2011), op. cit., str. 160.

[49] Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 192.

2.3.3.1. McClellandova teorija potreba

Teoriju potreba utemeljio je David C. McClleland koji u toj teoriji naglašava tri ljudske potrebe:[50]

- potreba za postignućem (*need for achievement* – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije
- potreba za moći (*need for power* – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge
- potreba za pripadanjem (*need for affiliation* – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa.

Potreba za postignućem pretpostavlja da pojedince motivira težnja za postignućem u radu te da takve pojedince karakterizira postavljanje vrlo visokih ali ostvarivih ciljeva, da su takvi pojedinci spremni na rizik, ali ga oprezno procjenjuju te da prihvaćaju izazove i odgovornost.[51] Potreba za moći, pak, manifestira se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih, dok potreba za pripadanjem izražava težnju za pripadnošću i povezanošću s drugim ljudima.[52]

2.3.3.2. Teorija kognitivne evaluacije

Teorija kognitivne evaluacije ističe da uvođenje vanjskih nagrada koje su prije pružale intrinzično zadovoljstvo zbog užitka koji su donosile mogu smanjiti ukupnu motivaciju. Ipak, to ne znači da se zaposlenicima ne bi trebale pružati intrinzične i ekstrenzične nagrade. Zaposlenici koji osjećaju da rade nešto što je pod njihovom kontrolom i da je rezultat slobodnog izbora vjerojatno će biti motiviraniji za posao i predani svojim poslodavcima.[53]

---

[50] Certo, S. C. i sur. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 388.

[51] Varga, M. (2011), op. cit., str. 158.

[52] Buble, M. (2006), op. cit., str. 342.

[53] Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006), op. cit., str. 197.

2.3.3.3. Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva pretpostavlja da će zaposlenici raditi bolje kada dobiju povratne informacije o svojem napredovanju prema poslovnim ciljevima. Naime, povratne informacije pomažu zaposlenicima u utvrđivanju raskoraka između onoga što je već učinjeno i onoga što još trebaju učiniti. Međutim, treba napomenuti da su povratne informacije koje zaposlenici samim generiraju bolji motivatori od povratnih informacija generiranih izvana. Osim povratnih informacija, na odnos između ciljeva i performanse utječu i predanost cilju, karakteristike zadatka i nacionalna kultura. Teorija postavlja ciljeva pretpostavlja da je pojedinac predan cilju, odnosno da neće odustati od cilja. Također, ciljevi imaju veći utjecaj na performansu ako su zadatci jednostavni, dobro izučeni i samostalni. Što se tiče nacionalne kulture teorija postavljanja ciljeva najprikladnija je za države što su SAD i Kanada jer su njezini ključni sadržaji u skladu s tim kulturama.[54]

2.3.3.4. Teorija samoefikasnosti

Teorija samoefikasnosti odnosi se na uvjerenje pojedinca da je sposoban obaviti neki zadatak. Što je samoefikasnost veća, to je veće pojedinčevo samopouzdanje u njegovu sposobnost da uspješno obavi zadatak. U teškim situacijama osobe s niskom samoefikasnošću će smanjiti trud ili odustati od zadatka, a one s visokom samoefikasnošću će se više truditi kako bi obavile zadatak. Prema Albertu Banduri[55] postoje četiri načina za postizanje samoefikasnosti:

- Svladavanje izvedbe – najvažniji izvor povećanja samoefikasnosti koji se odnosi na dobivanje odgovarajućeg iskustva kroz zadatak ili posao. Ako je zaposlenik prije mogao uspješno obavljati zadatak, sigurniji je da će ga uspjeti obaviti i ubuduće.
- Imitiranje – dobivanje više samopouzdanja nakon što zaposlenik vidi da je netko drugi uspješno obavio zadatak. Imitiranje je učinkovito kada je zaposlenik sličan onom zaposleniku kojeg promatra.
- Verbalno uvjeravanje – zaposlenik postaje samopouzdaniji kada ga se uvjeri da posjeduje potrebne vještine za uspjeh.

[54] Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006), op. cit., str. 197-198.

[55] Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006), op. cit., str. 200-201.

- Uzbuđenje – povećava samoefikasnost tako da dovodi do stanja ispunjenosti energijom koja zaposlenika potiče na dovršavanje zadatka. Međutim, kada uzbuđenje nije relevantno ono šteti performansi.

2.3.3.5. Teorija potpore

Teorija potpore ignorira unutrašnja stanja osobe i usredotočuje se na to što se događa nakon što osoba poduzme neku akciju. U skladu s tom teorijom smatra se da je ponašanje pojedinca uvjetovano okolinom, pa nije potrebno analizirati unutrašnje kognitivne događaje. Unatoč tome što teoriju potpore ne zanima ono što potiče ljudsko ponašanje, ona je ipak važna za analiziranje čimbenika koji kontroliraju ponašanje.[56]

2.3.3.6. Teorija jednakosti

Teorija jednakosti upućuje na ulogu koju ima jednakost u motivaciji. Naime, zaposlenici uspoređuju ono što ulažu u posao i ono što od posla dobivaju s onime što drugi ulažu u posao i što od njega dobivaju. Tako zaposlenici traže jednakost ne samo u plaćama, nego i u raspodjeli drugih organizacijskih nagrada. Osim distributivne pravde koja se bavi zaposlenikovom percepcijom o pravednosti količine i raspodjele nagrada među zaposlenicima, danas se govori i o organizacijskoj pravdi, odnosno o općoj percepciji o tome što se u radnom okruženju smatra pravednim.[57]

2.3.3.7. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja ističe da će snaga tendencija da osoba djeluje na određeni način ovisiti o tri vrste odnosa, a to su sljedeći odnosi:[58]

---

[56] Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006), op. cit., str. 202.

[57] Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006), op. cit., str. 204-205.

[58] Janćijević, N. (2006). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 45.

- Napor – performanse (rezultat prvog reda) – taj je odnos određen očekivanjima zaposlenika, odnosno percepcijom zaposlenika da će, ako uloži dovoljno napora, ostvariti određene performanse (prebačaj norme).
- Performanse – nagrade (rezultat drugog reda) – taj je odnos određen instrumentalnošću rezultata, odnosno percepcijom zaposlenika da će rezultati prvog reda voditi ka rezultatima drugog reda (ako prebaci normu, da će dobiti bonus).
- Nagrade – osobni ciljevi zaposlenika – taj je odnos reguliran valencijom nagrada odnosno visinom preferencije koju zaposlenik ima prema određenoj nagradi. Ta valencija ovisi o stupnju slaganja osobnih ciljeva i interesa zaposlenika i samih nagrada. Tako će bonus imati visoku valenciju za zaposlenika u proizvodnji ako on želi novčanu nagradu više od ostalih.

Prema tome, zaposlenici će biti motiviraniji kada vjeruju da će njihov napor dovesti do dobrih procjena performanse, da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada, a te nagrade zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika.[59]

2.4. Vrste motivacije

Razlikuje se intrinzična (unutarnja) i ekstrinzična (vanjska) motivacija. Intrinzična motivacija pokreće pojedinca iznutra, odnosno to je motivacija kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto nekim unutarnjim motivom. S druge strane, ekstrinzična motivacija pokreće pojedinca izvana, odnosno to je motivacija kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto vanjskim motivom.

2.4.1. Intrinzična motivacija

Intrinzična motivacija je prirođena sklonost pojedinca da se bavi svojim interesima i uvježbava svoje sposobnosti te da za vrijeme toga traži optimalne izazove i svlada ih. Ta vrsta motivacije se spontano razvija iz psiholoških potreba, osobne znatiželje i prirođene težnje za rastom i razvojem. Prema tome, intrinzična motivacija potiče pojedinca da se bavi onim što ga

[59] Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006), op. cit., str. 208.

zanima. Bavljenje onim što ga zanima kod pojedinca izaziva osjećaje zadovoljstva i kompetentnosti. Prednosti intrinzične motivacije jesu upornost, kreativnost, konceptualno razumijevanje i subjektivni osjećaj dobrobiti. Naime, što je intrinzična motivacija veća, pojedinac će biti uporniji u određenoj aktivnosti. Nadalje, kada je pojedinac na određene aktivnosti motiviran unutarnjim motivima, odnosno određenim interesom, zadovoljstvom ili izazovom, a ne vanjskim motivima, bit će kreativniji. Isto tako, tijekom učenja pojedinac koji je intrinzično motiviran pokazivat će veću fleksibilnost u načinu razmišljanja. Također, pojedinca koji je intrinzično motiviran imat će pozitivan osjećaj dobrobiti.[60]

2.4.2. Ekstrinzična motivacija

Uzrok ekstrinzične motivacije jesu vanjski motiv, odnosno okolinski poticaji i posljedice. Prema tome, pojedinac može biti motiviran i izvana, odnosno na određeno ponašanje ili aktivnosti mogu ga motivirati vanjski motivi. Primjerice, pojedinac mora raditi kako bi imao novac koji mu je prijeko potreban. U slučaju kada pojedinac radi neki posao samo kako bi dobio određenu nagradu, može se reći da je on ekstrinzično motiviran. Prema tome se može reći da je ekstrinzična motivacija okolinski stvoren razlog kako bi se započela neka aktivnost, odnosno izazvalo određeni obrazac ponašanja.[61]

2.5. Strategije motiviranja zaposlenika

Strategije motiviranja zaposlenika mogu biti materijalne i nematerijalne. Materijalne strategije motiviranja zaposlenika odnose se na motiviranje zaposlenika materijalnim vrijednostima, dok se nematerijalne strategije odnose na motiviranje zaposlenika ostalim, odnosno nematerijalnim vrijednostima.

[60] Reeve, J. (2010), op. cit., str. 155-156.

[61] Reeve, J. (2010), op. cit., str. 137.

2.5.1. Materijalne strategije motiviranja zaposlenika

Materijalne strategije motiviranja zaposlenika mogu se podijeliti na tri strategije motiviranja ili nagrađivanja, odnosno na nagrađivanje pojedinaca, grupno nagrađivanje te beneficije. Nagrađivanje pojedinaca znači nagrađivanje pojedinih zaposlenika zbog određenog uspjeha, dok nagrađivanje pojedinaca znači nagrađivanje cijele grupe zaposlenika koja je zaslužna za ostvarivanje nekog uspješnog rezultata. Beneficije su, pak, one materijalne strategije nagrađivanja koje zaposlenik dobije, a koje nisu njegova plaća, odnosno određeni bonusi i naknade. Treba napomenuti da beneficije ne moraju uvijek biti materijalne, već mogu biti i nefinancijskog karaktera, pa se mogu odnositi na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, osiguranje u slučaju nesreće, mogu biti povezane sa slobodnim vremenom (npr. dnevni odmori, neradni dani, plaćena usavršavanja, godišnji odmori) ili mogu biti stipendije za dodatno obrazovanje.

Materijalne kompenzacije se mogu podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije, i to na razini pojedinca i na razini poduzeća. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike prikazana je u tablici 2.

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike

	Izravne materijalne kompenzacije	**Neizravne materijalne kompenzacije**
Pojedinac	• plaća • bonusi i poticaji • naknade za inovacije • naknade za širenje znanja i fleksibilnost	• stipendije i školarine • studijska putovanja • specijalizacije • plaćene odsutnosti i slobodni dani • službeni automobil na korištenje • menadžerske beneficije
Poduzeće	• bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća • udio u profitu • udio u vlasništvu (distribucija dionica)	• mirovinsko osiguranje • zdravstvena zaštita • životno osiguranje i druga osiguranja • naknade za nezaposlenost • obrazovanje • godišnji odmor • božićnica

		• skrb o djeci i starijima

Izvor: izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 614.

