UTJECAJ STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA „OLYMPIA“ I „OLYMPIA SKY“

Baus, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:104971

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA „OLYMPIA“ I „OLYMPIA SKY“

Mentor:
prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student:
Maja Baus

Split, rujan 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 5

1.1. Problem istraživanja 5

1.2. Predmet istraživanja 7

1.3. Svrha i cilj istraživanja 8

1.4. Istraživačke hipoteze 9

1.5. Metode istraživanja 10

1.6. Doprinos istraživanja 11

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada 12

2. STILOVI VODSTVA MENADŽERA 13

2.1. Pojmovno određenje menadžmenta 13

2.1.1. Razine i tipovi menadžmenta 14

2.1.2. Funkcije menadžmenta 15

2.2. Vodstvo menadžera 16

2.2.1. Pojmovno određenje menadžera 17

2.2.2. Odnos menadžmenta i vodstva 18

2.3. Stilovi vodstva 18

2.3.1. Modeli osobina 19

2.3.2. Bihevioristički modeli 23

2.3.3. Kontigencijski modeli 25

2.4. Stilovi vodstva u suvremenim uvjetima poslovanja 27

3. MOTIVACIJA 29

3.1. Pojmovno određenje motivacije 29

3.1.1. Upravljanje ljudskim resursima kroz motivaciju 30

3.1.2. Faktori motivacije 30

3.1.3. Važnost motivacije 31

3.3. Teorije motivacije 32

3.3.1. Sadržajne teorije motivacije 32

3.3.2. Procesne teorije motivacije 34

3.4. Strategije motivacije 35

3.4.1. Materijalne strategije motivacije 36

3.4.2. Nematerijalne strategije motivacije 36

3.6. Mjerenje motivacije u poslovnoj organizaciji 37
3.6.1. Dubinske psihološke tehnike 38
3.6.2. Indirektne metode 38
3.6.3. Psihološke tehnike temeljene na samoopisu 38
3.7. Suvremeni oblici motivacije 39
3.8. Povezanost motivacije i menadžmenta ljudskih resursa 40
4. STILOVI VODSTVA MENADŽERA U HOTELIJERSTVU 42
4.1. Pojmovno određenje hotelijerstva 42
4.1.1 Povijesni razvoj hotelijerstva 42
4.1.2 Karakteristike usluga u hotelijerstvu 43
4.2. Pojmovno određenje hotela 44
4.2.1 Temeljni elementi uspješnog vođenja hotela 45
4.2.2 Trendovi potražnje u hotelskim poduzećima 46
4.3. Opće informacije o hotelskim poduzećima „Olympia“ i „Olympia Sky“ 48
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA „OLYMPIA“ I „OLYMPIA SKY“ 51
5.1. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja 51
5.1.1 Opis metodologije istraživanja 51
5.1.2 Karakteristike uzorka istraživanja 52
5.1.3 Statistička analiza podataka i interpretacija rezultata 54
5.1.4 Testiranje hipoteza 63
5.1.5 Ograničenja prilikom istraživanja 66
6. ZAKLJUČAK 67
SAŽETAK 68
SUMMARY 69
LITERATURA 70
POPIS SLIKA 73
POPIS SHEMA 74
POPIS TABLICA 75

POPIS GRAFIKONA 76

PRILOG 1 . Anketni upitnik za zaposlenike 77

PRILOG 2 - Anketni upitnik za menadžere 81

1. UVOD

Svaka poslovna organizacija ima temeljni plan kojim nastoji ostvariti pozitivan rezultat poslovanja. Međutim, koliko god dobro bio sastavljen, plan sam za sebe nije dovoljan da se taj uspjeh i postigne. U svakom poslovanju, a naročito u uslužnim djelatnostima, ključan faktor koji određuje kvalitetu cjelokupnog poslovnog procesa je čovjek. Iz tog razloga, prema riječima Petera F. Druckera, zadaća menadžmenta je osposobiti ljude da zajednički rade, njihove snage učiniti djelotvornima, a slabosti nevažnima. Kako bi se to postiglo, ljude je potrebno voditi. Znati kvalitetno voditi iziskuje poznavanje poslovnih procesa i načina na koji se oni trebaju ostvariti te poznavanje ljudi u tolikoj mjeri da im se dodjeljuju poslovni zadaci za koje su sposobni i kojima i sebi i organizaciji mogu dodati vrijednost. Rezultat kvalitetnog vodstva je visoka razina motivacije kod zaposlenika koja se stvara načinom poslovanja koji prije svega teži tome da se zaposlenik na radnom mjestu osjeća sigurno, poštovano i važno. Iz svega navedenog proizlaze problem i predmet istraživanja te svrha i cilj koji će u nastavku biti detaljnije objašnjeni.

1.1. Problem istraživanja

U današnje suvremeno, moderno i globalizirajuće vrijeme, vodstvo predstavlja najvažniju funkciju menadžmenta, tj. predstavlja „jedinu istinsku funkciju menadžmenta jer o nijednoj drugoj menadžerskoj funkciji uspješnost poduzeća toliko ne ovisi“[1]. Sukladno tome, može se reći kako važnost vodstva podrazumijeva temeljnu sastavnicu za optimalno i uspješno poslovanje poduzeća i poslovnih organizacija. Isto tako, vodstvo se može definirati i predstaviti kao jedan od segmenata vođenja za koji su od iznimne važnosti također i motivacija, komunikacija te pojedini interpersonalni procesi. Naime, u skladu s prethodno navedenim teorijskim značajkama, vidljivo je kako je vodstvo zapravo „proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji“[2]. S druge strane, menadžment se može definirati kao „jedinstveni proces dizajniranja i održavanja okoline u kojoj pojedinci rade u grupama te efektivno postižu zadane ciljeve“[3].

Gledajući stručnu literaturu s područja ekonomije, vidljivo je kako izučavanje pojedinih teorija stilova vodstva započinje s istraživanjima Lewina i Mayoa, te McGregora i Likerta. Naime, prethodno navedeni teoretičari pokušali su dati prikaz pojedinih stilova vodstva, i to u

[1]Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 479.
[2]Ibidem., str. 309.
[3]Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2008): Management – A Global and Entrepreneurial Perspective, Tata McGraw – Hill, New Delhi, str. 322.

odnosu na efikasnost i cjelokupno zadovoljstvo zaposlenika. Potrebno je naglasiti kako još uvijek ne postoji jedinstveni model koji bi u današnje vrijeme mogao pružiti konkretan odgovor na pitanje o uspješnosti menadžmenta, te su zbog toga razvijene razne teorije koje obuhvaćaju niz dodatnih modela, a to su model osobina te bihevioralni i kontigencijski model. S obzirom na činjenicu kako „razlike između navedenih modela nisu velike, te ne postoji određena teorijska determinacija pojedinih pojmova, zbog toga je ponekad teško izvršiti samu diferencijaciju pojedinih stilova“[4]. Među najstarijim modelima vodstva su modeli osobina, a „orijentiraju se na identificiranje osobnih karakteristika vođe za koje se smatra da su potrebne kako bi vođa bio efikasan“[5]. Također, smatra se kako efikasan vođa mora posjedovati određene kvalitete koje ga razlikuju od neefikasnog vođe, odnosno koje ga razlikuju od ljudi koji nikada neće postati vođe. Nadalje, bihevioralni model se fokusira na ono što vođe zapravo rade, a „putem dovoljno opsežnih istraživanja mogu se korelirati statistički značajna ponašanja i uspjeh“[6], odnosno mogu se lako identificirati ponašanja koja doprinose neuspjehu. Temeljna podjela bihevioralnih modela podrazumijeva „modele autokratsko – demokratskog vodstva te modele vodstva koji su orijentirani na varijable zadatak – ljudi“[7]. I u konačnici, „kontingencijski modeli se temelje na postavci teorije kontingencije prema kojoj se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije“[8]. Naime, to znači kako se unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan, nego to u konačnici ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj određeno vodstvo djeluje.

Nadalje, motivacija kao temeljni faktor uspjeha, predstavlja „utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi“[9]. Gledajući kroz povijest, može se reći kako su se brojni teoretičari i psiholozi bavili istraživanjem pojma motivacije, kao i njegovim definiranjem te otkrivanjem pojedinih faktora koji motiviraju ljude. U najužem smislu, „motiviranje se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje prethodno definiranih ciljeva tvrtke, kao i osobnih čovjekovih ciljeva“[10]. Isto tako, tijekom povijesti se mijenjala i ideja menadžmenta, odnosno shvaćanje važnosti i uloge zaposlenika, i to sve od resursa koje je potrebno maksimalno iskoristiti pa sve do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Pojmovno određenje motivacije

[4]Buble, M. (2010): Poslovno vođenje, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, str. 115.
[5]Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 312.
[6]Cyert, R. M., March, J. G. (2000): A Behavioral Theory of the Firm, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, str. 450.
[7]Buble, M. (2009): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 523.
[8]Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 324.
[9]Kanoti, D. (2009): Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Hrvatska i komparativna javna uprava, 9, 2, str. 317.
[10]Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 555.

potječe iz latinskog rječnika, tj. od riječi „movere“ što znači kretati se, a prema tome, motivacija se može povezati s idejom pokretačke snage koja čovjeka navodi na određenu aktivnost. Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na skup nagona, zahtjeva, potreba i želja, dok motiviranje podređenih podrazumijeva stvaranje okruženja koje će u konačnici voditi prema „ostvarenju zadanih i predviđenih ciljeva, odnosno koje će potaknuti poželjna ponašanja“[11]. Za razliku od prethodno navedenih tvrdnji, Beck navodi kako motivacija obuhvaća „teorijski pojam koji objašnjava zašto se ljudi odlučuju ponašati na određeni način u određenom trenutku“[12].

Prethodno navedena i proučavana teorijska osnova, koja obuhvaća stilove vodstva menadžera i motivaciju zaposlenika u poduzeću, predstavlja primarni problem istraživanja ovog diplomskog rada.

1.2. Predmet istraživanja

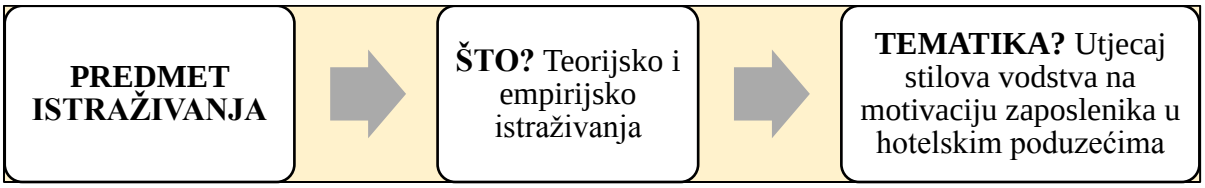
Temeljni predmet istraživanja ovog diplomskog rada odnosi se na utvrđivanje načina na koji stilovi vodstva menadžera utječu na motivaciju zaposlenika u hotelijerstvu.

Posljednjih godina dogodile su se brojne promjene gledajući s aspekta vodstva, a kako bi poduzeća uspješno poslovala u dinamičnoj okolini, potrebno je adekvatno prilagoditi se brzim, stalnim i neočekivanim promjenama današnjice. Naime, zbog prethodno navedenih promjena vodstvo je postalo sve složenije, i to prvenstveno zbog kontinuiranog restrukturiranja koje mnoga poduzeća i poslovne organizacije učestalo primjenjuju kako bi svoje poslovanje učinili što uspješnijim. Nadalje, jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike te na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je „bit njihovog posla pronaći najbolje ljude, uspješno ih motivirati te pustiti da rade svoj posao na vlastiti način“[13]. U skladu s tim, sposobnost motiviranja zaposlenika za postizanje očekivanih radnih rezultata predstavlja jedan od najvažnijih izazova i ujedno jednu od najvažnijih vještina iskusnih menadžera u današnjem poslovnom svijetu.

[11]Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462 – 463.
[12]Beck R. C. (2003): Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 31.
[13]Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29, 2 , str. 1181.

U današnje vrijeme, motivacija zaposlenika predstavlja „atmosferu“ koja u konačnici povezuje potrebe i interese zaposlenika u poduzeću, stimulira ih i potiče na učinkovitiji rad kako bi se ostvarili definirani ciljevi organizacije, kao i osobne potrebe zaposlenika. S druge strane, učestale promjene u odnosu stilova vodstva i motivacije nastaju izvan i unutar organizacije, što uključuje i promjene određenih vrijednosti, percepcija i potreba ljudi.

Kako bi se uspješno proveo prethodno definirani predmet istraživanja, provest će se empirijsko istraživanje u hotelskim poduzećima „Olympia“ i „Olympia Sky“. Na taj način, ispitat će se sve karakteristike stilova vodstva menadžera, kao i cjelokupni utjecaj na motivaciju zaposlenika. Sukladno prethodno navedenim činjenicama, provest će se anketiranje zaposlenika navedenih hotelskih poduzeća, a dobivena saznanja predstavljat će relevantne podatke za analizu i obradu praktičnog dijela diplomskog rada. U nastavku teksta, na slici 1, ilustrativno je prikazan temeljni predmet istraživanja diplomskog rada.



Shema 1: Temeljni predmet istraživanja diplomskog rada
Izvor: Izrada autorice

Također, empirijski dio diplomskog rada odnosi se na istraživanje značenja, važnosti i utjecaja stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika u prethodno navedenim hotelskim poduzećima na području Vodica. Naime, hotelijerstvo kao tercijarna djelatnost, predstavlja podskupinu ugostiteljstva koja obuhvaća sve „ugostiteljske objekte koji gostima pružaju prvenstveno usluge smještaja, ali ovisno o vrsti i namjeni objekta, proširuju tu osnovnu djelatnost i na ostale usluge“[14]. Za pripremanje i pružanje usluga u hotelijerstvu u današnje vrijeme se troše proizvodi velikog broja gospodarskih grana, čime promatrana djelatnost sudjeluje u robnom prometu između proizvođača i potrošača, te u ukupnom gospodarskom i društvenom razvoju područja na kojem djeluje.

1.3. Svrha i cilj istraživanja

Primarni cilj istraživanja ovog diplomskog rada temelji se na prethodno postavljenom problemu i predmetu istraživanja, kao i na istraživačkim hipotezama koje će se definirati u

[14]Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 68.

nastavku teksta ovog diplomskog rada. Naime, teorijskim dijelom istraživanja pružit će se detaljan prikaz postojećih teorija o stilovima vodstva, motivaciji zaposlenika i hotelskom poslovanju. Empirijsko istraživanje će se provesti na adekvatnom uzorku menadžera i zaposlenika hotelskih poduzeća „Olympia“ i „Olympia Sky“ s područja Vodica.

Cilj empirijskog dijela istraživanja podrazumijeva definiranje stilova vodstva menadžera navedenih hotelskih poduzeća, na temelju čega će se istražiti njihov cjelokupni utjecaj na motivaciju zaposlenika. Na temelju dobivenih rezultata utvrditi će se istinitost postavljenih istraživačkih hipoteza koje će se u konačnici prihvatiti ili odbaciti. Na taj način, omogućiti će se i donošenje konkretnih odluka koje će utjecati na poboljšanje stilova vodstva menadžera, kao i na donošenje odluka koje će povećati stupanj motivacije zaposlenika.

U odnosu na prethodno postavljeni cilj, svrha istraživanja diplomskog rada odnosi se na definiranje veze između utjecaja stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika u hotelskim poduzećima. Svrha istraživanja se odnosi i na rezultate empirijskog istraživanja, pomoću kojih će se promatranom poduzeću predložiti određene mjere za rješavanje eventualnih nepovoljnih situacija. U konačnici, provođenjem ankete u hotelskim poduzećima i dobivanjem ključnih odgovora, omogućit će se dokazivanje ili opovrgavanje istraživačkih hipoteza.

1.4. Istraživačke hipoteze

Istraživačka hipoteza predstavlja objašnjenje fenomena, ili razumnu pretpostavku, koja predlaže moguću korelaciju između više fenomena. U skladu s tim, potrebno je naglasiti kako hipotezu mora biti moguće provjeriti, a temelji se na prethodnim opažanjima ili proširenjima znanstvenih teorija. Temeljem prethodno definiranog problema, odnosno predmeta istraživanja, postavlja se jedna glavna i tri pomoćne istraživačke hipoteze koje je daljnjim teorijskim i praktičnim istraživanjem potrebno dokazati ili opovrgnuti.

Hipoteze diplomskog rada:

H_1: Postoji statistički značajna veza između stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.

U odnosu na prethodno postavljenu glavnu, testirat će se i tri pomoćne hipoteze, i to po jedna za svaki stil vodstva menadžera.

$H_{1.1}$: Postoji statistički značajna veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.

$H_{1.2}$: Postoji statistički značajna veza između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.

$H_{1.3}$: Postoji statistički značajna veza između benevolentno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.

Prema postavljenim istraživačkim hipotezama, ekstremno – autoritativan stil vodstva može utjecati na radnu angažiranost zaposlenika, a uključuje kontrolu zaposlenika koji su pod pritiskom menadžera, te na taj način postižu brže rezultate. S druge strane, participativni stil vodstva menadžera potiče sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka, što u konačnici utječe na povećanje stupnja motivacije zaposlenika. Također, participativan stil podrazumijeva potpuno povjerenje u zaposlenike, dok sudjelovanje u donošenju odluka naposljetku može pozitivno utjecati na povećanje motiviranosti. I u konačnici, benevolentno – autoritativan stil vodstva zaposleniku pruža osjećaj odgovornosti za izvršenje radnih zadataka.

1.5. Metode istraživanja

Znanstvena metodologija predstavlja temeljnu sastavnicu ovog diplomskog rada, jer se temelji na teorijskim i empirijskim istraživanjima, i to neovisno o tome radi li se o objektivnom ili sustavnom načinu zaključivanja. Naime, termin „metodologija“ predstavlja interdisciplinarnu i multidisciplinarnu znanost koja proučava metode istraživanja koje su svojstvene svim granama, područjima, ograncima, znanstvenim disciplinama i stručnim poljima. S druge strane, znanstvena metodologija se može predstaviti i kao znanost o logičkim oblicima saznavanja, odnosno o njihovoj primjeni u znanstvenom istraživanju. U skladu s tim, „u jednom se procesu znanstvene metodologije otkrivaju spoznaje, pa je to zapravo proces znanstvenog istraživanja, dok se u drugom prikazuju rezultati takvih istraživanja“[15].

Metode koje će se koristiti u diplomskom radu karakteristične su za istraživanja u području društvenih znanosti, a samim time i u ekonomskim znanostima. Naime, imajući u vidu da se osnovni metodološki principi društvenih znanosti zasnivaju na dijalektici, iz toga proizlaze i

[15]Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 330.

osnovne metode, odnosno dijalektička i sintetička metoda. U skladu s tim, „dijalektička metoda koristit će se zbog sagledavanja međusobne povezanosti i uvjetovanosti pojava koje su predmet istraživanja“[16]. Prilikom izrade teorijskog dijela diplomskog rada, koristit će se sljedeće opće znanstvene metode:

- metoda analize i sinteze,
- metoda indukcije i dedukcije,
- metoda apstrakcije i konkretizacije,
- metoda dokazivanja i opovrgavanja,
- metoda klasifikacije,
- metoda deskripcije, i
- metoda kompilacije.

Također, za razliku od teorijskog dijela, za potrebe empirijskog dijela istraživanja analizirat će se dokumentacija odabranih hotelskih poduzeća, te će se koristiti anketni upitnik. Prema tome, svi prikupljeni podaci analizirat će se i prikazati uporabom odgovarajućih statističkih metoda.

1.6. Doprinos istraživanja

Empirijskim istraživanjem utjecaja stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika u hotelskim poduzećima „Olympia“ i „Olympia Sky“ nastoji se doprinijeti boljem shvaćanju odnosa između pojedinih stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.

Diplomskim radom se želi doprinijeti pružanju određenih spoznaja o postojanju međusobne veze između navedenih teorijskih odrednica. Također, prilikom istraživanja prethodno navedene problematike, koristit će se opća teorijska saznanja iz područja na koje se odnosi problem istraživanja, kao i praktični primjer temeljen na praktičnom, odnosno empirijskom istraživanju.

Temeljem empirijskih saznanja, potrebno je doprinijeti poticanju određenih stilova vodstva menadžera koji utječu na povećanje stupnja motivacije djelatnika hotelskih poduzeća, i to zbog činjenice kako bi se postigla dugoročna korist u poslovanju.

[16]Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 356.

1.7. Obrazloženje strukture diplomskog rada

Struktura diplomskog rada sastoji se šest temeljnih poglavlja.

U uvodnom dijelu diplomskog rada iznijete su osnovne odrednice koje podrazumijevaju problem istraživanja, predmet istraživanja, svrhu i cilj istraživanja, istraživačke hipoteze, metode istraživanja, doprinos istraživanja i strukturu diplomskog rada.

Drugo poglavlje obuhvaća stilove vodstva menadžera, a definirano je pojmovno određenje menadžmenta, i to kroz pojedine tipove i funkcije, vodstvo, stilove vodstva te stilove vodstva koji se odnose na suvremeno poslovanje.

Treće poglavlje se odnosi na motivaciju, a obradit će se pojmovna određenja i definicije motivacije, važnost motivacije, teorije motivacije koje se dijele na sadržajne i procesne, pojedine motivacijske strategije, pristupi, mjerenje, suvremeni oblici i međusobna povezanost s menadžmentom ljudskih resursa.

U četvrtom poglavlju predstavljen je teorijski aspekt i definiran je pojam hotelijerstva. Sažeto je prikazan povijesni razvoj te su objašnjene karakteristike stilova vodstva sa svojim specifičnostima kod primjene u hotelijerstvu. Također, u ovom poglavlju iznesene su opće informacije o hotelima Olympia u kojima je provedeno empirijsko istraživanje.

Peto poglavlje se odnosi na empirijsko istraživanje temeljeno na utjecaju stilova vodstva na motivaciju zaposlenika. Opisana je metodologija istraživanja te su interpretirani rezultati dobiveni istraživanjem.

U šestom, odnosno zaključnom dijelu rada, iznijet će se zaključni stavovi temeljeni na prethodno definiranoj problematici, te postavljenim istraživačkim hipotezama.

2. STILOVI VODSTVA MENADŽERA

Do nastanka menadžmenta kao znanstvene discipline koja istražuje najracionalnije načine upravljanja poduzećem ili državom ili bilo kojom vrstom organizacije[17], jedino je postojalo vladanje. Razvojem društva kroz povijest, i na razini društva i na razini gospodarstva, razvile su se i nove teorije o učinkovitijem načinu vodstva - "vladanja". Otac menadžmenta, Peter F. Drucker, u svojim djelima naglašava važnost obraćanja pažnje na kvalitetu i sposobnost radnika kako bi se posao obavio efektivno i efikasno. U kontekstu pojma menadžmenta kao vodstva rekao je : *"Umjesto odnosa nadređeni - podređeni, bolji je odnos dirigent -orkestar."* Drugim riječima, da bi bio uspješan, menadžer, osim znanja, vještina i kompetencija koje posjeduje za određenu vrstu posla, mora imati i sposobnost iz svojih podređenih izvući ono najbolje. Treba ih znati motivirati i voditi tako da se svi međusobno nadopunjuju i na taj način posao obavljaju uspješno i harmonično; kao jako dobro uvježbani orkestar.

Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.[18] Onaj koji vodi, osim ukazivanja na pravac djelovanja i sustavno pomažući da se ostvari traženo, trebao bi znati razviti entuzijazam zaposlenika i motivirati ih. Navedeno predstavlja jedan od glavnih čimbenika koji razlikuje uspješna poduzeća od uspješnijih. Postoje različiti stilovi vodstva i teško je izdvojiti najfunkcionalniji budući da je svaka vrsta poslovanja dinamičan proces u kojem se stvaraju razne i potpuno različite situacije koje zahtjevaju potpuno drugačiji pristup ophođenja. Tako se i pristup vođenju mijenjao pod utjecajem promjena društvenog, ekonomskog i kulturnog okruženja.

2.1. Pojmovno određenje menadžmenta

Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi *management,* "se u najširem društvenom smislu može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi."[19] Često se u literaturi pojmovi vodstva, vođenja i menadžmenta koriste kao sinonimi, međutim, postoje određene karakteristike navedenih procesa koje ih razlikuju. Vođenje nekoga ili nečega fokus stavlja na ostvarivanje ciljeva i poslovnih aktivnosti koje treba poduzeti kako bi se budući ciljevi

[17] www.hjp.hr (15.07.2018.)
[18] Northouse, P. G. (2010): Vodstvo: teorija i praksa, „Mate“, Zagreb, str. 25.
[19] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 3.

ostvarili, dok menadžment, s druge strane, mora uzimati u obzir i prošlost i sadašnjost poslovanja kako bi se postavljeni ciljevi mogli uspješno ostvariti.