Iz podataka prikazanih u tablici 2. vidljivo je da se izravne materijalne kompenzacije odnose na plaće, naknade i bonuse na razini pojedinca i na razini poduzeća. Te su kompenzacije iste za sva poduzeća, odnosno te kompenzacije koriste sva poduzeća. S druge strane, neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca i na razini pojedinca razlikuju se među poduzećima jer ne koriste sva poduzeća iste neizravne materijalne kompenzacije kojima motiviraju svoje zaposlenike.

2.5.2. Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika

Nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika odnosi se na motiviranje zaposlenika kroz zadovoljavanje potreba koje nisu vezane za financije, odnosno uz zadovoljavanje potreba koje se odnose na postignuće, priznanje, odgovornost, osobni razvoj i sl. Naime, nagrade koje proizlaze iz nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika ne dodjeljuje samo poduzeće zaposleniku, već su one posljedica psiholoških procesa koji se razvijaju unutar zaposlenika. Razlikuju se nematerijalne strategije kao što su dizajniranje posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere itd.[62]

[62] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), op. cit., str. 668.

3. KARAKTERISTIKE HOTELSKE INDUSTRIJE OTOKA BRAČA

Prije nego bude riječi o karakteristikama hotelske usluge i o kvaliteti usluga u hotelijerstvu potrebno je odrediti sam pojam hotela.

3.1. Pojmovno određenje hotela

Definicije hotela u nacionalnim zakonodavstvima vrlo su različite. Ne postoje međunarodno obvezatne norme kojih se moraju pridržavati sve države pri određivanju osnovnih karakteristika hotela. Tako će neke države propisivati strože, a neke blaže uvjete za određivanje hotela te za uvrštavanje hotela u određene kategorije. S obzirom na to da hoteli u svijetu mogu biti organizirani kao poslovi koje vode obitelji ili da mogu biti dio međunarodnih lanaca hotela koji su u vlasništvu velikog broja dioničara, Svjetska turistička organizacija (engl. *United Nations World Tourism Organization* – UNWTO) se pri definiranju hotela koncentrira na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije. Republika Hrvatska je u Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata definirala hotele te je odredila i standardizirala kategorizaciju hotela. Tako je u tom Pravilniku određeno da je hotel „ugostiteljski objekt u kojem se gostu pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu“.[63] Prema Cerovići, [64] pak, hotel se može definirati kao „kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani i pružaju usluge smještaja i doručka te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“. Ako se promatra s ekonomskog aspekta, hotel je ekonomska jedinica koja u svrhu stjecanja dobiti pruža određene usluge. Promatrajući s organizacijskog aspekta, hotel je samostalni gospodarski subjekt ili poslovna jedinica nekog poduzeća. S tehničkog aspekta, pak, hotel je objekt s posebnom opremom i uređajima koji omogućuju određeni nivo udobnog smještaja gostiju. Vrtiprah i Pavlić[65] pod pojmom

[63] Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, NN 57/1995, http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1995_08_57_1088.html (pristupljeno 4. 7. 2017.)

[64] Cerović, Z. (2003), op. cit., str. 9.

[65] Vrtiprah, V. i Pavlić, I. (2005). *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 3.

hotelijerstva podrazumijevaju sva poduzeća koja gostima pružaju usluge smještaja i druge usluge kojima se potiče turistička potrošnja.

3.2. Karakteristike hotelske usluge

Osnovne karakteristike hotelske usluge odnose se na usluge koje proizlaze iz kombinacije materijalnih dobara, odnosno obuhvaćaju usluge smještaja i ugostiteljske usluge, ali i dodatne usluge kao što su gostoljubivost, ljubaznost i slične usluge koje proizlaze iz potreba koje su nadređene osnovnim potrebama za smještajem i hranom. Hotelske se usluge razlikuju od proizvoda po određenim specifičnostima koja su vezana za hotelsko poslovanje. Tako se navode četiri temeljne karakteristike hotelskih usluga, a to su:[66]

- fizička neopipljivost
- istovremenost proizvodnje i potrošnje
- izravan kontakt proizvođača i korisnika
- važnost ljudskog faktora.

Fizička neopipljivost najvažnija je karakteristika hotelskih usluga, a ogleda se u činjenici da gosti ne mogu testirati uslugu smještaja prije kupnje. Dakle, nemoguće je osjetiti kvalitetu hotelske usluge prije boravka u hotelu, odnosno korištenja same usluge. Nadalje, sljedeća je karakteristika hotelske usluge i posebnost u odnosu na proizvodni sektor istovremenost proizvodnje i potrošnje. Naime, u hotelima dolazi do prostornog i vremenskog spajanja ponude i potražnje jer se ne može odvojiti trenutak pružanja usluge i trenutak njezine konzumacije. Osim toga, istovremenost proizvodnje i potrošnje uvjetuje nedjeljivost hotelske usluge od fizičke lokacije hotela. Sljedeća karakteristika hotelske usluge jest izravan kontakt proizvođača i korisnika, odnosno izravan kontakt između onoga koji uslugu nudi i onoga koji uslugu traži. Posljednja temeljna karakteristika hotelske usluge jest važnost ljudskog faktora, odnosno važnost kvalitetnog osoblja u hotelu koje s gostima stupa u izravan kontakt i kroz čije se djelovanje ocjenjuje sami hotel. Određene pogreške u hotelskoj usluzi i kontaktima mogu negativno utjecati na kvalitetu ukupne hotelske usluge.[67]

[66] Pivčević. S. (2006), op. cit., str. 44.

[67] Pivčević. S. (2006), op. cit., str. 44-45.

3.2.1. Komplementarnost hotelske usluge

Hotelske usluge predstavljaju element ukupne turističke ponude. One su višestruko povezane s ostalim sudionicima turističkog sustava, zbog čega je hotelsko poslovanje pod utjecajem više čimbenika s kojima nije u izravnoj vezi.[68] Naime, potražnja za hotelskim smještajem izvedena je iz sveukupne turističke potražnje jer putovanje turista u pravilu nije potaknuto željom za boravkom u određenom hotelu, nego težnjom za boravkom u određenoj turističkoj destinaciji[69] koja se odlikuje određenom klimom, vegetacijom, sociokulturalnim uvjetima itd.

U ostvarenju svojih funkcija hotelijerstvo je povezano s drugim gospodarskim djelatnostima, kao što su turističko posredovanje, trgovina, industrija, građevinarstvo itd.[70] Te druge gospodarske djelatnosti izravno ili neizravno utječu na poslovanje hotela jer je hotel tek jedan od elemenata turističkog sustava, a hotelska usluga samo jedan od elemenata turističkog proizvoda.

3.2.2. Nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama

Potražnja u hotelijerstvu obilježena je viskom stopom nestabilnosti. Naime, potražnja za hotelskim uslugama ovisi o karakteristikama područja u kojem je hotel smješten. Problem nestabilnosti potražnje, odnosno isključivo sezonske potražnje za hotelskim uslugama najviše je izražen u hotelima koja se nalaze u destinacijama koje turiste privlače jedino suncem i morem. Takav je slučaj i s većinom hotela u Republici Hrvatskoj, posebno na otocima, gdje su hoteli popunjeni uglavnom tijekom nekoliko ljetnih mjeseci i gdje veliki broj hotela i ne radi tijekom cijele godine ili radi smanjenim kapacitetom zbog izražene sezonalnosti.[71]

---

[68] Pivčević. S. (2006), op. cit., str. 46.

[69] Avelini-Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci, str. 19.

[70] Vrtiprah, V. i Pavlić, I. (2005), op. cit., str. 34.

[71] Pivčević. S. (2006), op. cit., str. 47.

Osim sezonalnog karaktera poslovanja hotela nestabilnost potražnje za hotelskim uslugama očituje se i s obzirom na bilo kakve promjene, kao što su vremenske, elementarne, ekonomske, političke promjene itd.[72]

3.2.2. Krutost kapaciteta hotelske ponude

Krutost ili neelastičnost kapaciteta hotelske ponude još je jedan problem hotelske usluge. Uzrok takvoj krutosti jest nemogućnost skladištenje hotelske usluge te veliki dio stalne imovine u ukupnoj vrijednosti imovine, odnosno visoki udio fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotela.[73]

Sa sve dužom neuporabom opada kakvoća internih uporabnih čimbenika. Primjerice, hotelska usluga može biti neiznajmljena duže vrijeme, ali neprestano treba biti na raspolaganju za iznajmljivanje, što znači da se ta soba treba redovito čistiti i održavati spremnom za sljedećeg gosta. Načelno vrijedi da neiskorišteni osobni radovi izravno propadaju i da se u nekom kasnijem trenutku više ne mogu reaktivirati.

Povećanje smještajnih kapaciteta podrazumijeva dugotrajne te kapitalno intenzivne građevinske radove. Posljedica toga je porast fiksnih troškova po jedinici učinka, što često nije ekonomski opravdano za zadovoljenje kratkotrajnog sezonskog porasta potražnje. Zbog toga se pažljivo planiraju kapaciteti i marketinški napori koji se usmjeravaju na ravnomjerniji raspored potražnje.[74]

3.3. Kvalitetna usluga u hotelijerstvu

Hotelijerstvo kao dio ugostiteljske gospodarske djelatnosti, čini osnovicu ugostiteljskih usluga smještaja. Ugostiteljstvo je danas važan dio turističkog gospodarskog sustava koji se prvenstveno bavi pružanjem usluga, dok je kvaliteta, u uvjetima sve veće konkurencije i

[72] Pivčević. S. (2006), op. cit., str. 48.

[73] Pivčević. S. (2006), op. cit., str. 48.

[74] Avelini-Holjevac, I. (2002), op. cit., str. 22.

zahtjeva potrošača, „postala temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu“.[75] Svaki hotelski proizvod izuzetno kompleksan je jer su svi materijalni i nematerijalni elementi ponude međusobno povezani i važni za ukupnost zadovoljstva gosta. Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi o kvaliteti objekta, ali i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, brzini posluživanja itd.[76]

U traženju novih načina poboljšanja konkurentnosti i kreiranja veće vrijednosti za goste uspostavljeno je novo stajalište upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom (engl. *Quality management*) jedan je od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta koji se više ne odnosi samo na upravljanje kvalitetom proizvoda, već i na upravljanje kvalitetom usluga te cjelokupnom organizacijom. Iz tih razloga sve više hotelijera i drugih sudionika u turističkoj ponudi poduzimaju korake ka uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management* – TQM) kojim se nastoje stvoriti uvjeti u kojima svi zaposlenici ostvaruju maksimalno učinkovito jedan cilj, a to je pružanje usluge onda kada, gdje i na koji način to kupac i potrošač žele i očekuju. Prednosti uvođenja sustava potpunog upravljanja kvalitetom za hotelska i turistička poduzeća jesu sljedeće:[77]

- povećava se kvaliteta proizvoda i usluga
- povećava se zadovoljstvo kupaca i zadržava njihova lojalnost
- jača se konkurentska sposobnost i tržišna snaga poduzeća
- smanjuju se troškovi poslovanja
- povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja
- povećava se zadovoljstvo svih zaposlenika
- povećava se kvaliteta upravljanja
- povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

Uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom treba biti vođeno željom za postizanjem rezultata, a osnovni je zadatak menadžera uvjeravanje zaposlenika hotela da prihvaćanjem sustava

[75] Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*, 21, 1, str. 98.

[76] Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012), op. cit., str. 98.