2.1.1. Razine i tipovi menadžmenta

Menadžment se sastoji od tri razine: strategijska razina tj. *vrhovni menadžment* (top management), koordinacijska razina, odnosno, *srednji menadžment* (middle management) i operativna razina, *niži menadžment* (first line management).

Vrhovni menadžment čine jedna ili više osoba koje snose odgovornost za ukupnu uspješnost poslovanja. Sukladno tome, za zadatak ima oblikovati globalnu strategiju te postavljati dugoročne ciljeve poduzeća na temelju definirane vizije i misije. Također, prati i kvalitetu implementacije strategije te stupanj realizacije ciljeva. Većim djelom fokus ima na eksternu poslovnu okolinu kako bi se uočile nove razvojne prilike i načini na koji se mogu prevladati eventualne tržišne prijetnje. Tako povezujući čimbenike eksterne okoline sa značajkama interne okoline, vrhovni menadžment donosi odluke i postavlja strategiju poslovanja koja će u konačnici utjecati na poduzeće u cjelini. [20]

Prvenstvena uloga **srednjeg menadžmenta** je koordinacijska, odnosno, komunikacijska. Prema postavljenim dugoročnim i globalnim ciljevima vrhovnog menadžmenta izvode ciljeve svojih organizacijskih jedinica te smišljaju aktivnosti kojima će to biti ostvarivo nižem menadžmentu. Srednji menadžment, može se zaključiti, ima izrazito važnu ulogu u poslovnom procesu s obzirom na to da od svih razina menadžmenta ima najširu sliku kompletnog poslovanja zajedno sa eksternim i internim čimbenicima koji ga čine, a glavni mu je zadatak napraviti dobar balans između očekivanog i realno ostvarivog.

Niži, odnosno **operativni menadžment** bavi se realizacijom kratkoročnih ciljeva i izvršavanjem poslovnih zadataka danih od strane razine srednjeg menadžmenta. Na ovoj razini rukovoditelji su najbliži poslovnim procesima i najbolje ih poznaju. Samim time posjeduju vrijedne informacije koje itekako mogu biti od velike koristi srednjem menadžmentu kod donošenja odluka i/ili načina na koji će provoditi poslovne aktivnosti kako bi se postigao uspjeh.

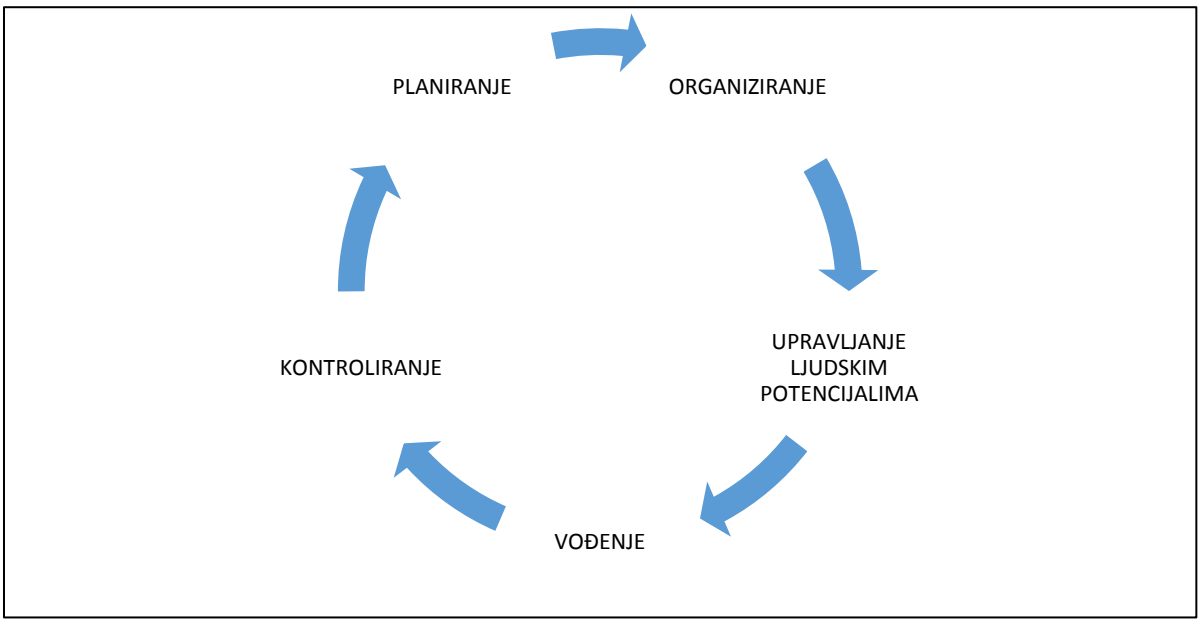
Dva su tipa menadžmenta: *centralizirano* (autokratski tip) i *decentralizirano rukovođenje* (demokratski tip). Vrhovni menadžment najčešće karakterizira autokratski tip rukovođenja što

[20] Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa,Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 8.

srednjem menadžmentu ne ostavlja prostor nizašto drugo nego za isključivo provođenje i prosljeđivanje naredbi operativnom menadžmentu. S druge strane, kod demokratskog tipa rukovođenja izuzetno je važna uloga srednjeg menadžmenta zbog toga što se na toj razini donose i strategijske i koordinativne odluke, pa je samim time i razina odgovornosti na visokoj razini.

2.1.2. Funkcije menadžmenta

Sustav prema kojem se odvija proces menadžmenta sastoji se od pet funkcija koje se u cikličkom procesu neprestano ponavljaju. To su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Slijedi shematski prikaz funkcija. (Shema 2)



Shema 2: Funkcije menadžmenta
Izvor: Izrada autorice

Planiranje predstavlja temelj rada kojim menadžment donosi odluke o pravcu budućih aktivnosti koje je potrebno poduzeti. Iz toga proizlazi i sagledavanje kvalitete organizacijske strukture u smislu potrebe za poboljšanjem poslovnih procesa ili novih načina boljeg povezivanja postojećih. Iz istog proizlazi i eventualna potreba za zapošljavanjem novih ili otpuštanjem zaposlenika, a u najboljem slučaju prepoznavanje potrebe za dodatnom edukacijom zaposlenika. Zatim, koordinacijom internih i eksternih čimbenika poslovanja i okruženja otvara se prostor za ispitivanje kvalitete dosadašnjeg stila vodstva i motivacijske politike. U konačnici, kontroliranjem svih navedenih čimbenika, koji bi kao rezultat trebali

dati pozitivno i kvalitetno poslovanje, postavljaju se novi ciljevi za koje je potrebno dobro isplanirati poslovne aktivnosti te se na taj način se proces menadžmenta stalno ponavlja.

2.2. Vodstvo menadžera

Svaki menadžer ima osnovne i posebne vještine vodstva. Osnovne se odnose na konceptualne, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. A posebne vještine podrazumijevaju planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.[21] Sposobnost vođenja svrstava se u posebne menadžerske vještine zbog toga što podrazumijeva širu paletu aktivnosti od samog vođenja i koordinacije poslovnih zadataka.

Vodstvo menadžera uključuje, prije svega, vodstvo svojih podređenih. *"Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtjeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima."*[22]

Vođenje se može definirati i na slijedeći način: *"Suština procesa vođenja odnosi se na sposobnost i mogućnost jedne osobe ili više njih da utječu na ponašanje, stavove i odluke drugih ljudi. Na taj način vođa kod sljedbenika može izazvati privremene ili trajne promjene."*[23] U literaturi pojam vođa i menadžer nerijetko se koriste kao sinonimi. Međutim, praksa je pokazala da postoje *menadžeri* i *menadžeri-vođe*, a razlikuje ih karakterna osobnost. "Menadžer uglavnom radi na ostvarivanju organizacijskih ciljeva, dok vođa radi na poboljšanju starih, stvaranju novih ciljeva te na predlaganju novih smjernica djelovanja."[24] Tako vođa može biti izuzetan menadžer, dok menadžer ne mora biti ujedno i vođa, premda bi to bilo jako poželjno za svaku uspješnu poslovnu organizaciju. Istraživanja su pokazala da su menadžeri koji su ujedno i vođe puno uspješniji i vode uspješnija poduzeća za razliku od onih menadžera koji u fokusu imaju samo poslovne procese. Najčešće su to pojedinci sa prirodnim osobinama vodstva koji svojim primjerom motiviraju druge, bez prisile, na određeni način ponašanja.

[21] Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 8.
[22] ibidem
[23] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa,Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 268.
[24] Caroselli, M., (2014): Vještine vodstva za menadžere, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb,str. 1.

2.2.1. Pojmovno određenje menadžera

Bez obzira na to na kojoj se hijerarhijskoj razini nalazi, menadžer je odgovoran za kvalitetno izvršavanje svih funkcija menadžmenta. Prema rasponu poslovnih aktivnosti za koje imaju odgovornost to su *funkcijski menadžeri* (odgovorni za jednu organizacijsku aktivnost) i *generalni menadžeri* (odgovaraju za sve aktivnosti neke poslovne organizacije). Prema hijerahiji podijeljeni su na vrhovne menadžere, menadžere srednjeg nivoa i na menadžere prve linije, odnosno vođe timova. Na svim razinama menadžmenta menadžeri moraju dobro razumijeti posao ali i poznavati i razumjeti svoje suradnike. Budući da menadžment kao proces čini skup zadataka koji su međuovisni, menadžer svake od navedenih razina ima više uloga koje mora biti sposoban "odigrati".[25]

Tablica 1: Uloga menadžera prema Minzbergu

KATEGORIJA	ULOGA
Područje međuljudskih odnosa	Figura, vođa, poveznica
Područje upravljanja informacijama	Informator, glasnogovornik
Područje odlučivanja	Poduzetnik, alokator resursa, pregovarač

Izvor: izrada autorice prema Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa,Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

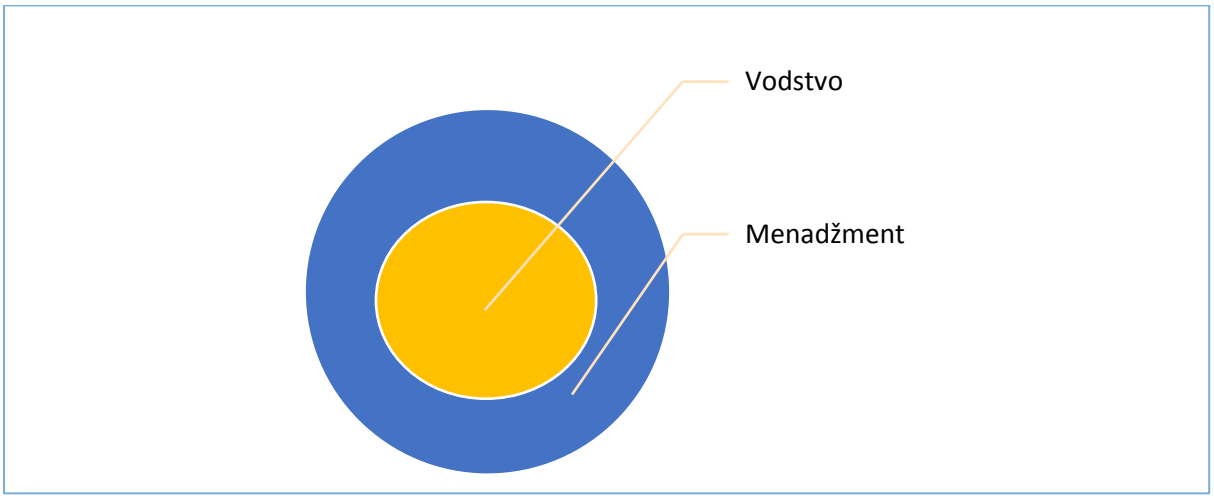
Na prvom mjestu, *područje međuljudskih odnosa* je najšire područje u kojem se nalazi menadžer svake razine. Sastaje se s gostima, rješava eventualne poteškoće i nezadovoljstvo, potpisuje razne formulare, komunicira sa zaposlenima, oblikuje informacije prema van i slično. U *području upravljanja informacijama* treba obavljati aktivnosti monitoringa, odnosno, neprestano skenirati internu i eksternu okolinu kako bi mogao prosljeđivati relevantne informacije. Uloga glasnogovornika odnosi se na javne nastupe, pisanje poslovnih izvješća o radu poduzeća te održavanje dobrih poslovnih odnosa. *Područje odlučivanja* menadžera stavlja u ulogu poduzetnika zato što svojim znanjem, iskustvom i intuicijom djeluje tako da stvori nove prilike za poduzeće. Kao alokator resursa, menadžer treba znati pravilno alocirati sve dostupne resurse i znati utvrditi prioritete. Kao pregovarač treba imati izraženu vještinu pregovaranja s internim i eksternim dionicima poslovnog sustava. [26]

[25] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 6.
[26] ibidem

2.2.2. Odnos menadžmenta i vodstva

Sve razine menadžmenta bave se svim menadžerskim funkcijama. Vrhovni menadžment bavi se najviše planiranjem i organiziranjem. Srednji menadžment najviše se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima te vođenjem. Operativni menadžment često je primarno usmjeren na proces kontrole. No, suvremeno poslovanje zahtijeva integraciju menadžerskih aktivnosti na svim razinama menadžmenta u skladu sa specifičnostima poslovanja.[27]

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta prvenstveno fokusirana na ljude i socijalne interakcije. Vodstvo i menadžment su dva posebna i nadopunjujuća sustava.[28] Grafikon 1 to prikazuje na slijedeći način.



Slika 1: Odnos menadžmenta i vodstva
Izvor: Izrada autorice prema Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia doo., Zagreb

Oba sustava imaju svoje funkcije i aktivnosti kojima se bave i jednako su važna za uspjeh u poslovanju. Međusobno se ne isključuju, ali sinergijom daju izvrsne rezultate.

2.3. Stilovi vodstva

Vođenje predstavlja najzahtjevniju menadžersku funkciju kojoj je cilj usmjeravanje i motiviranje zaposlenika određenog poduzeća na obavljanje danog radnog zadataka. U teoretskom i praktičnom smislu može se razlikovati više stilova vođenja, i to od autokratskog, koji u potpunosti zanemaruje demokratičnost u odlučivanju, do demokratskog, u kojem se svi

[27] ibidem, str. 5.
[28] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia doo., Zagreb, str. 31

uključuju u proces odlučivanja i u kojem se poštuje mišljenje svakog pojedinca. Brojna istraživanja provela su se na temu postojanja uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja poduzeća i njegove poslovne uspješnosti, no, čini se kako se još uvijek nije postigao konsenzus oko toga koji je stil vođenja optimalan za poslovni uspjeh iz razloga što se ponekad zahtijevaju brze odluke u kojima demokarcija može otežati sam proces odlučivanja.[29]

Stil koji menadžer koristi u procesu vođenja definira se kao "poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji."[30] Iz navedene definicije može se zaključiti da način ponašanja menadžera utječe na međuljudske odnose i radnu atmosferu u organizaciji. S obzirom na to da je navedeno preduvjet ostvarivanja ciljeva i rezultata, za zaključiti je kako je izabiranje pravog stila vođenja od ključne važnosti za uspjeh. Tri su glavna pristupa vodstvu, te će u narednim potpoglavljima svaki od njih biti objašnjen.

2.3.1. Modeli osobina

Istraživanja u području teorije vodstva, u svojim počecima, bila su fokusirana na utvrđivanje specifičnih osobina koje definiraju vođe te su rezultati dali odgovore na koji način se vrlo jasno može razlikovati vođe od sljedbenika. Iz početne točke istraživanja proizašao je i naziv najstarijeg stila vodstva a to je model osobina. Ovaj stil vodstva u svom razvoju prošao je kroz tri faze:

Faza 1: Teorija velikih ljudi

Brojnim istraživanjima pokušalo se dokazati kako je sposobnost efikasnog vođenja prirođena te da se ne može naučiti nikakvom obukom. Iz tog razloga, prve teorije su bile usmjerene na istraživanje i otkrivanje urođenih, odnosno, specifičnih osobina koje poseduju istaknuti društveni, politički i vojni vođe kao što su Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon.[31] Prema ovoj teoriji, vođe se rađaju, ne stvaraju se. Međutim, daljnim razvojem i novim istraživanjima vodstva kao takvog, došlo se do novih zaključaka, te su se uočili nedostaci ove teorije.

"Početak teorije velikih ljudi uglavnom se povezuje sa povjesničarom Thomasom Carlyleom koji je u 19. st. započeo s proučavanjem velikih ljudi ili heroja tvrdeći da je povijest svijeta 17

[29] Karlić, T., Hadelan, L. (2011): Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. Praktični menadžment, II (3), str. 67-72.
[30] www.poslovniforum.hr (15.07.2018.)
[31] Northouse, P. G. (2010): Vodstvo: teorija i praksa, „Mate“, Zagreb, str. 13.

biografija velikih ljudi. Prema njemu vođa je nadarena osoba s kvalitetama koja zaokuplja imaginaciju masa."[32] Te urođene osobine, kao što su inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine i drugo, različito su se odražavale od jedne do druge situacije. Budući da svi pojedinci nisu imali te osobine, samo oni koji su ih imali bili su razmatrani kao potencijalni vođe.[33]

Faza 2: Rani profil osobina

Ovaj model vodstva zagovara tezu da postoje određene osobine koje osoba kao budući vođa treba posjedovati. Tako Hellriegel i Slocum[34] razlikuju pet grupa sljedećih osobina koje su navedene u tablici 2.

Tablica 2: Pet grupa osobina vođe prema Hellriegelu i Slocumu

FIZIČKE OSOBINE	Mlad, energičan, dopadljive vanjštine
SOCIJALNA POZADINA	obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut
OSOBNE KARAKTERISTIKE	prilagodljiv, agresivan, dominantan, samouvjeren
SOCIJALNE KARAKTERISTIKE	taktičan, popularan, kooperativan
KARAKTERISTIKE U ODNOSU NA ZADATAK	inzistira na isticanju, prihvaća odgovornost, inicijativan, orijentiran na zadatak, posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti

Izvor: Izrada autorice

Ovaj model uz svu svoju korisnost u konačnici nije adekvatan s obzirom na to da je jako teško, možda i nemoguće, profilirati osobu koja će posjedovati sve od navedenih osobina i karakteristika.

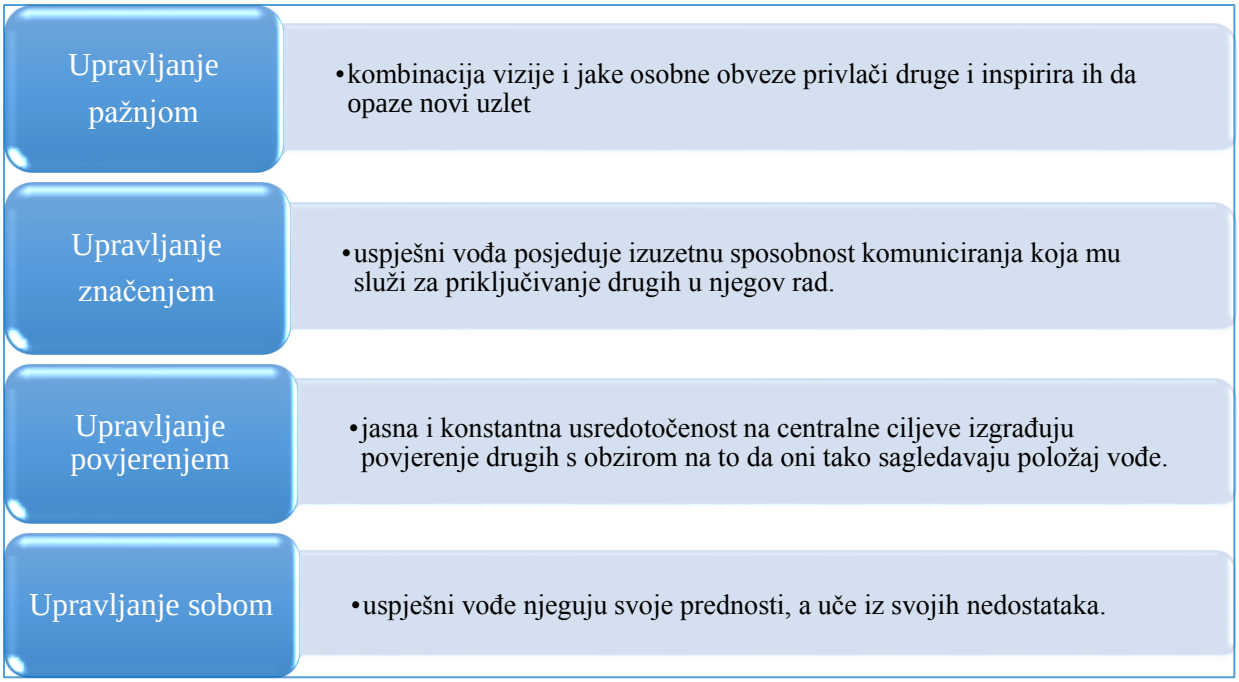
Faza 3: Suvremeni profil osobina

Suvremeni profil osobina predstavlja treću razvojnu fazu stila vodstva koji se temelji na modelima osobina. Svojim istraživanjem, Warren Bennis najviše je doprinio oblikovanju

[32] ibidem str.16.
[33] ibidem str.19
[34] Buble, M., (2011.), Poslovno vođenje, Stega Tisak, Zagreb prema Handy, C.B., Understanding Organizations, Penguin, Hermonsworth, 1976., str.312.

ovog modela. Intervjurirao je 90 veoma uspješnih menadžera koji su predstavljali dosta uspješan uzorak te identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija:[35]

[35] Buble, M., (2011.), Poslovno vođenje, Stega Tisak, Zagreb prema Handy, C.B., Understanding Organizations, Penguin, Hermonsworth, 1976., str. 314.



Shema 3: Četiri grupe kompetencija prema Warren Bennisu
Izvor: Izrada autorice

Osim definiranih grupa kompetencija uspješnog vođe, Bennis zaključuje kako je od velike važnosti da menadžer oblikuje okolinu i radne uvjete da se zaposlenici osjećaju važnima i potrebnima. Također, "Fokusiranjem isključivo na osobine vođe zanemarene su kategorije sljedbenika i situacije koje značajno utječu na uspješnost vodstva."[36]

Prvim teorijama vodstva i provedenim istraživanjima o tome tko može biti vođa, kakve osobine razlikuju vođu od osobe koja to nije, postavljeni su dobri temelji za daljnja istraživanja i otkrivanja kakav vođa i stil njegovog vodstva mogu organizaciju efikasno voditi k uspjehu.

Pristup vodstvu kroz model osobina ograničava fokus isključivo na fizičke i osobne karakteristike vođe. Fizičke karakteristike nisu povezane s uspješnim vodstvom, no karakterne i socijalne osobine kao što su sposobnost komuniciranja, ekstrovertiranost, konceptualna sposobnost i druge, nisu nužne osobine vođe ali svakako pozitivno mogu doprinijeti njegovom uspjehu.

[36] Dulčić, Ž., i Vrdoljak Raguž, I. (2007): Stilovi vodstva hotelskih menadžera dubrovačko-neretvanske županije- empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, 58(11), str. 715.

2.3.2. Bihevioristički modeli

Bihevioristički modeli vodstva razvili su se za vrijeme Drugog svjetskog rata[37], a temelje se na istraživanjima ponašanja vođe s početnom pretpostavkom kako ponašanje vođe direktno određuje i stil vodstva. Prema ovom modelima *"U fokusu istraživanja bio je odnos između pojedinih stilova upravljanja: autokratski, nasuprot demokratskom, ili stil vodstva orijentiran zadacima, nasuprot stilu orijentiranom prema ljudima."*[38] Na ovoj teoriji razvijeni su i drugi, brojni modeli vodstva koji su svoje početne točke i pretpostavke za istraživanja uzimali iz tri klasična bihevioristička modela: autokratskog, demokratskog i laisses faire-a. U nastavku je prikazana tablica klasičnih biheviorističkih modela sa opisanim karakteristikama, prednostima i nedostacima. (Tablica 3)

Tablica 3: Klasični bihevioralni modeli vodstva

AUTORITARAN MODEL	DEMOKRATSKI MODEL	LAISSEZ- FAIRE MODEL
Priroda		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
Tijek komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje	Tijek komunikacija je dvosmjeran; odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane preformanse.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Cerović, Z. (2003). Hotelski menadžment. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 659. prema R.Keitner, "Management", Houghton Miffin Company, Boston, 1989., str. 472.