[77] Avelini-Holjevac, I. (2002), op. cit., str. 44.

potpunog upravljanja kvalitetom mogu pružiti kvalitetniju uslugu te da će poslovni procesi kada budu pružali te usluge biti jednostavniji.[78]

3.4. Mjerenje kvalitete hotelske usluge

Kvaliteta usluga jest apstraktan koncept koji je teško definirati i mjeriti. Ne postoji univerzalni, općeprihvaćeni model i metode za mjerenje kvalitete usluga. Najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluge od strane korisnika uključuje sljedećih deset glavnih obilježja:[79]

- pouzdanost u pružanju usluge (ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluga već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge)
- poslovnost i odgovornost (pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu)
- kompetentnost (razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluga, stručnost kontaktnog osoblja)
- pristupačnost (dostupnost usluge – prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija, vrijeme čekanja)
- susretljivost (ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom)
- komunikacija s korisnikom (informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika)
- kredibilitet (poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće)
- sigurnost (otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, financijska sigurnost, garancije)
- razumijevanje za korisnika (napori koji se ulažu za razumijevanje potreba korisnika, personalizacija usluge)
- opipljivi elementi (eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali).

[78] Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012), op. cit., str. 100.

[79] Marković, S. (2005). Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, *Tourism and hospitality management*, 11, 1, str. 57-58.

Chakrapani[80] predlaže P3D3 matricu za mjerenje kvalitete usluga. Na temelju te matrice kvaliteta usluge promatra se kao rezultat tri faktora:

- Proizvođači (engl. *producers*) – ljudi čiji je zadatak pružanje kvalitete. U širem smislu, ovaj pojam uključuje poduzeće i njegove zaposlenike.
- Procesi (engl. *processes*) – sredstva ili sustavi za pružanje usluga.
- Ljudi (engl. people) – klijenti za koje su ti napori poduzeti.

Za mjerenje navedena tri faktora ili „3P“ potrebne su odgovarajuće tehnike, ovisno o implementaciji programa kvalitete usluga („3D“). To su sljedeće tehnike:[81]

- Dijagnoziranje (engl. *diagnosing*) – prva faza implementacije programa kvalitete usluga koja zahtijeva istraživačke tehnike.
- Detaljiranje (engl. *detailing*) – srednja faza implementacijskog procesa koja zahtijeva tehnike detaljnog mjerenja.
- Pružanje(engl. *delivering*) – konačna faza koja vodi do implementacije i nastavlja se nakon implementacije te zahtijeva tehnike odlučivanja (engl. *decision technique*) i tehnike označavanja (engl. *tracking technique*).

Objedinjavanjem triju faktora (3P) i triju faza implementacije (3D) dolazi se do matrice „P3D3“. Matrica se sastoji od devet polja, a svako polje zahtijeva različite tehnike mjerenja.

Druga metoda za mjerenje kvalitete usluga jest SERVQUAL model (engl. *SERVices QUALity Model*). Taj su model 1983. godine razvili Parasuraman, Zeithaml i Berry. Model se temelji na procjeni kvalitete usluga od strane klijenta. Kvaliteta usluga definira se kroz deset dimenzija, a to su pouzdanost, poistovjećivanje, sposobnost/kompetencija, pristupačnost, ljubaznost, komunikacija, vjerodostojnost, osiguranje/sigurnost, razumijevanje klijenta i dodirljivost. Nakon toga se tih deset dimenzija objedinjuje u pet, a to su:[82]

- pouzdanost
- stručnost i povjerenje
- dodirljivost
- susretljivost

[80] Marković, S. (2005), op. cit., str. 60.

[81] Marković, S. (2005), op. cit., str. 60.

[82] Marković, S. (2005), op. cit., str. 63.

- poistovjećivanje.

Osnovna pretpostavka za uspjeh poduzeća jest da ga klijenti smatraju pouzdanim – ono mora ispuniti obećanja bez pogovora i pružati konzistentnu uspješnost usluge. Druga po važnosti dimenzija usluge jest poistovjećivanje, pri čemu se misli na poistovjećivanje s problemima i zahtjevima te željama svakog klijenta ponaosob. Treća dimenzija po relativnoj važnosti jest dojam o stručnosti i ljubaznosti kao sposobnosti zaposlenika da stvore predodžbu o povjerljivosti. Susretljivost, pak, podrazumijeva spremnost i voljnost pružanja pomoći gostu i pružanje promptne usluge. Pod dimenzijom dodirljivosti, koja ima najmanju relativnu važnost, podrazumijevaju se fizičke, vidljive stvari u procesu pružanja usluga: oprema, uređenje interijera, odjeća (uniforma) zaposlenika i sl.[83]

3.5. Značaj ljudskih potencijala i motiviranosti zaposlenika na pružanje kvalitetne usluge u hotelijerstvu

Već je istaknuto da je jedna od temeljnih karakteristika hotelskih usluga važnost ljudskog faktora, odnosno važnost zaposlenika u hotelu jer o zaposlenicima hotela ovisi kvaliteta ukupne hotelske usluge. Gosti hotela, odnosno korisnici hotelskih usluga upućeni su na osoblje hotela te s njime izravno komuniciraju. Osoblje hotela osim stručnosti treba posjedovati i sposobnost komuniciranja, a uz to je poželjno znanje više stranih jezika. Odnos osoblja hotela s korisnicima hotelskih usluga treba biti ljubazan i poslovan, uz izrazito visoki stupanj susretljivosti i shvaćanja potreba gostiju, kao i maksimalnog udovoljavanja njihovim zahtjevima. Naime, osoblje hotela treba predvidjeti i prepoznati ono što korisnici hotelske usluge očekuju. Dakle, uspjeh nekog hotela ovisi o motivaciji zaposlenika u hotelu i o menadžmentu ljudskih resursa. Stoga je važno da hotel neprestano ulaže u stručnost, sposobnost, gostoljubivost i motiviranost svojih zaposlenika.

[83] Marković, S. (2005), op. cit., str. 64.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PRUŽANJA USLUGE U HOTELIMA OTOKA BRAČA

U ovom poglavlju diplomskog rada se uz metodologiju istraživanja analiziraju i sami rezultati istraživanja te se verificiraju postavljenje istraživačke hipoteze.

4.1. Metodologija istraživanja

Prije početka provođenja istraživanja postavljene su istraživačke hipoteze navedene u uvodu diplomskog rada. Istraživanje veze između motivacije i razine pružanja usluga zaposlenika u hotelima otoka Brača provodilo se tijekom srpnja i kolovoza 2017. godine nad stalnim i sezonskim zaposlenicima u svim hotelima otoka Brača. Ukupno je u istraživanju sudjelovao 71 zaposlenik iz 13 hotela na otoku Braču. Prostorna definicija uzorka istraživanja određena je na otok Brač, odnosno na hotele na otoku Braču jer su anketni upitnik ispunjavali zaposlenici svih hotela na otoku Braču. Podatci prikupljeni istraživanjem primarnog su karaktera, jer su prikupljeni odgovori dobiveni direktno od pripadnika promatrane grupe.

4.1.1. Cilj istraživanja

Cilj je istraživanja utvrditi povezanost motivacije zaposlenika u hotelima i razine pružanja usluga, i to u hotelima otoka Brača.

4.1.2. Istraživački instrument – anketni upitnik

U istraživanju je kao istraživački instrument korišten anketni upitnik kreiran posebno za potrebe diplomskog rada, a koji sadrži tri dijela:

- dio vezan za opće podatke o ispitaniku,
- dio koji se odnosi na motivaciju zaposlenika za rad,

- dio vezan za kvalitetu pružanja usluga zaposlenika.

Opći podatci o ispitaniku podrazumijevaju pitanja vezana za spol, dob, stupanj obrazovanja, status zaposlenja te dosadašnji radni staž u hotelu.

Dio anketnog upitnika vezan za motivaciju zaposlenika za rad u hotelu obuhvaća pitanja o motiviranosti zaposlenika za rad, o mjeri u kojoj nadređeni utječu na motivaciju zaposlenika, ocjenu stavki koje motiviraju zaposlenika na što bolji radni učinak, oblicima motivacije koji se koriste u hotelu itd.

Dio anketnog upitnika koji se odnosi na kvalitetu pružanja usluga zaposlenika obuhvaća različite tvrdnje vezane uz kvalitetu pružanja usluga ispitanika u hotelima u kojima su zaposleni.

Anketni upitnik sadrži pitanja zatvorenog tipa, što znači da ispitanici odgovaraju na pitanja biranjem jednog od ponuđenih odgovora. Potrebne statističke obrade obavljene su u programskom paketu SPSS. Anketni upitnik korišten u istraživanju nalazi se u prilogu rada.

4.1.3. Uzorak istraživanja

U istraživanju kao ispitanici sudjeluju zaposlenici u hotelima otoka Brača, točnije 71 zaposlenik iz 13 hotela otoka Brača. Ispitanici koji sudjeluju u istraživanju odabrani su slučajnim odabirom među svim zaposlenicima u svim hotelima na otoku Braču.

4.2. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja podijeljeni su na rezultate vezane za opće karakteristike uzorka, rezultate koji se odnose na motivaciju zaposlenika u hotelima otoka Brača te rezultate vezane za razinu pružanja usluge zaposlenika u hotelima otoka Brača.

4.2.1. Opće karakteristike uzorka

Kako je već istaknuto, u istraživanju je sudjelovao 71 ispitanik. Deskripcija rezultata vezanih za spol ispitanika prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. Deskripcija rezultata vezanih za spol ispitanika

Spol

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Muški	32	45,1	45,1	45,1
Ženski	39	54,9	54,9	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 3. vidljivo je da su u istraživanju sudjelovala 32 ispitanika muškog spola i 39 ispitanika ženskog spola, što znači da muškarci zauzimaju 45,1 % populacije, a žene 54,9 % populacije. Deskripcija rezultata vezanih za obrazovanje ispitanika prikazana je u tablici 4.

Tablica 4. Deskripcija rezultata vezanih za obrazovanje ispitanika

Obrazovanje

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Trogodišnja srednja škola	11	15,5	15,5	15,5
Četverogodišnja srednja škola	38	53,5	53,5	69,0
Viša škola	16	22,5	22,5	91,5
Visoka škola ili više	6	8,5	8,5	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 4. vidljivo je da je od ukupno 71 osobe u uzorku najviše osoba sa završenom četverogodišnjom srednjom školom (53,5 %), slijede osobe s višom ili visokom školom (ukupno 31 %), dok 15,5 % osoba ima završenu trogodišnju srednju školu ili niže. Deskripcija rezultata vezanih za dob ispitanika prikazana je u tablici 5.