Autoritativan model vodstva predstavlja ograničavanje ili potpuno odsustvo slobode zaposlenih. Vođa samostalno donosi sve odluke i kao definirane, bez mogućnosti promjene, ih prosljeđuje svojim podređenima. Prednost ovog modela vodstva je u tome što takva vrsta

[37] ibidem
[38] ibidem

radnog pritiska od radnika iziskuje brzinu i urednost obavljanja posla s obzirom na činjenicu da drugih opcija nema ukoliko želi zadržati posao. S druge strane, ovo je model pun nedostataka, pogotovo u današnjem suvremenom poslovanju. Autoritativnim pristupom guši se individualna inicijativa i eventualni potencijal zaposlenika koji može dodati vrijednost nekoj odluci ili zadatku i poboljšati poslovanje.

Demokratski model vodstva oprečan je autoritativnom. Zaposlenici su slobodni sudjelovati u odlučivanju, mogu slobodno komunicirati s nadređenima i iznositi svoje ideje. Prednost ovog modela vodstva je upravo sudjelovanje zaposlenika u svim poslovnim odlukama i procesima zato što na takav način i njihova osobna obveza prema poslu raste. U konačnici, to dovodi do visoke razine angažiranosti i koncentracije zaposlenika pri obavljanju radnih zadataka. Previše potrošenog vremena da se provede potpuna demokracija predstavlja nedostatak ovog modela, pogotovo u većim organizacijama.

Laissez - Faire model vodstva je model koji u doslovnom prijevodu znači "*pustite neka svatko čini što hoće i neka sve ide svojim tokom*"[39]. Temeljna ideja ima dobre polazišne točke, međutim, bez vođe koji će odrediti smjer i s velikim brojem ljudi kojima je dozvoljeno raditi prema vlastitoj percepciji, rezultati mogu dovesti do katastrofe.

Zajednička karakteristika svih biheviorističkih modela je određivanje najboljeg stila vodstva u svim situacijama. K. Lewin, R. Lippitt i R. White su 1938. godine u Iowi u SAD-u proveli eksperiment u kojem su promatrali utjecaj i učinkovitost navedenih stilova vodstva. Rezultati istraživanja potvrdili su efektivnost demokratskog stila vodstva.[40] Sve do novijih istraživanja ove tematike, a i tema usko povezanih uz vođenje i vodstvo, smatralo se da je demokratski stil vodstva najbolji. Međutim, nova istraživanja o ljudskoj psihologiji donijela su neke nove rezultate. Dokazano je kako neki zaposleni ipak više preferiraju direktivu nego participaciju u odlučivanju o tome što treba i kako napraviti. Iz navedenog je proizašla potreba za širenjem i oblikovanjem klasičnih bihevioralnih modela vodstva novim istraživanjima i modelima. To su: Model autokratsko-demokratskog vodstva, Likertovi sustavi, Menagerial Grid i Teorija 3-D. Najpoznatiji autokratsko demokratski model vodstva razvio je Rensis Likert (1961.). Definirao je četiri modela vodstva menadžmenta:[41] ekstremno-autoritativan, benevolentno-autoritativan, konzultativan i participativan.

[39] Klaić, B., (1990): Rječnik stranih riječi: tuđice i posuđenice, Nakladni zavod Matice Hrvatske, 1978.
[40] Lewin, K., Lippitt, R. (1938).: An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, *1*(3/4), 292-300.
[41] Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 532.

Ekstremno-autoritativni stil vodstva

U ovom stilu vodstva, menadžer donosi sve odluke i ima neograničenu moć. Nema povjerenja u podređene, a komunikacija je jednosmjerna - od vrhovnog menadžmenta prema nižim razinama. Kao sredstvo motivacije za bolju produktivnost u radu koristi kaznu, a rijetko nagradu. Kontroliranje je centralzirano i provodi se s vrha menadžmenta te se sve odluke u poslovanju donose bez konzultiranja s podređenima.[42]

Benevolentno-autoritativni stil vodstva

Benevolentno-autoritativni stil vodstva, naziva se još i paternalistički stil. Karakterizira ga minimalno povjerenje u podređene, pa su stoga i neznatno uključeni u zadatke i ciljeve poduzeća. Nagrada se korsiti kao motivator za zaposlenike. Sve strateške odluke donose se na vrhu, a rutinske na svim razinama menadžmenta. Dozvoljena je komnunikacija s nižih razina menadžmenta prema vrhu, ali konačne odluke donosi i kontroliranje provodi vrhovni menadžment.[43]

Paticipativni stil vodstva menadžera

Kod primjene participativnog stila vodstva komunikacija je dozvoljena u svim smjerovima te se između podređenih i nadređenih razvija prijateljski odnos. Menadžer ma potpuno povjerenje u podređene, a odluke se donose na svim razinama menadžmenta. Ovaj stil najbolje iskorištava ljudske potencijale, njihove ideje i stavove.[44]

2.3.3. Kontigencijski modeli

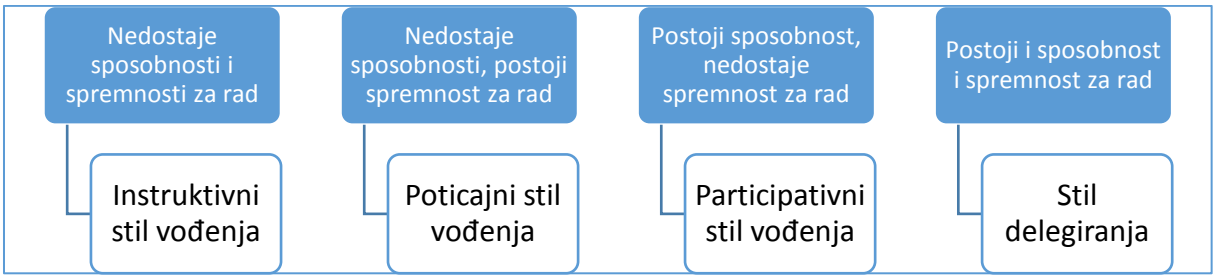
Kontingencijski modeli vođenja polaze od pretpostavke da nije moguće identificirati pristup, odnosno stil vođenja koji može biti dobar u svim okolnostima. Veliki značaj daje se situacijskim čimbenicima. Drugim riječima, kontigencijski model vođenja zagovara činjenicu da su različiti menadžeri primjenom drugačijeg modela vodstva jednako dobri menadžeri.[45] Drugim riječima, u poslovanju postoji široki spektar situacija u kojima se menadžer

[42] Dulčić, Ž., i Vrdoljak Raguž, I. (2007): Stilovi vodstva hotelskih menadžera dubrovačko-neretvanske županije- empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, 58(11), str. 716.
[43] Ibidem
[44] Ibidem
[45] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa,Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 276.

svakodnevno nalazi, a ono što ga čini uspješnim u jednoj, nužno ga ne čini uspješnim u svim situacijama.

Kontigencijski modeli vodstva zasnovani su na tezi da uspješno vodstvo čini rezultat interakcije vođe, sljedbenika i situacije u kojoj se nalaze. Danas postoje različite kontingencijske teorije o vodstvu pri čemu se svaka temelji na različitim pretpostavkama, dok im je zajednička pretpostavka da upravo vođa akcijom potiče djelovanje prema zaposlenicima. Najpoznatiji kontingencijski pristupi vođenju su: *situacijski model vođenja*, *Fiedlerov kontingencijski model* i *Houseov model "put-cilj"*.[46]

Prema *situacijskom modelu vođenja* značajke zaposlenika početne su točke kod određivanja stila vodstva. Zaposlenici se razlikuju po sposobnosti i spremnosti za rad. Sposobnost zaposlenika obuhvaća razinu njihova znanja, vještina i iskustva, dok je spremnost za rad određena razinom motivacije, predanosti i samopouzdanja. Prema navedenim značajkama, određeni su im i kompatibilni stilovi vodstva. (Shema 4)



Shema 4: Koncept situacijskog modela vođenja
Izvor: Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa,Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 277.

Fiedlerov kontingencijski model vođenja dijeli stilove na one *usmjerene na zadatak* i stilove *usmjerene na razvijanje odnosa* s podređenima. Određivanje stila vodstva uvjetuju tri situacijska faktora: odnos vođe i članova grupe, struktura zadatka i pozicija moći u tri razine situacijske kontrole: visoka, srednja i niska razina situacijske kontrole. Prema Fiedleru, ako vođa djeluje u situaciji u kojoj postoji visoka razina situacijske kontrole, najpogodniji je stil vođenja usmjeren na zadatak. Visoka razina situacijske kontrole podrazumijeva dobru prihvaćenost vođe što ostavlja prostor za fokus na zadatak. Slično je i kod niske razine situacijske kontrole gdje vođa nije prihvaćen od strane zaposlenika, no u fokusu ima zadatak

[46] ibidem, str. 278.

kako bi se posao mogao obaviti. Kod umjerene situacijske kontrole naprikladniji je stil vodstva usmjeren na razvijanje odnosa sa zaposlenicima.[47]

Houseov model vodstva nazvan *"put-cilj"* kontingencijski je model koji kaže da uspješni vođa definira i jasno objašnjava puteve kojima podređeni mogu postići visoku razinu zadovoljstva poslom. Ovaj model predlaže motivaciju zaposlenika kroz upoznavanje njihovih osobnih karakteristika i kroz ta saznanja jasno specificirati radni zadatak i reducirati smetnje u njihovu izvršavanju. Drugim riječima, uloga vođe trebala bi imati dva ključna temelja, a to su: motiviranje i pomoć zaposlenicima. Prema ovom modelu to je moguće postići razjašnjavanjem percepcije podređenih o ciljevima rada, povezivanjem značenja nagrada s postignućima ciljeva i objašnjenjem kako ciljevi i željene nagrade mogu biti ostvareni. [48]

Prema Houseu i Mitchellu vodstvo povećava motivaciju kada povećava broj i kvalitetu rezultata koje podređeni primaju iz svog rada, kada podučavanjem i usmjeravanjem pojašnjava i olakšava put do cilja, kada uklanja prepreke za postizanje cilja te kada olakšava posao zaposlenicima"[49]

2.4. Stilovi vodstva u suvremenim uvjetima poslovanja

Suvremeni uvjeti poslovanja pred menadžere stavljaju velike izazove i zahtjevaju brze promjene i prilagođavanje. Posljedično tome, svaki menadžer treba težiti konstantnom usavršavanju i cjeloživotnom učenju kako bi bio uspješan. U kontekstu odabira adekvatnog stila vodstva, suvremeno poslovanje ne ostavlja prostor za biranje samo jednog stila. Uzevši u obzir da u današnje vrijeme osim uvoza i izvoza proizvoda i usluga svjedočimo iznimnom uvozu i izvozu radne snage, jako je teško, možda i nemoguće stvoriti stil vodstva koji bi svojim sustavom bio u potpunosti prikladan nekoj poslovnoj organizaciji. Sukladno tome, "razvijaju se brojni modeli vođenja kojima se pokušava omogućiti postizanje određene razine fleksibilnosti poslovanja, koja je od iznimne važnosti za opstanak u novome poslovnom okruženju koje je okarakterizirano učestalim promjenama na tržištu, rastućom globalnom konkurencijom, ubrzanim razvitkom tehnologije te demografskim promjenama zaposlenika."[50]

[47] ibidem, str. 279.
[48] Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 536.-537.
[49] Northouse, P. G. (2010): Vodstvo: teorija i praksa, „Mate“, Zagreb, str. 20.
[50] Požega, Ž., Crnković, B., Udovičić, A. (2012): Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, *25*(2), str. 347.

U hotelijerstvu, koje u našem gospodarstvu ima veliki nedostatak, a to je sezonalnost poslovanja, zadaci i aktivnosti koje menadžeri moraju uspješno obaviti izrazito su zahtjevni. "Suvremeni menadžeri u hotelijerstvu moraju znati motivirati, koordinirati i povezivati izvršitelje poslova. Suvremeni menadžment mora voditi bitku s okolinom i konkurencijom, ali i usklađivati odnose među ljudima, za razliku od klasičnog menadžera koji svoj rad koncentrira na traženje idealne organizacijske strukture."[51]

Suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevali su i nova istraživanja adekvatnih stilova vodstva. U suštini, današnje poslovanje i vodstvo poslovnih organizacija temelji se na učećoj organizaciji. "Učeća organizacija podrazumijeva da svaki član organizacije uči i svoje znanje uklapa u kolektivno znanje organizacije."[52]

Suvremene stilove vodstva opisali su Robbins i Coulter, koji su identificirali četiri pristupa suvremenim stilovima vodstva. To su: atributivna teorija vodstva, karizmatska teorija vodstva, transakcijska teorija vodstva i transformacijska teorija vodstva. [53]

Ostale suvremene teorije vodstva su: uslužno vodstvo, interaktivno vodstvo, atributivna teorija vodstva, autentično vodstvo, kompleksno vodstvo, XML teorija vodstva i E- vodstvo.

[51] Pavia, N. (2004). Hotelski menadžment kao poslovna funkcija. *Tourism and hospitality management*, *10*(3-4), str.128.
[52] Alpeza, M. (2010): Učeća Organizacija, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 5.
[53] Živković, I. (2016): Učeća organizacija i suvremeni stilovi vodstva, diplomski rad, Split, str. 6. prema Robbins, S.P., Coulter, M.; Management, Eleventh Edition, Prentice Hall, 2010., str.391.

3. MOTIVACIJA

Motivacija, lat. *movere* je "skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti."[54] Svaka ljudska aktivnost potaknuta je nekom situacijom, vanjskim ili unutarnjim čimbenikom, odnosno ciljem kojeg želi postići. U najopćenitijem smislu, motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava ili održava ciljano ponašanje ljudi.[55]

"Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima."[56]

Ključni dio menadžerskog posla je motivirati svoje podređene kako posao nebi obavljali samo zato što im je to obveza, odnosno, dužnost, nego zato što to žele, zato što imaju volju za tim. "Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Uspješni menedžeri motiviraju svoje podređene na način da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način."[57]

Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji.

3.1. Pojmovno određenje motivacije

Motivacija se može definirati kao proces kojim osoba na temelju vanjskih ili unutarnjih poticaja identificira neku potrebu ili želju, što ju potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarivanje nekog cilja te na taj način zadovoljavanje potrebe i želje. Motivacija se tako odnosi na inspiraciju osobe da ustrajno djeluje u određenom pravcu.[58]

Tri su ključna elementa motivacije:[59]

- potreba, motiv ili cilj koji zahtijeva akciju

[54] www.hjp.hr 15.07.2018.
[55] Buble, M. (2009). Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 485.
[56] Beck, R.C. (2003): Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.4
[57] Lazibat, T., Dumičić, K. (2002): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak“, Rovinj, str. 129.
[58] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa,Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 290.
[59] Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 143.

- proces odabira koji usmjerava izbor djelovanja
- intenzitet napora koji određuje izabrano djelovanje

Prema navedenom, dobar menadžer trebao bi saznati što utječe na zaposlene da ostanu na poslu i što ih potiče da posao dobro obavljaju kako bi dizajnirao kvalitetan i adekvatan motivacijski sustav.

3.1.1. Upravljanje ljudskim resursima kroz motivaciju

Zadovoljavanje samo poslovnih i ekonomskih ciljeva bez zadovoljavanja individualnih, odnosno, socijalnih ciljeva može dugoročno postati kotraproduktivno, a ni kratkoročno ne može dati dobre rezultate. Poslovne organizacije najbolje se mogu razvijati i postići svoje ciljeve razvijajući svoje zaposlenike i omogućujući im da ostvare svoje ciljeve. Samo će jako motivirani zaposlenici koristiti sve svoje sposobnosti i potencijale u ostvarivanju organizacijskih ciljeva te se stalno razvijati i stjecati nova znanja i vještine da bi poboljšavali svoju, pa posljedično i organizacijsku uspješnost.[60]

Za kvalitetno upravljanje ljudskim resursima, poznavanje psihologije motivacije i kreativnost u njenoj primjeni od izuzetnog su značaja. Postoje poslovne organizacije koje teško dolaze do kvalitetnih zaposlenika, stoga traže atraktivne načine zadovoljavanja njihovih potreba i želja poput neograničenog godišnjeg odmora, dopuštanja ljubimaca na radom mjestu ili plaćenih wellnes programa.[61] Od velike je važnosti i znati zadržati kvalitetne ljudske potencijale, a to je moguće postići poznavanjem i zadovoljavanjem njihovih individualnih potreba poput ostvarivanja što bolje kvalitete života kroz dobar balans vremena provedenog na radnom mjestu i privatnog vremena.

3.1.2. Faktori motivacije

Brojni faktori utječu na motivaciju. Prema Porteru i Milesu tri grupe faktora su najvažnije:[62]

- individualne karakteristike
- karakteristike posla
- organizacijske karakteristike

[60] Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str.9.
[61] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 291.
[62] Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 142.

Individualne karakteristike odnose se na potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje imaju pojedinci. Po prirodi, svaki pojedinac ima svoj - *unique* - sustav vrijednosti, stavova i interesa koji ga razlikuje od drugih. Sukladno navedenom, motivacijski čimbenici razlikuju se od osobe do osobe. Menadžer toga mora biti svjestan i aktivno raditi na tome kako bi njegov motivacijski sustav bio uspješan.

Karakteristike posla predstavljaju određene značajke posla kao što su zahtjevnost, složenost, autonomnost i slično. Istu vrstu posla pojedinci doživljavaju sasvim drugačije stoga menadžer treba voditi računa o tome da, pri dodjeli poslovnih zadataka, dobro izbalansira individualne karakteristike zaposlenika sa karakteristikama posla.

Organizacijske karakteristike skup su pravila, procedura i prakse menadžmenta te postavljeni sustav nagrada kojim se nastoji pridonijeti efikasnosti poduzeća. Sve navedene karakteristike trebale bi biti koncipirane tako da u isto vrijeme mogu privući nove i zadržati postojeće zaposlenike.

Prema svemu navedenom može se zaključiti kako je interakcija svih motivacijskih faktora temelj sastavljanja adekvatnog i kvalitetnog motivacijskog sustava menadžmenta ukoliko želi doprinijeti zadovoljstvu zaposlenika i visokoj razini kvalitete obavljenog posla.

3.1.3. Važnost motivacije

Kako je ljudski faktor postao ključan faktor poslovanja, a razina njegove značajnosti iz dana u dan raste i brojna istraživanja su potvrdila činjenicu da bez kvalitetnog ljudskog kadra nema uspjeha, tako su i svi čimbenici koji utječu na opstanak i razvoj zaposlenika postali glavna istraživačka tema brojnih autora.

"Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osoba koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana"[63]

Jedna od ključnih stavki koja čovjeka na radnom mjestu čini produktivnim je upravo motivacija. Iz navedenog proizlazi važnost motivacije u poslovanju. Istraživanjima se potvrdilo kako je motivacija zaposlenika važna jer motiviran zaposlenik je efikasan i

[63] Denny, R., (2000), Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.

kreativan te poboljšava radne procese. Nadalje, kvaliteta radnog života i radne atmosfere u poslovnim organizacijama je na visokoj razini te sve zajedno jača uspješnost poslovne organizacije i njenu konkurentnu sposobnost na tržištu.

3.3. Teorije motivacije

S obzirom na kompleksnost motivacije, u njezinu objašnjavanju su angažirane brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzroke ponašanja ljudi. Zadatak svake teorije motivacije je objasniti izbore koje čine zaposleni između različitih mogućnosti načina ponašanja.[64] Istraživanjem pojma motivacije te faktora koji utječu na motivaciju zaposlenika, a u namjeri da se pronađe odgovarajući način kako bi se postiglo navedeno, razvile su se mnogobrojne teorije motivacije. Dvije glavne teorije u čije se podskupine svrstavaju sve ostale teorije su: *sadržajne teorije motivacije* i *procesne teorije motivacije*.

3.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije se temelje na izučavanju ljudskih potreba. Stoga se nazivaju i *teorijama utemeljenim na potrebama*.[65]

Među najvažnijim sadržajnim teorijama motivacije su:[66]
1. teorija hijerarhije potreba,
2. teorija trostupanjske hijerarhije,
3. teorija motivacije postignuća,
4. dvofaktorska teorija motivacije,
5. teorija motivacije uloga.

Prvu teoriju motivacije temeljenu na ljudskim potrebama razvio je Abraham Maslow. Njegova ***teorija hijerarhije potreba*** govori o stupnjevanju potreba od temeljnih bioloških do najviših psiholoških koja se temelji na tri pretpostavke:[67]

1. ljudske potrebe moguće je hijerarhijski klasificirati
2. ljudske potrebe nikad nisu u potpunosti zadovoljene
3. ljudsko ponašanje je svrhovito i motivirano zadovoljenjem neke potrebe

[64] Marušić, S., (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, str.17.
[65] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 291.
[66] Buble, M. (2009). Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 487.
[67] Beck, R.C. (2003): Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 392.

Istraživanja su pokazala da su dvije "razine" motivacije dovoljne za objašnjenje motivacije za rad. Jedno je kombinacija potreba niže razine (fiziološke, sigurnost, pripadanje), drugo je skupina potreba višeg reda: poštovanje, postignuće, samoostvarenje.[68]

Teorija trostupanjske hijerarhije ili Alderferova teorija potreba zapravo je sažeta Maslowljeva teorija hijerarhije potreba i klasificirana je u tri kategorije:[69]

1. egzistencijalne potrebe
2. potreba za povezivanjem
3. potreba za rastom

Prema Alderfu, zadovoljavanje potreba ne slijedi hijerarhiju nego se potrebe mogu javiti bilo kojim redosljedom, čak i istovremeno. Drugim riječima, ukoliko neka od razina potreba nije zadovoljena ili je zadovoljena u manjoj mjeri, pojedinac će raditi na zadovoljavanju potreba drugih razina.

Teorija motivacije postignuća (McClellandova teorija potreba) usmjerena je na motivaciju za rad. Prema ovoj teoriji zaposlenika mogu motivirati tri skupine potreba: potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za pripadanjem. *Potreba za postignućem* odnosi se na težnju ka postizanju izvrsnosti, postignuću u izazovnim situacijama i rješavanju složenih problema. *Potreba za moći* odnosi se na ljudsku potrebu upravljanja drugim ljudima. Osobe koje imaju izraženu potrebu za moći ne boje se preuzeti odgovornost te za svoja postignuća traže priznanje. *Potreba za pripadanjem* predstavlja težnju razvijanja prijateljskih odnosa koji u određenom trenutku mogu biti pomoć ili podrška.[70]

Dvofaktorska teorija motivacije proizašla je iz istraživanja Fredericka Herzberga koji je intervjuirao više tisuća osoba kako bi utvrdio koji su faktori zaslužni za zadovoljstvo, odnosno, nezadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu.[71] Temeljem prikupljenih i analiziranih podataka zaključio je da postoje dvije kategorije faktora motivacije iz kojih proizlazi radno zadovoljstvo, odnosno, nezadovoljstvo. Motivacijski faktori ili intrinzični faktori su oni koji pridonose zadovoljstvu te posljedično tome, većem zadovoljstvu na poslu. S druge strane, faktori koji izazivaju nezadovoljstvo su higijenski faktori ili ekstrinzični faktori koji imaju ulogu sprječavanja nezadovoljstva, no sami za sebe ne utječu na

[68] ibidem
[69] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 293.
[70] ibidem, str. 294.
[71] ibidem

zadovoljstvo na radnom mjestu i povećanje radnog angažmana. Poanta Herzbergove teorije je da nezadovoljstvo zaposlenika dovodi do sniženja produktivnosti, ali da higijenske mjere kao supstituti neće dovesti do njezina bitnog poboljšanja.

Teorija motivacije uloga motivacijska je teorija čiji je koncept razvio John Miner. On potrebe promatra s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. Uloga određuje motivaciju:

1. poduzetnička motivacija je određena njegovom ulogom jer ulaže rizik, znanje, vještine
2. menadžrska motivacija je određena ugovorom s poduzetnikom
3. stručnjakova motivacija je vezana uz razvoj svojih znanja, odnosno učenje, status među kolegama i sl.

Veličina i mogućnost pojačanja motivacije između poduzetnika, menadžera i stručnjaka ne može se izjednačavati niti mjeriti, već je svaka od tih motivacija određena ulogom koju svaki od njih ima.[72]

3.3.2. Procesne teorije motivacije

Za razliku od sadržajnih teorija motivacije koje naglasak stavljaju na ljudske potrebe, procesne teorije motivacije polaze od toga da svakoj čovjekovoj odluci predstoji proces razmišljanja na kraju kojeg donose odluku na koji način će djelovati. Ove teorije izrazito naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima, pa se stoga često nazivaju i teorijama očekivanja.[73] Najvažnije procesne teorije motivacije su: *Adamsova teorija pravednosti, Vroomov kognitivni model motivacije,* i *Porter-Lawrerov model očekivanja*.