Tablica 5. Deskripcija rezultata vezanih za dob ispitanika

Dob

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
do 30 god.	36	50,7	50,7	50,7
od 31 do 40 god.	19	26,8	26,8	77,5
od 41 do 50 god.	9	12,7	12,7	90,1
51 god. i više	7	9,9	9,9	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

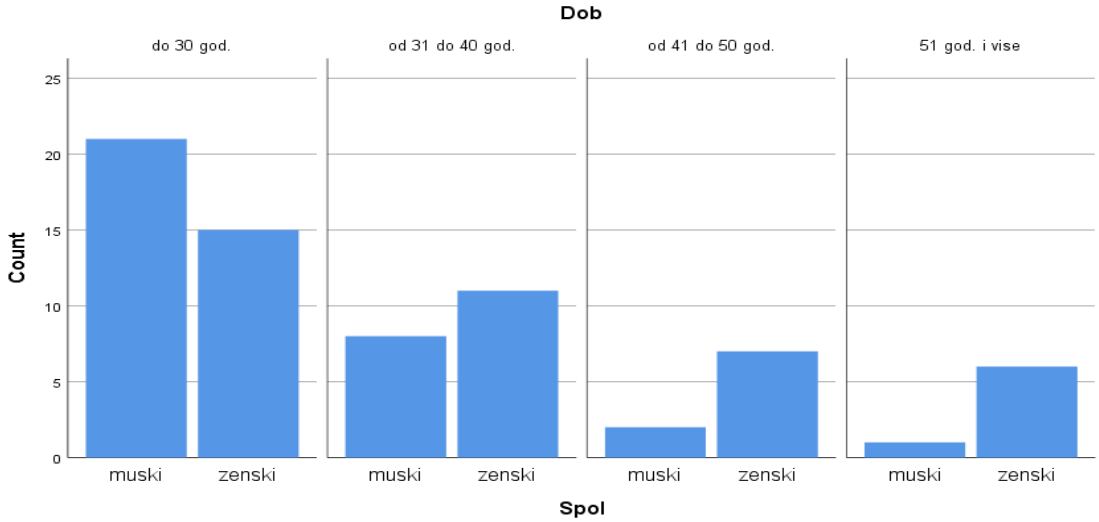
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 5. vidljivo je da se najveći i broj ispitanika nalazi u dobnoj kategoriji do 30 godina (50,7 %), dok ih je najmanje u kategoriji 51 godina i više (9,9 %).

4.2.1.1. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po dobnim kategorijama

Na grafikonu 1. i u tablici 6. prikazana je raspodjela muških i ženskih ispitanika po dobnim kategorijama.

Grafikon 1. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po dobnim kategorijama



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 6. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po dobnim kategorijama

Spol * Dob

		Dob				
		do 30 god.	od 31 do 40 god.	od 41 do 50 god.	51 god. i više	Total
Spol	muški	21	8	2	1	32
	ženski	15	11	7	6	39
Ukupno		36	19	9	7	71

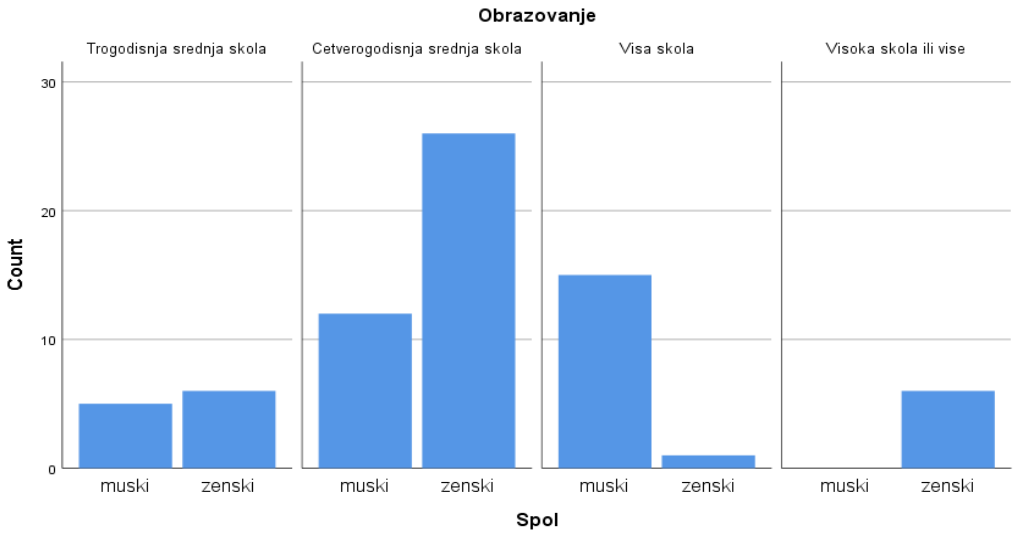
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u grafikonu 1. i tablici 6. vidljivo je da je najveći broj ispitanika je muškog spola u dobnoj kategoriji do 30 godina (21 ispitanik), dok je najmanje ispitanika muškog spola u dobnoj kategoriji više od 51 godine (jedan ispitanik). Što se tiče žena, najviše ispitanica također je u dobnoj kategoriji do 30 godina (njih 15), a najmanje ih ima 51 godinu i više (njih sedam).

4.2.1.2. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po obrazovanju

Na grafikonu 1. i u tablici 7. prikazana je raspodjela muških i ženskih ispitanika po obrazovanju.

Grafikon 2. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po obrazovanju



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 7. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po obrazovanju

Spol * Obrazovanje

Count

		Obrazovanje				
		Trogodišnja srednja škola	Četverogodišnja srednja škola	Viša škola	Visoka škola ili više	Ukupno
Spol	muški	5	12	15	0	32
	ženski	6	26	1	6	39
Ukupno		11	38	16	6	71

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u grafikonu 2. i u tablici 7. vidljivo je da je najviše ispitanika ženskog spola sa završenom četverogodišnjom srednjom školom (njih 26), dok je najmanje muškaraca s visokom školom (nijedan ispitanik).

4.2.1.3. Raspodjela ispitanika s obzirom na vrstu hotela

U tablici 8. prikazana je raspodjela ispitanika s obzirom na veličinu hotela u kojima ti ispitanici rade.

Tablica 8. Raspodjela ispitanika s obzirom na veličinu hotela

Veličina hotela

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Mali hotel	4	5,6	5,6	5,6
Srednji hotel	10	14,1	14,1	19,7
Veliki hotel	57	80,3	80,3	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na slici 8. vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 57 osoba (80,3 %) zaposlenih u velikim hotelima, 10 osoba (14,1 %) koje rade u srednjim hotelima te četiri osobe (5,6 %) koje rade u malim hotelima na otoku Braču. Raspodjela ispitanika s obzirom na sezonalnost prikazana je u tablici 9.

Tablica 9. Raspodjela ispitanika s obzirom na sezonalnost

Sezonski radnici

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Da	66	93,0	93,0	93,0
Ne	5	7,0	7,0	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 9. vidljivo je da je većina zaposlenika, odnosno njih 66 (93 %) zaposleno u hotelima samo tijekom turističke sezone, dok preostalih pet

zaposlenika (7 %) nisu sezonski radnici. Raspodjela ispitanika s obzirom na status zaposlenja prikazana je u tablici 10.

Tablica 10. Raspodjela ispitanika s obzirom na status zaposlenja

		Status zaposlenja			
		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valid	Stalni zaposlenik	19	26,8	26,8	26,8
	Sezonski zaposlenik	52	73,2	73,2	100,0
	Ukupno	71	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 10. vidljivo je da je 19 ispitanika (26,8 %) koji su stalni zaposlenici, dok su preostala 52 ispitanika (73,2 %) sezonski zaposlenici

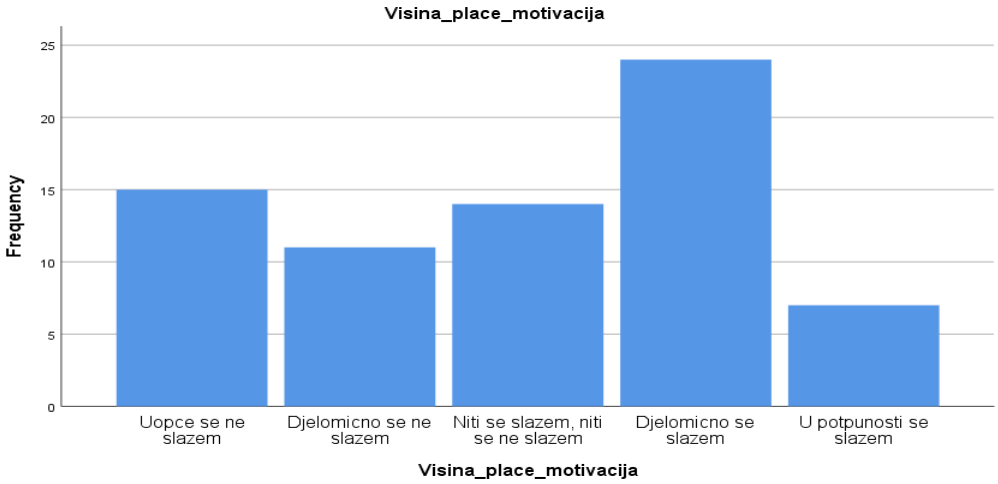
4.2.2. Motivacija zaposlenika u hotelima otoka Brača

U drugom dijelu anketnog upitnika ispitivala se motivacija zaposlenika za rad u hotelu putem 15 pitanja zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima intenziteta. Stupanj slaganja s tvrdnjama varirao je od 1 do 5, gdje je stupanj 1 označavao „Uopće se ne slažem“, stupanj 2 „Djelomično se ne slažem“, stupanj 3 „Niti se ne slažem, niti se slažem“, stupanj 4 „Djelomično se slažem“, a stupanj 5 „U potpunosti se slažem“.

4.2.2.1. Utjecaj visine plaće na motivaciju

Motivacija zaposlenika visinom plaće prikazana je u grafikonu 3. i u tablici 11.

Grafikon 3. Motivacija zaposlenika visinom plaće



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 11. Motivacija zaposlenika visinom plaće

Motivacija visinom plaće

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valid	Uopće se ne slažem	15	21,1	21,1	21,1
	Djelomično se ne slažem	11	15,5	15,5	36,6
	Niti se slažem, niti se ne slažem	14	19,7	19,7	56,3
	Djelomično se slažem	24	33,8	33,8	90,1
	U potpunosti se slažem	7	9,9	9,9	100,0
	Ukupno	71	100,0	100,0	

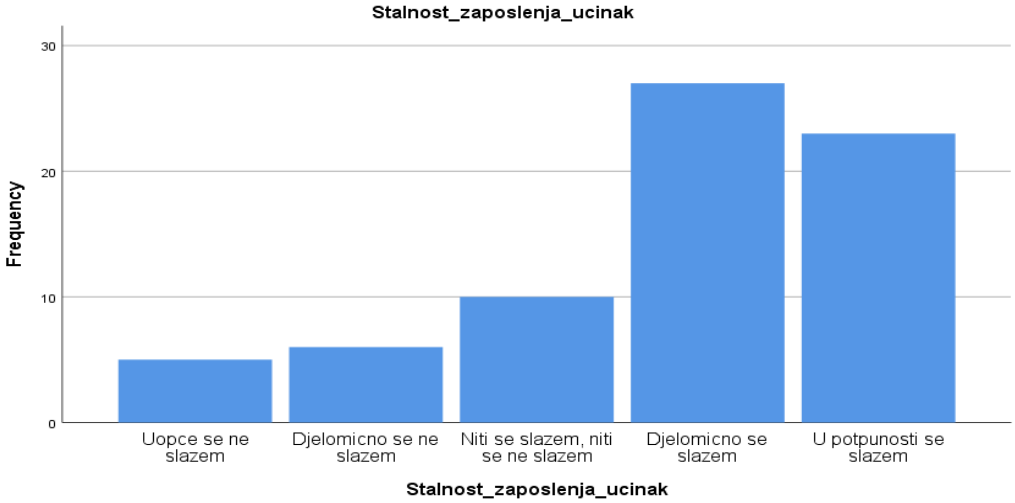
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 3. i u tablici 11. vidljivo je da trećina ispitanika (njih 33,8%) smatra kako visina plaće utječe na njihovu motivaciju za rad, ali istodobno petina njih (21,1%) uopće se ne slaže s tom tvrdnjom.

4.2.2.2. Utjecaj stalnosti zaposlenja na radni učinak

Utjecaj stalnosti zaposlenja na radni učinak prikazan je na grafikonu 4. i u tablici 12.