Teorija pravednosti (Adams, 1975.) pretpostavlja da čovjek uspoređuje intenzitet svog posla s onim što dobiva za uzvrat i ako zapaža nerazmjer, to ga čini nezadovoljnim.[74] Drugim riječima, s jedne strane zaposlenik ulaže svoje znanje, vještine, kompetencije, snagu i iskustvo u obavljanje radnog zadatka i za to, s druge strane, od poslodavca dobije "nagradu" u obliku plaće, bonusa, raznih beneficija. Moglo bi se reći da je ovo vrsta razmjene dobara u čijem procesu uvijek postoji mogućnost nezadovoljstva s jedne ili obje strane. Zbog toga Adams smatra kako je balans navedenih dviju strana pokretač zadovoljstva zaposlenika.

[72] Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.499
[73] ibidem
[74] Beck, R.C. (2003): Motivacija: teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 392.

Teorija očekivanja ili Vroomov kognitivni model motivacije sličan je teoriji pravednosti jer i jedna i druga teorija imaju neku vrstu očekivanja kao pokretač motivacije. Prema ovoj teoriji pojedinci su motivirani na temelju dvije stavke: *koliko nešto žele* i *kako procjenjuju vjerojatnost da to mogu dobiti.* Prema tome, motivacija ovisi o tri čimbenika:[75]

Tablica 4: Tri čimbenika motivacije prema Vroom-u

VALENCIJA	Vrijednost ili važnost koju osoba pripisuje nekom ishodu ili nagradi
OČEKIVANJE	Uvjerenje da će određena razina ulaganja dovesti do određenog rezultata
INSTRUMENTALNOST	Očekivanje da će uspješan rad dovesti do željenog ishoda

Izvor: Izrada autorice

Istraživanja su pokazala da sva tri navedena čimbenika moraju biti pozitivna kako bi pojedinac bio motiviran. Za menadžment to znači da treba utvrditi što i na koji način pojedinac vrednuje kako bi se prema tome mogli definirati radni zadaci.

Porter-Lawrerov model očekivanja temelji se na pretpostavci da je "motivacija samo jedan od faktora radnog ponašanja i izvršenja radnih zadataka, pa stoga Vroomov model proširuju novim faktorima. Ti faktori pored onih standardnih u procesnim modelima (nagrade, njihova vrijednost i pravednost) uključuju one kao što su sposobnosti i karakteristike pojedinca, percepcija uloga (zadatka) i zadovoljstvo."[76]

3.4. Strategije motivacije

Kreirati, oblikovati i implementirati odgovarajući motivacijski sustav koji uključuje razvoj i implementaciju raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli individualni, grupni i organizacijski ciljevi, jedna je od izuzetno važnih zadaća menadžera. Takav motivacijski sustav mora osigurati četiri vrste ponašanja.[77]

Tablica 5: Četiri vrste ponašanja u motivacijskom sustavu

PRIVLAČENJE I ZADRŽAVANJE NAJKVALITETNIJIH LJUDI
KVALITETNO IZVRŠAVANJE POSLOVNIH ZADATAKA
POTICANJE KREATIVNOSTI
IDENTIFIKACIJA ZAPOSLENIH S ORGANIZACIJOM

[75] Rupčić, N., (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 298.
[76] Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 501.
[77] Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str.151. prema Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 601.

Izvor: Izrada autorice prema Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str.151.

Menadžment treba osigurati zapošljavanje i zadržavanje kvalitetnog kadra u organizaciji i na najmanju moguću mjeru svesti fluktuaciju i sve kontraproduktivne oblike ponašanja. Nadalje, treba osigurati kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka i obveza kako bi se postigli očekivani rezultati. Poticanjem kreativnosti zaposlenika povećat će se kvaliteta rješavanja aktualnih problema, više će se kreirati novi proizvodi i usluge te će doći do općenitog unaprjeđenja poslovanja te ostvarenja ciljeva, i osobnih i organizacijskih. Na kraju, potrebno je potaknuti zaposlene da budu zainteresirani za rast i boljitak organizacije tako što će se angažirati svi ljudski potencijali. Dvije su temeljne skupine strategija motiviranja: materijalne i nematerijalne strategije motivacije.

3.4.1. Materijalne strategije motivacije

"Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem menadžmenta organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije."[78]

Tablica 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

POJEDINAC	
IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
Plaća Bonusi Naknade za inovacije Naknade za poboljšanja poslovnih procesa Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije Studijska putovanja Specijalizacije Plaćena odsutnost i slobodni dani Automobil

Izvor: Izrada autorice prema Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(1), str. 56.

Materijalne strategije motivacije dijele se na izravne i neizravne. Izravne su one koje pojedinac dobiva izravno u novcu, a neizravne se odnose na nagradu koja pridonosi materijalnom standardu pojedinca.

3.4.2. Nematerijalne strategije motivacije

[78] Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(1), str. 56.

Kako bi motivacijski sustav bio kompletan, uz materijalne strategije motivacije, bitne su i nematerijalne. One zadovoljavaju različite potrebe višeg reda kod ljudi. U svrhu sve obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih razvijene su različite strategije nematerijalnih motivacija:[79]

- dizajniranje posla
- stil menadžmenta
- participacija zaposlenih
- upravljanje pomoću ciljeva
- fleksibilno radno vrijeme i programi
- priznanje
- feedback
- organizacijska kultura
- usavršavanje i razvoj karijere

3.6. Mjerenje motivacije u poslovnoj organizaciji

Motivacija zaposlenika sama po sebi je složena i sastoji se od brojnih čimbenika koji su podložni promjenama. Iz tog razloga u poslovnoj organizaciji potrebno je mjeriti razinu motiviranosti zaposlenika u određenim vremenskim intervalima. "Mjerenje motiviranosti moralo bi uslijediti kao instrument analize i valorizacije izvedenih mjera poboljšanja rada i poslovanja, kako bi se moglo suditi o ispravnosti tih mjera. To je u izvjesnom smislu povratna veza k novom radnom ciklusu u koji se može ući sa ili bez novih mjera poboljšanja rada."[80]

Čovjek je sam po sebi složen sustav na čije ponašanje, osjećaje i akcije utječu drugi ljudi, situacije a i sama njegova osobnost. "Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost."[81] Kod mjerenja motivacije zaposlenika, osim klasičnih intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora koji na motivaciju utječu, treba uzeti u obzir i karakterne crte ličnosti koje u velikoj mjeri utječu na njihovo nesvjesno ponašanje. Složenost mjerenja motivacije sastoji se i u tome što čovjek nema jedan motiv ili faktor motivacije koji ga pokreće, već je najčešće to skup čimbenika čije postojanje rezultira njegovim zadovoljstvom.

[79] Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, str. 153.
[80] Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 516.
[81] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 558.

Mjerenje motivacije prvodi se različitim tehnikama koje se mogu svrstati u tri glavne vrste: dubinske psihološke tehnike, indirektne metode i psihološke metode temeljene na samoopisu.

3.6.1. Dubinske psihološke tehnike

Ove su tehnike nastale tridesetih godina ovoga stoljeća, ekspandirale pedesetih godina, a nakon toga jačanjem kritičkog odnosa dolazi do opadanja njihove popularnosti i primjene. U biti ovih tehnika nalaze se projektivne tehnike, kojima je suština da ispitanik strukturira ili interpretira određeni materijal koji je nedovoljno strukturiran. Kao osnovne dubinske tehnike ističu se *dubinski intervju, test tematske apercepcije, test nedovršenih rečenica, asocijacija riječi, Rorschachov test mrlja, ček-lista svojstava, testovi vizualizacije, Rosenzweigov test frustracije i semantički diferencijal*. [82]

3.6.2. Indirektne metode

"Indirektne metode mjerenja motivacije polaze od pretpostavke da veća motivacija za rad ima za posljedicu veće radne rezultate, pa stoga mjeriti motivaciju za rad znači mjeriti razinu radnog učinka. U tom će se smislu u neposrednoj proizvodnji najprije utvrđivati razina individualnog i grupnog učinka, a na način koji je zavisan o mogućnostima mjerenja."[83]

Primjena indirektne tehnike mjerenja motivacije najčešće je ograničena na valorizaciju poduzetih mjera, a ne na postavljanje tih mjera. Stoga se ona koriste kao dopuna dubinskoj psihološkoj tehnici koja se koristi kao osnovna.[84]

3.6.3. Psihološke tehnike temeljene na samoopisu

"Psihološke tehnike su najznačajnije s aspekta praktičnog mjerenja motivacije zaposlenih u poduzeću. Posrednim prikupljanjem podataka o iskustvenim sadržajima usmenom ili pismenom komunikacijom između ispitivača i ispitanika dolazi se do odgovarajuće građe kao osnove za mjerenje motivacije za rad. Razlikuju se tri psihološke tehnike zasnovane na samoopisu: tehnike intervjua, tehnke upitnika/ankete, tehnike skaliranja."[85]

Tehnika intervjua način je prikupljanja podataka "licem u lice". Ispitivač se koristi prethodno formuliranim pitanjima formiranim prema predmetu istraživanja. Ova tehnika rijetko se

[82] Buble M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 509. – 510.
[83] Buble M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 510. str
[84] ibidem
[85] ibidem, str. 510. – 511.

upotrebljava kod mjerenja za rad najviše iz razloga što ljudi u neposrednom razgovoru najčešće nisu iskreni ili ih je strah reći ono što misle.

Tehnike upitnika/ankete najčešći je oblik mjerenja motivacije za rad. Temelji se na pismeno formuliranim pitanjima koja mogu biti otvorenog ili zatvorenog tipa na koje ispitanik odgovara, najčešće anonimno. Premda je ova tehnika najrasprostranjenija i slovi kao najrelevantnija, ima nedostatak a to je spora obrada podataka.

Tehnike skaliranja predstavljaju prikupljanje podataka na način da se kvalitativne teze pretvraju u kvantitativne. Najpoznatije su tri vrste ljestvica procjene: *Bogardusova ljestvica, Thurstonova* i *Likertova ljestvica*.

3.7. Suvremeni oblici motivacije

Suvremeni oblici motivacije predstavljaju kombinaciju već istraženih i postavljenih teorija motivacije. Može se zaključiti kako su se početne teorije nadograđivale i kombinirale sukladno razvoju svijesti i promjenama na polju načina poslovanja organizacija. "Najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije ima Vroomov kognitivni model razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u sklopu organizacije, tj. radnog ponašanja i faktora koji ga određuju. Polazna je pretpostavka da u svakoj situaciji čovjek obavlja racionalni izbor između različitih mogućnosti ponašanja, procjenjujući efekte i značenje koje imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge."[86]

Participacija zaposlenih u procese odlučivanja o bitnim stavkama poslovanja u organizaciji svoje temelje ima još u davno postavljenom demokratskom stilu vodstva čijom se analizom konstatiralo poboljšanje organizacijskog poslovanja za razliku od autoritativnog. Danas, u suvremenom menadžmentu "participacija zaposlenika smatra se dobrim poslovnim potezom, ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih i djelotvornim instrumentom upotrebe kreativnih potencijala zaposlenih."[87]

"U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su

[86] Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(1), str. 58
[87] Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(1), str. str. 216.

financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo."[88]

3.8. Povezanost motivacije i menadžmenta ljudskih resursa

Osim menadžera i menadžment ljudskih resursa kao dio poslovne organizacije odgovoran za pribavljanje, osposobljavanje i zadržavanje kadrova, također bi trebao poznavati problematiku motivacije zaposlenika na radnom mjestu. "Motivacijski čimbenici, konflikti, međuljudski odnosi, stres, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija – sve su to pojmovi koje treba detaljno i pomno istražiti kako bi se dobio onaj krajnji proizvod - zadovoljan i produktivan radnik."[89]

Sektor menadžmenta ljudskih resursa ima ključnu ulogu u postizanju uspješnosti svake poslovne organizacije. Upravljanje kadrovima obuhvaća analizu poslovanja, formiranje strategije i planiranje ljudskih resursa. Nadalje, razvoj zaposlenih, njihovo regrutiranje i poboljšanje znanja i vještina sukladno potrebama poslovne organizacije, a u suvremenom poslovanju i sukladno individualnim željama i potrebama. "Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu, već i sam koncept "upravljanja ljudskim potencijalima" znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću."[90]

Način ponašanja, mogućnost stjecanja novih vještina i kompetencije te motivacija zaposlenika odgovornost su menandžmenta ljudskih resursa koji uspješnim provođenjem svojih aktivnosti posredno i neposredno utječe na uspješnost poslovne organizacije.