Grafikon 4. Utjecaj stalnosti zaposlenja na radni učinak



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 12. Utjecaj stalnosti zaposlenja na radni učinak

Utjecaj stalnosti zaposlenja na radni učinak

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	5	7,0	7,0	7,0
Djelomično se ne slažem	6	8,5	8,5	15,5
Niti se slažem, niti se ne slažem	10	14,1	14,1	29,6
Djelomično se slažem	27	38,0	38,0	67,6
U potpunosti se slažem	23	32,4	32,4	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

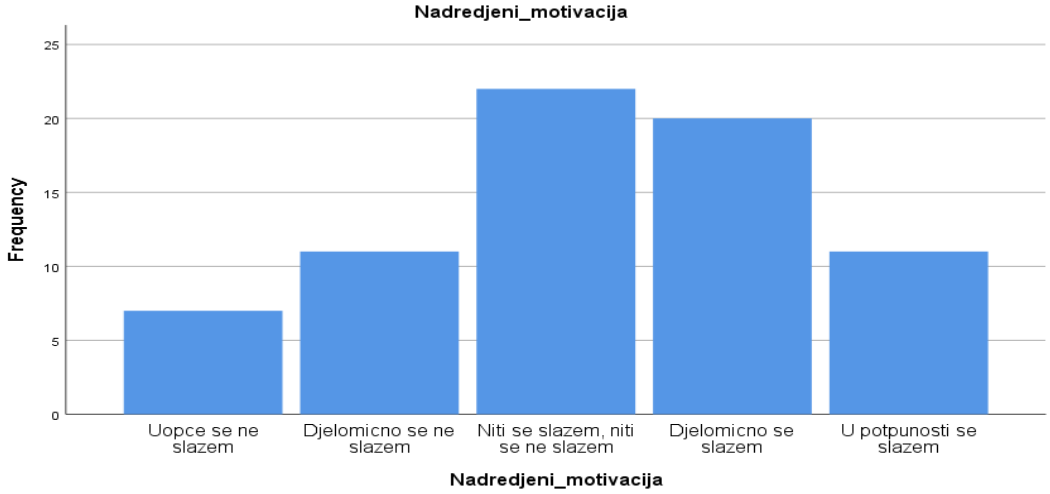
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 4. i u tablici 11. vidljivo je da 70 % ispitanika smatra da sigurno radno mjesto utječe na radni učinak, dok se samo njih 8 % ne slaže s tom tvrdnjom.

4.2.2.3. Utjecaj nadređenih na motivaciju za rad

Utjecaj nadređenih na motivaciju za rad prikazan je na grafikonu 5. i u tablici 13.

Grafikon 5. Utjecaj nadređenih na motivaciju za rad



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 13. Utjecaj nadređenih na motivaciju za rad

Utjecaj nadređenih na motivaciju zaposlenika

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	7	9,9	9,9	9,9
Djelomično se ne slažem	11	15,5	15,5	25,4
Niti se slažem, niti se ne slažem	22	31,0	31,0	56,3
Djelomično se slažem	20	28,2	28,2	84,5
U potpunosti se slažem	11	15,5	15,5	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

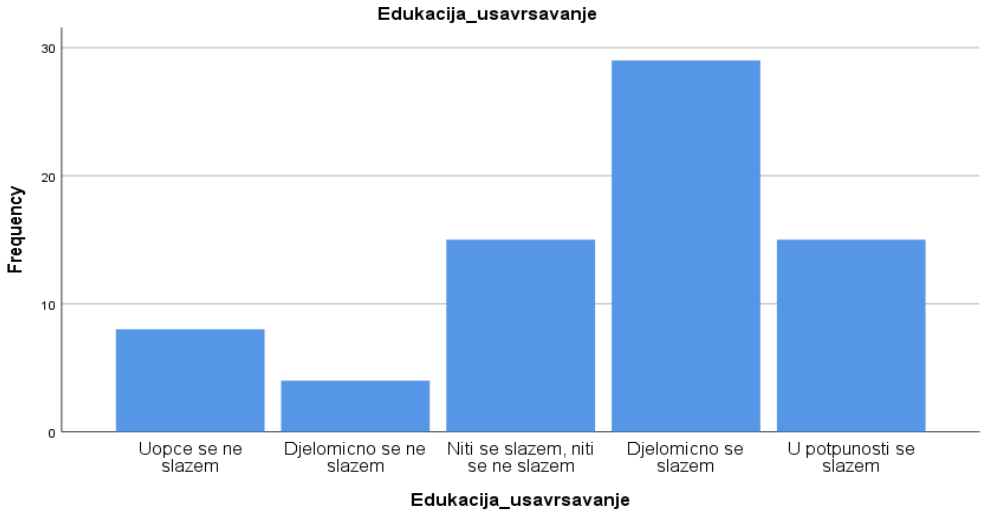
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 5.i u tablici 13. vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih 28 %, nema izraženo mišljenje o tome utječu li nadređeni na motivaciju za rad, dok se ukupno 43,8 % ispitanika djelomično ili potpuno slaže s tvrdnjom da nadređeni mogu utjecati na motivaciju na radnom mjestu.

4.2.2.4. Ulaganje hotela u edukaciju zaposlenika

Ulaganje hotela u edukaciju zaposlenika prikazano je na grafikonu 6. i u tablici 14.

Grafikon 6. Ulaganje hotela u edukaciju zaposlenika



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 14. Ulaganje hotela u edukaciju zaposlenika

Ulaganje hotela u edukaciju zaposlenika

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valid	Uopće se ne slažem	8	11,3	11,3	11,3
	Djelomično se ne slažem	4	5,6	5,6	16,9
	Niti se slažem, niti se ne slažem	15	21,1	21,1	38,0
	Djelomično se slažem	29	40,8	40,8	78,9
	U potpunosti se slažem	15	21,1	21,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 6. i u tablici 14. vidljivo je da se većina ispitanika, njih ukupno 61,9 % djelomično ili potpuno slaže kako hotel u kojem rade dovoljno

ulaže u edukaciju svojih zaposlenika, dok samo 16,9 % zaposlenika smatra da njihovi hoteli ne ulažu u dodatno osposobljavanje svojih radnika.

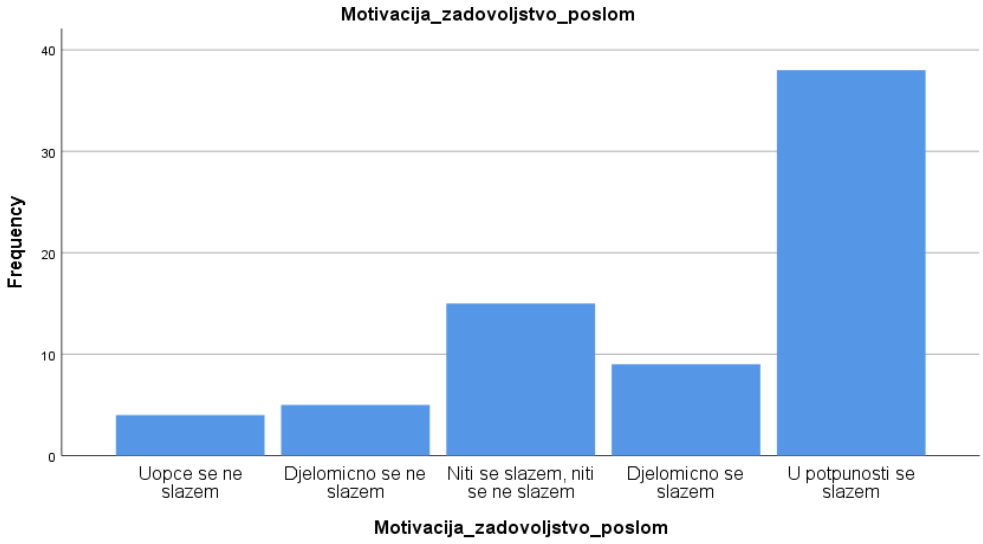
4.2.3. Razina pružanja usluge zaposlenika u hotelima otoka Brača

Treći dio anketnog upitnika odnosi se na razinu pružanja usluge zaposlenika u hotelima otoka Brača.

4.2.3.1. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo poslom

Utjecaj motivacije na zadovoljstvo poslom prikazano je na grafikonu 7. i u tablici 15.

Grafikon 7. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo poslom



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 15. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo poslom

Utjecaj motivacije na zadovoljstvo poslom

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	4	5,6	5,6	5,6
Djelomično se ne slažem	5	7,0	7,0	12,7
Niti se slažem, niti se ne slažem	15	21,1	21,1	33,8
Djelomično se slažem	9	12,7	12,7	46,5
U potpunosti se slažem	38	53,5	53,5	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

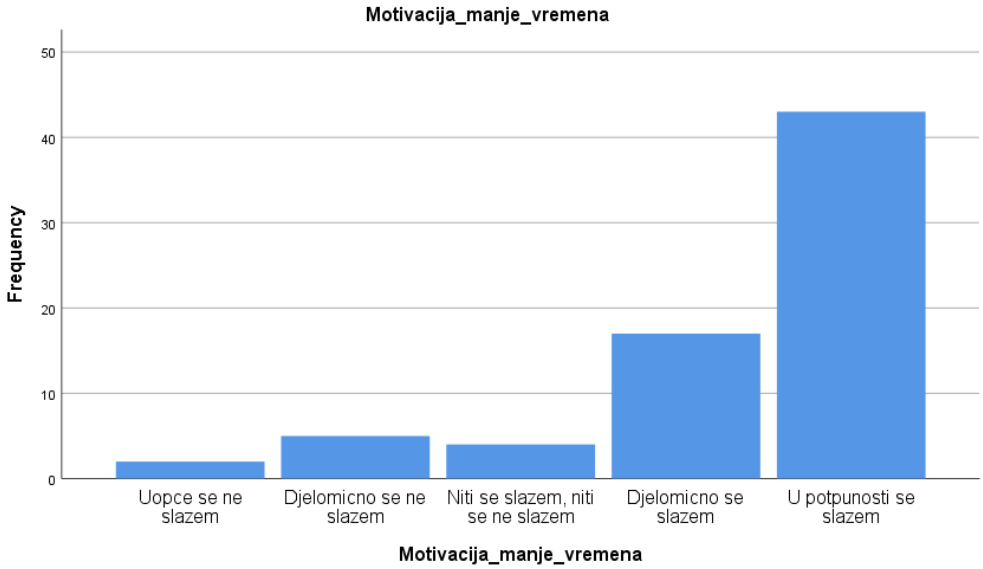
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 7. i u tablici 15. vidljivo je da se ukupno 66,2 % ispitanika djelomično ili potpuno slaže s tvrdnjom da motivacija utječe na njihovo zadovoljstvo poslom, dok je samo 12,6 % ispitanih osoba izjavilo kako njihova motivacija nije povezana sa zadovoljstvom obavljanja njihovog posla.

4.2.3.2. Utjecaj motivacije na smanjeno vrijeme obavljanja posla

Na grafikonu 8. i u tablici 16. prikazan je utjecaj motivacije na smanjeno vrijeme obavljanja posla.

Grafikon 8. Utjecaj motivacije na smanjeno vrijeme obavljanja posla



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 16. Utjecaj motivacije na smanjeno vrijeme obavljanja posla

Utjecaj motivacije na smanjeno vrijeme obavljanja posla

		Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Valid	Uopće se ne slažem	2	2,8	2,8	2,8
	Djelomično se ne slažem	5	7,0	7,0	9,9
	Niti se slažem, niti se ne slažem	4	5,6	5,6	15,5
	Djelomično se slažem	17	23,9	23,9	39,4
	U potpunosti se slažem	43	60,6	60,6	100,0
	Ukupno	71	100,0	100,0	

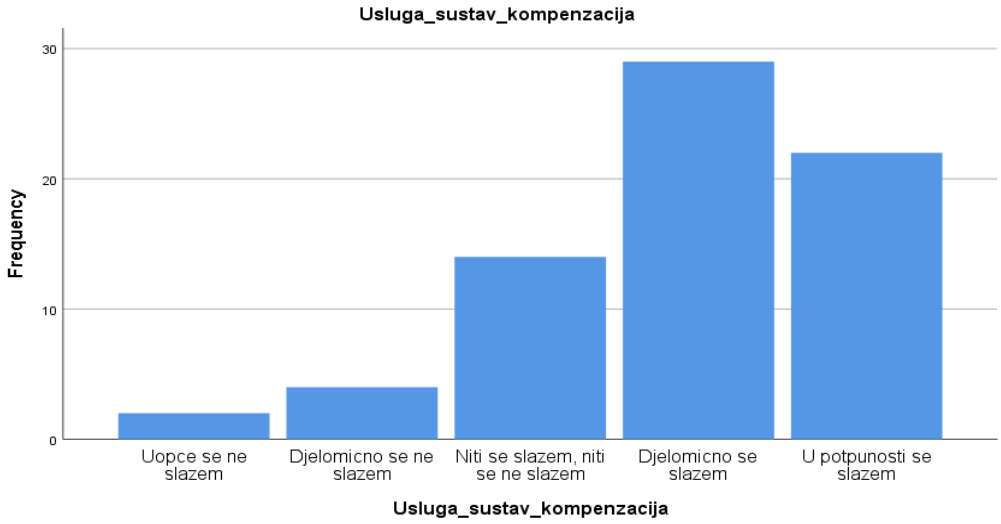
Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 8. i u tablici 16. vidljivo je da se preko 80 % ispitanika slaže s tvrdnjom da motivacija pozitivno djeluje na smanjenje vremena za obavljanje posla, što dovodi do zaključka da su motiviraniji radnici brži i efikasniji. Samo 9,8 % ispitanika smatra da motivacija ne utječe na njihovu brzinu obavljanja posla.

4.2.3.3. Odnos sustava kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici i usluge koja se pruža gostima

Na grafikonu 9. i u tablici 17. prikazan je odnos sustava kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici i usluge koja se pruža gostima.

Grafikon 9. Odnos sustava kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici i usluge koja se pruža gostima



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 17. Odnos sustava kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici i usluge koja se pruža gostima

Odnos sustava kompenzacija i usluga

	Frekvencija	Postotak	Važeći postotak	Kumulativni postotak
Uopće se ne slažem	2	2,8	2,8	2,8
Djelomično se ne slažem	4	5,6	5,6	8,5
Niti se slažem, niti se ne slažem	14	19,7	19,7	28,2
Djelomično se slažem	29	40,8	40,8	69,0
U potpunosti se slažem	22	31,0	31,0	100,0
Ukupno	71	100,0	100,0	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima na grafikonu 9. i u tablici 17. vidljivo je da gotovo 52 % zaposlenika smatraju da je sustav kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici odgovarajući prema uslugama koje hotel pruža, dok se samo 8 % ispitanika ne slaže s tom tvrdnjom.

4.3. Verifikacija istraživačkih hipoteza

U sljedećim potpoglavljima rada se na temelju dobivenih rezultata istraživanja verificiraju, odnosno potvrđuju ili odbacuju istraživačke hipoteze postavljene prije početka provođenja istraživanja te istaknute u uvodnom dijelu rada.

4.3.1. Povezanost visine motivacije i kvalitete pružanja usluga

Kako bi se potvrdila ili odbacila prva istraživačka hipoteza, prema kojoj se pretpostavlja da veća razina motivacije zaposlenika utječe na veću kvalitetu pružanja usluga u hotelima otoka Brača, na uzorku od 71 ispitanika provedeni su Chi kvadrat test i ispitivanje Pearsonovim koeficijentom korelacije. Testiranje prve istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom prikazano je u tablici 18.

Tablica 18. Testiranje prve istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom

Hi kvadrat test

	Vrijednost	Stupanj slobode	Značajnost (dvosmjerna)
Hi kvadrat	29.323	16	.022
Omjer vjerojatnosti	30.587	16	.015
Linearna povezanost	13.420	1	.000
Broj važećih slučajeva	71		

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 18 vidljivo je da hi kvadrat koeficijent iznosi 29,323 pri razini značajnosti od 0,022, što znači da postoji statistički značajna razlika u kvaliteti

pružanja usluga zaposlenicima s različitom visinom motivacije, odnosno, motiviraniji zaposlenici pružaju kvalitetnije usluge, dok oni manje motivirani svojim gostima pružaju nešto lošiju kvalitetu usluga. Dakle, kvaliteta pružanja usluga uvelike ovisi o motivaciji zaposlenika te se postavljena hipoteza odbacuje. Testiranje prve istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije prikazano je u tablici 19.

Tablica 19. Testiranje prve istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije

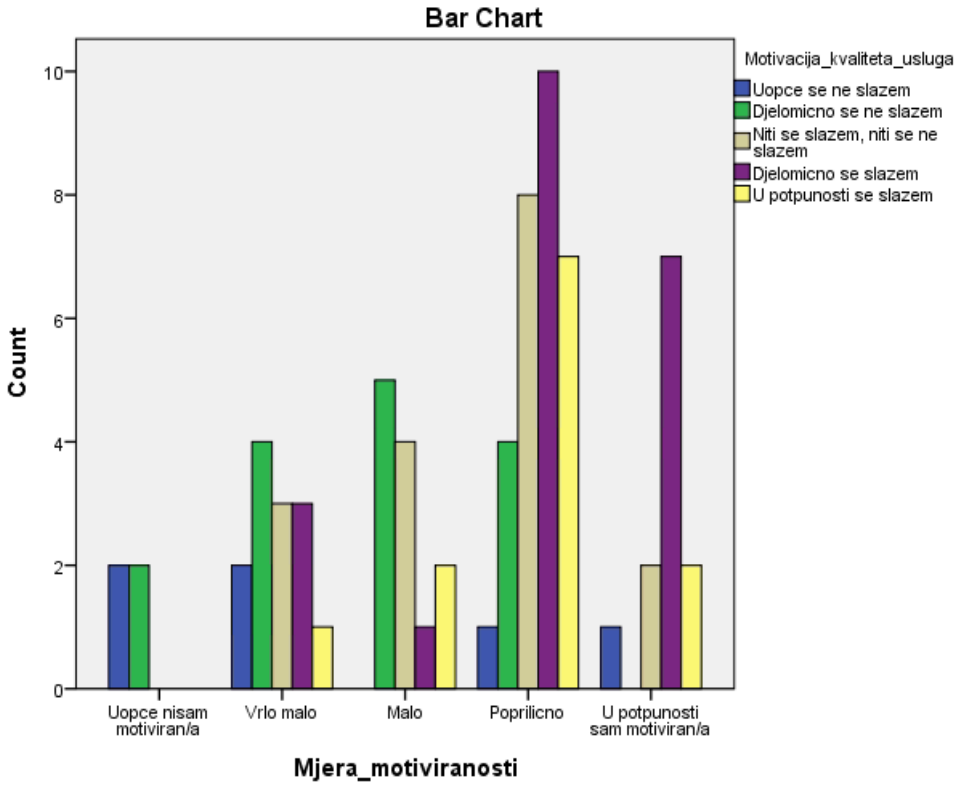
Simetrične mjere

		Vrijednost	Približna značajnost
Nominalne varijable	Fi	.438	.000
	Cramerov V	.321	.000
Broj važećih slučajeva		71	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 19. vidljivo je da Pearsonov koeficijent korelacije pri razini značajnosti od 0,000 iznosi 0,438, što ukazuje na srednju povezanost visine motivacije zaposlenika i kvalitete pružanja njihovih usluga. Ta je povezanost prikazana na grafikonu 10. te u tablici 20.

Grafikon 10. Povezanost visine motivacije zaposlenika i kvalitete pružanja njihovih usluga



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Tablica 20. Aritmetička sredina za povezanost visine motivacije zaposlenika i kvalitete pružanja njihovih usluga

	Broj (N)	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina
Motivacija i kvaliteta usluga	71	1	5	3.25
Broj važećih slučajeva	71			

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Gledajući aritmetičku sredinu, koja iznosi 3,25, vidi se da je kod radnika koji pružaju bolju kvalitetu usluga veća razina motiviranosti, što se zaključilo već i iz ranije navedenih hi kvadrat testa i korelacije. U skladu s time vidljivo je da se prva istraživačka hipoteza može potvrditi.

4.3.2. Povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika

Istraživanje druge hipoteze pretpostavlja se da će viša razina motivacije zaposlenika utjecati na višu razinu zadovoljstva radnika u hotelima otoka Brača. Kako bi se ta hipoteza mogla potvrditi ili odbaciti također su na uzorku od 71 ispitanika provedeni Chi kvadrat test i ispitivanje Pearsonovim koeficijentom korelacije. Testiranje druge istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom prikazano je u tablici 21.

Tablica 21. Testiranje druge istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom

Hi kvadrat test

	Vrijednost	Stupanj slobode	Značajnost (dvosmjerna)
hi kvadrat	26.775	16	.044
Omjer vjerojatnosti	29.203	16	.023
Linearna povezanost	9.353	1	.002
Broj važećih slučajeva	71		

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Prema podatcima prikazanima u tablici 21. vidljivo je da vrijednost hi kvadrat koeficijenta pri razini značajnosti od 0,044 iznosi 26,775, što znači da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu radnika u odnosu na visinu motivacije. Dakle, radnici s višom razinom motivacije zadovoljniji su svojim poslom, dok oni s nižom razinom motivacije iskazuju nezadovoljstvo na poslu. Prema tome se druga istraživačka hipoteza prihvaća jer je dokazano da visina motivacije utječe na višu razinu zadovoljstva radnika. Testiranje druge istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije prikazano je u tablici 22.

Tablica 22. Testiranje druge istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije

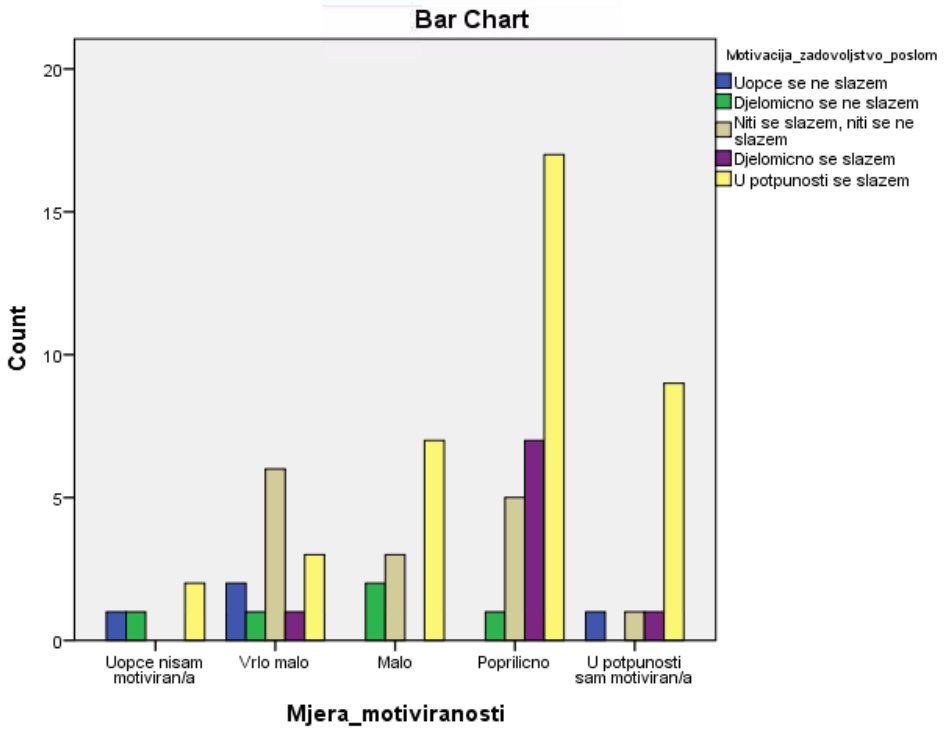
Simetrične mjere

		Vrijednost	Približna značajnost
Nominalne varijable	Fi	.366	.002
	Cramerov V	.335	.004
Broj važećih slučajeva		71	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Da se druga istraživačka hipoteza treba prihvatiti vidljivo je i iz Pearsonova koeficijenta korelacije u tablici 22., koji pri razini značajnosti od 0,002 iznosi 0,366, što upućuje na povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika. Isti su rezultati vidljivi i na grafikonu 11.

Grafikon 11. Povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika



Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

U tablici 23. prikazana je aritmetička sredina za povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika

Tablica 23. Aritmetička sredina za povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika

		Broj (N)	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina
	Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika	71	1	5	4.01
	Broj važećih slučajeva	71			

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

I aritmetička sredina prikazana u tablici 23., koja iznosi 4,01, pokazuje veću razinu motivacije kod radnika koji su zadovoljniji poslom od onih koji su manje zadovoljni, a koji pritom imaju i nižu visinu motivacije.

4.3.3. Povezanost visine motivacije i skraćivanja vremenskog ciklusa za obavljanje posla

Kako bi se potvrdila ili odbacila treća istraživačka hipoteza, prema kojoj se pretpostavlja da viša razina motivacije zaposlenika utječe na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge u hotelima otoka Brača, na uzorku od 71 ispitanika provedeni su Chi kvadrat test i ispitivanje Pearsonovim koeficijentom korelacije. Testiranje treće istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom prikazano je u tablici 24.

Tablica 24. Testiranje treće istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom

Hi kvadrat test

	Vrijednost	Stupanj slobode	Značajnost (dvosmjerna)
Hi kvadrat	25.374	16	.064
Omjer vjerojatnosti	25.383	16	.063
Linearna povezanost	5.820	1	.016
Broj važećih slučajeva	71		

Prema podatcima prikazanima u tablici 24. vidljivo je da hi kvadrat koeficijent testa pri razini značajnosti od 0,064 iznosi 25,374, što ukazuje na povezanost visine motivacije i skraćivanja vremenskog ciklusa za obavljanje posla. Prema tome, zaposlenici s višom razinom motivacije trebaju manje vremena za obavljanje posla od radnika s nižom razinom motivacije te se treća istraživačka hipoteza također prihvaća. Testiranje treće istraživačke hipoteze također je provedeno Pearsonovim koeficijentom korelacije čiji su rezultati prikazani u tablici 25.

Tablica 25. Testiranje treće istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije

Simetrične mjere

		Vrijednost	Približna značajnost
Nominalne varijable	Fi	.288	.015
	Cramerov V	.273	.021
Broj važećih slučajeva		71	

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Isti su rezultati vidljivi i na temelju testa korelacije prikazanog u tablici 25., gdje Pearsonov koeficijent korelacije iznosi 0,288 pri razini značajnosti od 0,015, što upućuje na slabu povezanost između visine motivacije i skraćivanja vremenskog ciklusa za obavljanje posla. U tablici 26. prikazana je aritmetička sredina za povezanost visine motivacije i skraćivanja vremenskog ciklusa za obavljanje posla.

Tablica 26. Aritmetička sredina za povezanost visine motivacije i skraćivanja vremenskog ciklusa za obavljanje posla

	Broj (N)	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina
Motivacija i skraćivanje vremenskog ciklusa	71	1	5	4.32
Broj važećih slučajeva	71			

Izvor: izradila autorica prema dobivenim rezultatima istraživanja

Na isti zaključak upućuje i aritmetička sredina, koja iznosi 4,32 te prikazuje veću razinu motivacije kod zaposlenika kojima je potrebno manje vremena za obavljanje posla.

5. ZAKLJUČAK

Za uspješnost poslovanja hotela svakako je važna motivacija njegovih zaposlenika. Motivacija predstavlja ponašanje koje je usmjereno nekomu zadanome cilju. Na motivaciju zaposlenika utječu individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike, a te su grupe faktora u međusobnoj interakciji. Do danas su razvijene brojne motivacijske teorije koje se dijele na sadržajne, procesne i suvremene. Sadržajne motivacijske teorije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Procesne teorije motivacije su teorije prema kojima pojedinac nije dovoljan čimbenik za analizu radne motivacije, pa se u tu analizu uključuju drugi čimbenici. Suvremene teorije motivacije, pak, predstavljaju trenutnu razinu misli u objašnjavanju motivacije zaposlenika. Motivacija može biti intrinzična (unutarnja) i ekstrinzična (vanjska) motivacija. Intrinzična motivacija jest motivacija kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto nekim unutarnjim motivom, dok je ekstrinzična motivacija ona motivacija kod koje je ponašanje pojedinca potaknuto vanjskim motivom. Strategije motiviranja zaposlenika mogu biti materijalne i nematerijalne. Prednost se daje materijalnim strategijama motiviranja zaposlenika jer se u praksi pokazalo da se zaposlenici najbolje motiviraju nagradama, ali moderna poduzeća sve više koriste i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika.

Motivacija zaposlenika važna je i u hotelima jer su zaposlenici ti koji izravno pružaju usluge gostima hotela. Hotel je ugostiteljski objekt u kojem se gostu pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu. Hotelske se usluge razlikuju od drugih usluga, i to po fizičkoj neopipljivosti, istovremenosti proizvodnje i potrošnje, izravnom kontaktu proizvođača i korisnika te važnosti ljudskog faktora. Kvaliteta hotelske usluge danas je temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu. Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi o kvaliteti objekta, ali i o stručnosti i

ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, brzini posluživanja itd. Prema tome, uspjeh nekog hotela ovisi o motivaciji zaposlenika u hotelu i o menadžmentu ljudskih resursa, pa je potrebno da hotel neprestano ulaže u stručnost, sposobnost, gostoljubivost i motiviranost svojih zaposlenika. Kvalitetu hotelske usluge teško je mjeriti. Najčešći modeli koji se primjenjuju jesu P3D3 matrica za mjerenje kvalitete usluga te SERVQUAL model.

U diplomskom radu analiziran je utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluga u hotelima otoka Brača. Znanstveni ciljevi istraživanja bili su odrediti strategije motiviranja zaposlenika, odrediti način mjerenje i razine kvalitete hotelske usluge te utvrditi značaj ljudskih potencijala i motiviranosti zaposlenika na pružanje kvalitetne usluge u hotelijerstvu. Istraživački ciljevi bili su analizirati povezanost motivacije zaposlenika i razine usluge u hotelijerstvu zaposlenika, odnosno utjecaj motivacije zaposlenika na razinu hotelske usluge (na primjeru hotela otoka Brača), istražiti utjecaj motivacije zaposlenika na zadovoljstvo zaposlenika te istražiti utjecaj motivacije zaposlenika na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge. Za potrebe istraživanja kreiran je posebni anketni upitnik. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici u hotelima otoka Brača.

Istraživanje provedeno za potrebe diplomskog rada pokazalo je da motivacija zaposlenika doista ovisi o visini plaće, sigurnom radnom mjestu, dodatnim beneficijama itd., ali i da kvaliteta pružanja usluga, njihova brzina izvođenja, zadovoljstvo zaposlenika poslom ovisi o njihovoj motivaciji. Prema tome, motivacija zaposlenika važna je u učinkovitosti zaposlenika, njihovoj brzini, kvaliteti usluge i zadovoljstvu poslom. Nadalje, rezultati istraživanja pokazali su da veća razina motivacije zaposlenika utječe na veću kvalitetu pružanja usluga u hotelima otoka Brača te da veća razina motivacije zaposlenika utječe na višu razinu zadovoljstva tih radnika, ali da ne utječe na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge u hotelima otoka Brača.

LITERATURA

Knjige:

1. Avelini-Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Beck, R. C. (2003.). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
5. Buble, M. (2009). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
6. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci.
7. Certo, S. C. i sur. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
8. Furlan I. i sur. (2005). *Psihologijski rječnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
9. Janćijević, N. (2006). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.
10. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
11. Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
12. Požega Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
13. Reeve J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap.
14. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2006). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
15. Vrtiprah, V. i Pavlić, I. (2005). *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
16. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
17. Whitmore J. (2006). *Trening za postizanje učinkovitosti – rast ljudskih potencijala učinkovitosti i svrhe*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa.

18. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

Članci:

1. Jambrek, I. i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29, 2, str. 1181-1206.
2. Lazibat, T. i Dumičić, K. (2002). Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, u: *Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti „Kvaliteta i napredak“*, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Rovinj, str. 127-134.
3. Marković, S. (2005). Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, *Tourism and hospitality management*, 11, 1, str. 47-67.
4. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2, 1, str. 152-169.
5. Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*, 21, 1, str. 97-122.

Magistarski radovi:

1. Pivčević. S. (2006). *Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela: magistarski rad*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Internetski izvori:

1. Hrvatska enciklopedija, Motivacija, http://www.lzmk.hr/hr/izdanja/natuknice/120-hrvatska-enciklopedija/1018-motivacija (pristupljeno 10. 5. 2017.)
2. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, NN 57/1995, http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1995_08_57_1088.html (pristupljeno 4. 7. 2017.)

SAŽETAK

Za uspješnost poslovanja hotela svakako je važna motivacija njegovih zaposlenika. Motivacija predstavlja ponašanje koje je usmjereno nekomu zadanome cilju. Na motivaciju zaposlenika utječu individualne karakteristike, karakteristike posla i organizacijske karakteristike. Do danas su razvijene sadržajne, procesne i suvremene motivacijske teorije. Motivacija može biti intrinzična (unutarnja) i ekstrinzična (vanjska) motivacija, a strategije motiviranja zaposlenika mogu biti materijalne i nematerijalne. U hotelima je važna motivacija zaposlenika jer zaposlenici izravno pružaju usluge gostima hotela. Hotelske se usluge razlikuju od drugih usluga, i to po fizičkoj neopipljivosti, istovremenosti proizvodnje i potrošnje, izravnom kontaktu proizvođača i korisnika te važnosti ljudskog faktora. Kvaliteta hotelske usluge danas je temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu. Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi o kvaliteti objekta, ali i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, brzini posluživanja itd.

U diplomskom radu analiziran je utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluga u hotelima otoka Brača. Cilj istraživanja bio je pokazati da motivacija zaposlenika u hotelima otoka Brača utječe na kvalitetu pružanja usluga. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici u hotelima otoka Brača. Kao istraživački instrument korišten je anketni upitnik. Rezultati istraživanja pokazali su da veća razina motivacije zaposlenika utječe na veću kvalitetu pružanja usluga u hotelima otoka Brača, da veća razina motivacije zaposlenika ne utječe na višu razinu zadovoljstva tih radnika, ali da ne utječe na skraćivanje vremenskog ciklusa pružanja usluge u hotelima otoka Brača.

Ključne riječi: motivacija, usluge, zaposlenici, hoteli Splitsko-dalmatinske županije

SUMMARY

The motivation of employees is certainly important for the success of the hotel's business. Motivation is a behavior that is directed at some goal. Employee motivation is influenced by individual characteristics, job characteristics and organizational characteristics. To date, content, process and contemporary motivational theories have been developed. Motivation can be intrinsic (internal) and extrinsic (external) motivation, and motivation strategies for employees can be tangible and intangible. The motivation of employees is important in hotels because employees directly provide services to hotel guests. Hotel services differ from other services, according to physical intangibility, simultaneous production and consumption, direct contact between manufacturers and users and the importance of human factors. The quality of hotel services today is a fundamental factor for achieving profitability and competitiveness in the tourism market. The quality of the hotel product depends on the quality of the facility, but also on the expertise and kindness of the staff, the accessibility of the facility, the atmosphere in the facility, the speed of service, etc.

In this paper is analyzed the influence of employee motivation on the level of service provision in the hotels of the island of Brač. The aim of the research was to show that the motivation of employees in the hotels of the island of Brac affects the quality of service provision. The research was attended by employees in the hotels of the island of Brač. As a research tool was used survey questionnaire. The results of the research have shown that a higher level of employee motivation affects the higher quality of service provided in the hotels of the island of Brac, that the higher level of employee motivation affects the higher level of satisfaction of these workers, but that does not affect the shortening of the service cycle in the hotels of the island of Brač.

Key words: motivation, services, employees, hotels Split-Dalmatia County

POPIS SLIKA

Slika 1. Interakcija faktora motivacije 12
Slika 2. Hijerarhija potreba prema Maslowu 14
Slika 3. Herzbergova dvofaktorska teorija 19
Slika 4. Vroomov model motivacije za rad 21
Slika 5. Porter-Lawlerov model zadovoljstva poslom 23
Slika 6. Glavne komponente teorije nejednakosti 24

POPIS TABLICA

Tablica 1. Motivacijska struktura poduzetnika, menadžera i stručnjaka prema teoriji motivacije uloga 18
Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike 30
Tablica 3. Deskripcija rezultata vezanih za spol ispitanika 42
Tablica 4. Deskripcija rezultata vezanih za obrazovanje ispitanika 42
Tablica 5. Deskripcija rezultata vezanih za dob ispitanika 43
Tablica 6. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po dobnim kategorijama 44
Tablica 7. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po obrazovanju 45
Tablica 8. Raspodjela ispitanika s obzirom na veličinu hotela 46
Tablica 9. Raspodjela ispitanika s obzirom na sezonalnost 46
Tablica 10. Raspodjela ispitanika s obzirom na status zaposlenja 47
Tablica 11. Motivacija zaposlenika visinom plaće 48
Tablica 12. Utjecaj stalnosti zaposlenja na radni učinak 49
Tablica 13. Utjecaj nadređenih na motivaciju za rad 50
Tablica 14. Ulaganje hotela u edukaciju zaposlenika 51
Tablica 15. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo poslom 53
Tablica 16. Utjecaj motivacije na smanjeno vrijeme obavljanja posla 54
Tablica 17. Odnos sustava kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici i usluge koja se pruža gostima 55
Tablica 18. Testiranje prve istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom 56
Tablica 19. Testiranje prve istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije 57
Tablica 20. Aritmetička sredina za povezanost visine motivacije zaposlenika i kvalitete pružanja njihovih usluga 58
Tablica 21. Testiranje druge istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom 59
Tablica 22. Testiranje druge istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije 60
Tablica 23. Aritmetička sredina za povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika 61
Tablica 24. Testiranje treće istraživačke hipoteze Chi kvadrat testom 61
Tablica 25. Testiranje treće istraživačke hipoteze Pearsonovim koeficijentom korelacije 62
Tablica 26. Aritmetička sredina za povezanost visine motivacije i skraćivanja vremenskog ciklusa za obavljanje posla 62

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po dobnim kategorijama 44
Grafikon 2. Raspodjela muških i ženskih ispitanika po obrazovanju 45
Grafikon 3. Motivacija zaposlenika visinom plaće 48
Grafikon 4. Utjecaj stalnosti zaposlenja na radni učinak 49
Grafikon 5. Utjecaj nadređenih na motivaciju za rad..... 50
Grafikon 6. Ulaganje hotela u edukaciju zaposlenika 51
Grafikon 7. Utjecaj motivacije na zadovoljstvo poslom 52
Grafikon 8. Utjecaj motivacije na smanjeno vrijeme obavljanja posla..... 54
Grafikon 9. Odnos sustava kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici i usluge koja se pruža gostima 55
Grafikon 10. Povezanost visine motivacije zaposlenika i kvalitete pružanja njihovih usluga 58
Grafikon 11. Povezanost visine motivacije i zadovoljstva radnika 60

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PRUŽANJA USLUGE U HOTELIMA OTOKA BRAČA

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT
Nadana Gavranić Jakas, univ. bacc. oec.
Stepinčeva 81, 21000 Split
e-mail: gavranic.nadana@gmail.com
Mob: 098/196 0734

Split, 14. 7. 2017. godine

Poštovani,

U svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu **„Utjecaj motivacije zaposlenika na kvalitetu pružanja usluge u hotelima otoka Brača“**. Istraživanje je obuhvatilo uzorak od 13 velikih i srednjih hotela na otoku Braču, među kojima se nalazi i Vaš hotel.

Molila bih Vas da se, odvajanjem 10 minuta od Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anoniman, a sastoji se od tri dijela: osnovni podatci o hotelu, određivanje motivacije zaposlenika te ispitivanje kvalitete pružanja usluga.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za izradu empirijskog dijela diplomskog rada, što može značajno doprinijeti utvrđivanju motivacije zaposlenika te njezinog utjecaja na kvalitetu pružanja usluge. Također će se Vaši odgovori koristiti u svrhu identificiranja problema koji se pojavljuju prilikom pružanja usluga i predstavljanje prijedloga za njihovo rješavanje.

Za sve detaljnije informacije i odgovore slobodno možete kontaktirati prvostupnicu, Nadanu Gavranić Jakas, univ. bacc. oec. na broj mobitela 098/196 0734.

S poštovanjem,

Nadana Gavranić Jakas, univ. bacc. oec.

DIO I. OSNOVNI PODATCI O HOTELU I ISPITANICIMA

1. Spol ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) muški

b) ženski

2. Dob ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) do 30 godina

b) od 31 do 40 godina

c) od 41 do 50 godina

d) 51 godina i više

3. Stupanj obrazovanja ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) Dvije godine srednje škole ili manje

b) Trogodišnja srednja škola

c) Četverogodišnja srednja škola

d) Viša škola

e) Visoka škola i više

4. Status zaposlenja ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) Stalni zaposlenik

b) Sezonski zaposlenik

5. Veličina hotela ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) Mali hotel (do 10 zaposlenika)

b) Srednji hotel (između 10 i 50 zaposlenika)

c) Veliki hotel (više od 50 zaposlenika)

6. Radi li hotel samo tijekom turističke sezone ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) Da

b) Ne

DIO II. ODREĐIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

7. Postoji li mogućnost razvoja u hotelu u kojem ste zaposleni? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) Uvijek postoji
b) Vrlo često
c) Rijetko
d) Ne postoji

8. Koje oblike motivacije uz plaću koristi hotel u kojem ste zaposleni? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) Dodatne financijske nagrade (bonusi)
b) Različite beneficije (npr. korištenje službenog mobitela, korištenje službenog automobila, dodatni dani godišnjeg odmora, fleksibilno radno vrijeme itd.)
c) Raznovrsne oblike motivacije
d) Ne koristi druge oblike motivacije osim plaće

9. U kojoj mjeri je, prema Vašem mišljenju, sustav kompenzacija važan kao sredstvo za poticanje motivacije zaposlenih? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

a) Iznimno važan
b) Prilično važan
c) Ni važan, ni nevažan
d) Uglavnom nevažan
e) Potpuno nevažan

10. U kojoj ste mjeri motivirani za rad na trenutnom radnom mjestu? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)*****:**

1) Uopće nisam motiviran/a
2) Vrlo malo
3) Malo
4) Poprilično
5) U potpunosti sam motiviran/a

11. Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

r. b.	Tvrdnja					
1.	Preferiram materijalnu strategiju motiviranja (nagrađivanja) zaposlenika u odnosu na nematerijalnu.	1	2	3	4	5
2.	Zadovoljan/na sam sustavom materijalnih kompenzacija kao sredstvom za poticanje motivacije zaposlenika u hotelu u kojem radim.	1	2	3	4	5
3.	Smatram da hotel u kojem sam zaposlen/a koristi najsuvremenije metode nagrađivanja i motiviranja zaposlenika.	1	2	3	4	5
4.	Visina moje plaće motivacija mi je za rad.	1	2	3	4	5
5.	Smatram da visina moje plaće odgovara radu koji ulažem u hotel.	1	2	3	4	5
6.	Smatram da moje zalaganje utječe na visinu moje plaće.	1	2	3	4	5
7.	Dodatni materijalni poticaji (osim plaće) motiviraju me na što bolji radni učinak.	1	2	3	4	5
8.	Mogućnost unapređenja motivira me na što bolji radni učinak.	1	2	3	4	5
9.	Stalnost zaposlenja motivira me na što bolji radni učinak.	1	2	3	4	5
10.	Izazovnost posla motivira me na što bolji radni učinak.	1	2	3	4	5
11.	Zadovoljan/na sam sustavom nematerijalnih kompenzacija kao sredstvom za poticanje motivacije zaposlenika u hotelu u kojem radim.	1	2	3	4	5
12.	Nadređeni u velikoj mjeri utječu na moju motivaciju za rad.	1	2	3	4	5
13.	Smatram da nadređeni vode računa o potrebama zaposlenika.	1	2	3	4	5
14.	Zadatci koje obavljam tijekom posla omogućuju mi da pokažem svoja znanja i vještine.	1	2	3	4	5
15.	Hotel u kojem radim, prema mojem mišljenju, dovoljno ulaže u edukaciju i stručno usavršavanje svojih zaposlenika.	1	2	3	4	5

DIO III. ISPITIVANJE KVALITETE PRUŽANJA USLUGA

12. Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je sljedeće: 1 = uopće se ne slažem, 2 = djelomično se ne slažem, 3 = niti se slažem, niti se ne slažem, 4 = djelomično se slažem, 5 = u potpunosti se slažem.

r. b.	**Tvrdnja**					
1.	Smatram da moja motivacija za rad utječe na kvalitetu usluga koje pružam gostima hotela u kojem radim.	1	2	3	4	5
2.	Što sam motiviraniji/a za rad, to sam zadovoljniji/a poslom koji obavljam u hotelu.	1	2	3	4	5
3.	Što sam motiviraniji/a za rad, to efikasnije pružam usluge gostima hotela.	1	2	3	4	5
4.	Što sam motivirani za rad, to mi je manje vremena potrebno da udovoljim zahtjevima gostiju hotela.	1	2	3	4	5
5.	Smatram da hotel u kojem sam zaposlen/a pruža kvalitetnu uslugu svojim gostima.	1	2	3	4	5
6.	Prema mojem mišljenju, usluga koja se pruža gostima u hotelu u kojem radim odgovara sustavu kompenzacija kojima se motiviraju zaposlenici hotela.	1	2	3	4	5
7.	Smatram da bi usluga koja se pruža gostima u hotelu bila još kvalitetnija da vodstvo hotela u kojem radim koristi više oblika materijalnih strategija nagrađivanja zaposlenika.	1	2	3	4	5
8.	Smatram da bi usluga koja se pruža gostima u hotelu bila još kvalitetnija da vodstvo hotela u kojem radim koristi više oblika nematerijalnih strategija nagrađivanja zaposlenika.	1	2	3	4	5