"Sofisticirana i nadmoćna praksa menadžmenta ljudskih potencijala koja osigurava, zadržava, razvija i motivira superiorne ljudske potencijale i talente zapravo je najbolji, a u suvremenim uvjetima gotovo i jedini mogući odgovor na pitanja i izazove koji su postavljeni pred

[88] Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), str. 161.
[89] Jambrek, I., Penić, I.I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), str. 1183.
[90] Goić, S. (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima. Ekonomski fakultet Split, Split, str. 321.

menadžment. Stoga se menadžment ljudskih potencijala smatra ključnim za uspješnu primjenu svih menadžerskih inicijativa i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije."[91]

[91] Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 12

4. STILOVI VODSTVA MENADŽERA U HOTELIJERSTVU

4.1. Pojmovno određenje hotelijerstva

Hotelijerstvo je dio ugostiteljstva i predstavlja važan dio turističke ponude svake destinacije. Svrstava se u tercijarne gospodarske djelatnosti. "Hrvatska riječ hotelijerstvo dolazi od latinske riječi „hospes“, što se može prevesti kao gostoprimstvo pa čak i domaćinstvo."[92] "Hospitium publicum (lat.) bilo je načelo javne gostoljubivosti u starom Rimu, koje je izglasao Senat i obvezivalo je na izuzetnu pažnju prema strancu – gostu u svim gradovima."[93]

Osnovni značaj hotelijerstva ogleda se u zadovoljenju potreba turista prvenstveno za uslugama smještaja, ali i drugim proizvodima i uslugama koje se pružaju u hotelskim objektima. Razvojem turizma općenito i sukladno potražnji, proširila se i hotelijerska ponuda. Tako hoteli, osim turista, ugošćuju i poslovne ljude koji dolaze u drugi grad kako bi ostvarili nove poslovne kontakate, izletnike koji se dolaze upoznati s prirodnim resursima i kulturno povijesnom baštinom neke destinacije ali i domicilno stanovništvo kojem pruža usluge hrane i pića te različite zabavne sadržaje.

"Hotelijerstvo je djelatnost koja na gospodarski način u tržišnim uvjetima s ciljem ostvarivanja komercijalnih efekata nudi usluge smještaja i ostale usluge na hotelijerski način čime želi zadovoljiti potrebe i motive gostiju (posjetitelja), a djelatnicima i menadžmentu osiguranje životnog standarda."[94]

4.1.1 Povijesni razvoj hotelijerstva

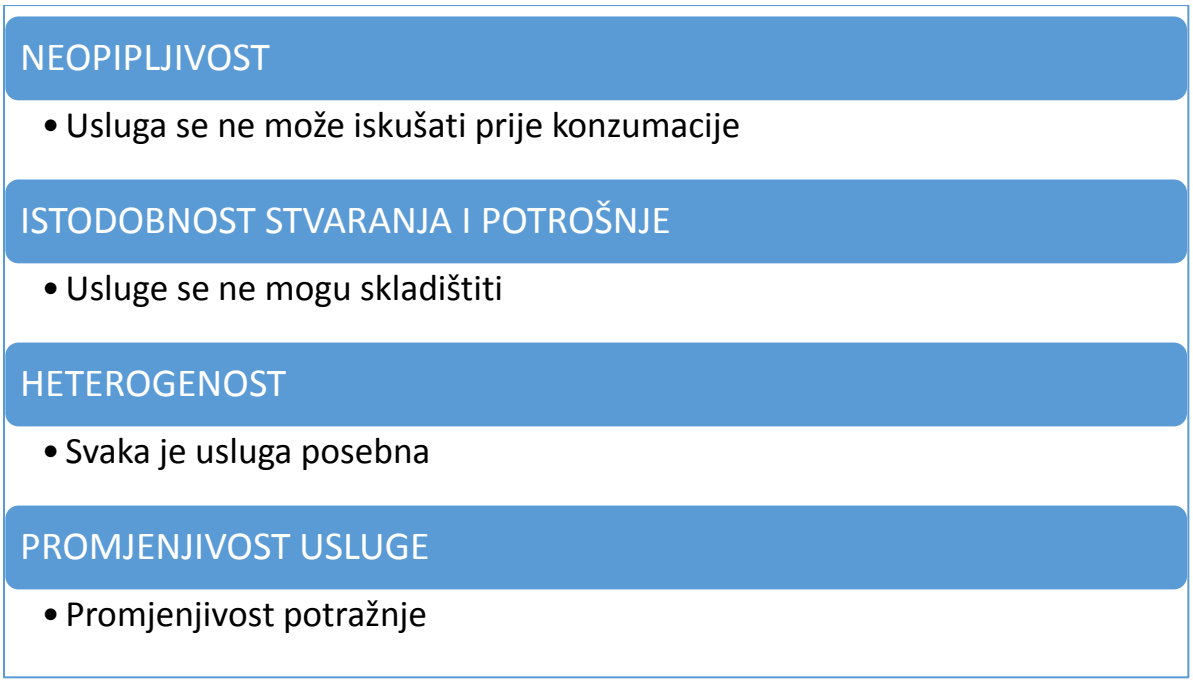
U svom povijesnom razvoju, hotelijerstvo je prošlo kroz više faza: besplatno gostoprimstvo, prvobitno hotelijerstvo i suvremeno hotelijerstvo. Hotelijerstvo se u svojim prvotnim oblicima javlja još u antičko doba kada su se gradila grčka termalna kupališta koja su služila za odmor i oporavak. U isto doba, vjerske institucije izgradile su prva svratišta, hospicije[95] i bolnice koje su bile na raspolaganju svakom prolazniku. Sve do početka 19. stoljeća pojam hotela kakvog

[92] Ružić, D. (1997): Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Sveučilište JJ Strossmayera, Osijek, Osijek, str. 10.
[93] Galičić, V. (2017): Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugositeljstvu Opatija, Opatija, str. 28.
[94] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str. 67.
[95] konačište uz samostan

poznajemo danas, zajedno sa svim hotelskim osobljem i uslugama koje pruža, nije postojao. Tek od tog vremena počinju se graditi posebni objekti za smještaj putnika kojima su se usluge smještaja i naplaćivale.[96] To se danas naziva početkom suvremenog hotelijerstva.

4.1.2 Karakteristike usluga u hotelijerstvu

Usluge u hotelijerstvu dijele se na osnovne (usluga smještaja, hrane i pića) i dopunske usluge (prijevoz na aerodrom, buđenje, pranje rublja...). Usluga se može definirati kao aktivnost ili korist koja je u prirodi nevidljiva, a jedna strana je nudi drugoj. Ona čini sastavni dio proizvodno uslužnog programa u hotelijerstvu. Nije odvojiva od proizvoda, a njena dominantnost je ono što karakterizira hotelijerstvo kao djelatnost. Usluga, kao predmet razmjene, ima tržišnu vrijednost i za onog tko uslugu pruža i za korisnika usluge. Krakteristike ugosititeljskih usluga prikazane su u shemi 5.



Shema 5: Karakteristike hotelijerskih usluga
Izvor: Izrada autorice prema Galičić, V. (2017): Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugositeljstvu Opatija, Opatija, str. 29.

Usluge u ugostiteljstvu su neopipljive, ne mogu se osjetiti dodirom i ne mogu se iskušati prije upotrebe. S druge strane, pružanje usluge uglavnom je popraćeno nekim fizičkim proizvodom, a naglasak je upravo na načinu prezentiranja, odnosno izvedbi. Na primjer,

[96] Galičić, V. (2017): Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugositeljstvu Opatija, Opatija, str. 29.

usluga konobara popraćena je naručenim jelom, tako su združene neopipljiva usluga i dodirljivi proizvod te zajedno čine dio ponude.

Kod klasičnih proizvoda, proizvod se prvo proizvede zatim se proda i na kraju se konzumira. Ukoliko se ne proda istog dana, prodati će se drugog. Kod usluga ne postoji mogućnost skladištenja, a sam proces proizvodnje, prodaje i konzumacije ide drugim redosljedom. Usluga se prvo proda, zatim se proizvede i konzumira u isto vrijeme.

U stvaranju usluga sudjeluje veliki broj neovisnih subjekata, a u hotelijerstvu se to odnosi na veliki broj različitih ljudi koji u tom procesu sudjeluju pa je usluge jako teško standardizirati. Kvaliteta usluge razlikuje se od objekta do objekta ovisno o njihovoj kategoriji, a postoje i razlike u objektima iste kategorije. Također, kvaliteta izvedbe usluživanja razlikuje se od osobe do osobe po znanju, iskustvu, stručnosti i volji. Iz toga proizlazi heterogenost kao specifična karakteristika usluge.

Promjenjivost usluga odnosi se na nove zahtjeve gosta prema kojima hotelijeri moraju mjenjati, nadopunjavati i širiti svoju ponudu ili način pružanja usluga kako bi gosti bili zadovoljni.

4.2. Pojmovno određenje hotela

U Hrvatskoj se ugostiteljski objekti razvrstavaju i kategoriziraju prema *Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata*.[97] Objekti iz skupine „Hoteli“ razvrstavaju se prema *Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela* na:[98]

a) Hotel baština (heritage)
b) Hotel
c) Aparthotel
d) Turističko naselje
e) Turistički apartmani
f) Pansion

[97]Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, NN RH 57/95., članak 7.
[98]Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN RH 88/07., članak 4.

Hotel je okolina čiji je smisao osigurati svojim gostima korisne i efikasne usluge, te ugodan boravak.[99] Prema Pravilniku, hotel se definira kao objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružiti i druge ugostiteljske usluge.[100]

Usluge smještaja u hotelu najčešće su za kratkotrajan boravak, a osim toga hoteli u svojoj ponudi imaju i dodatne usluge i sadržaje kao što je restoran, bar, bazen, wellnes, kongresne dvorane ali i prostor za privatne zabave poput rođendana i vjenčanja.[101]

"S ekonomskog aspekta, hotel je ekonomska jedinica koja u svrhu stjecanja dobiti pruža određene usluge, a s organizacijskog aspekta, hotel je samostalni gospodarski subjekt ili poslovna jedinica nekog poduzeća."[102]

Ostvariti zadovoljavajuću razinu dobiti kroz zadovoljenje želja i potreba potrošača svrha je hotelskog poslovanja, a hotel kao reprezentativni ugostiteljski objekt objedinjuje sve posebnosti ugostiteljskog procesa proizvodnje.

4.2.1 Temeljni elementi uspješnog vođenja hotela

Od svih definicija menadžmenta, najprikladnija za uslužnu djelatnost bila bi ona Weihrica i Koontza[103] koji kažu da je menadžment proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Za razliku od drugih gospodarskih grana, menadžment u ugostiteljstvu fokusiran je na ljude i sastoji se isključivo od rada s ljudima. Bilo to sa gostima, poslovnim partnerima ili sa zaposlenicima. Stoga je od svih menadžerskih vještina, u ovom slučaju, najvažnija vještina komuniciranja. Visoka razina kvalitetne komunikacije preslikava se na vještinu upravljanja i vođenja osoblja

[99] Galičić, V. (2012): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str.19. prema Levy, J., Oprema i procedure koje umanjuju hotelske troškove energije, Landis&Staefa, Zagreb, 2001., str. 1.
[100] Pravilnik o razvrstavanju kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, čl.6, preuzeto sa:http://www.mint.hr/UserDocsImages/090713-pr-hoteli.pdf (12.01.2015)
[101] Galičić, V. (2012): Uvod u ugosititeljstvo, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, str. 29.
[102] Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, str.71.
[103] Galičić, V. (2012): Uvod u ugostiteljstvo, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, str. 257. prema Weihrichm H., Koontz, H. (1994): Menedžment, 10. izdanje, Mate d.o.o. (prijevod), Zagreb, str.4.

i poslovanja u cijelosti da bi se postiglo maksimalno zadovoljstvo posjetitelja. "Zadovoljstvo gosta pružanjem raznolikih usluga na najvišoj mogućoj razini znači uspješan menadžment."[104]

Osim navedenog, tu su i fizički faktori koji utječu na uspješnost poslovanja. Ugodnost topline i mirisa, te tehnička i ekonomska ugodnost hotela.[105] Menadžment hotela mora osigurati sve te faktore zbog dobrobiti gostiju i profitabilnosti hotela. Koncepcija „sve četiri ugodnosti u svim dijelovima hotela“, kao i kombinacija toplinsko-tehničke ugodnosti u samim hotelskim sobama dovela je do pristupa koji naglašava sklad između očekivanja hotelskih gostiju i financijskih mogućnosti hotela.

4.2.2 Trendovi potražnje u hotelskim poduzećima

Ljudska potreba za putovanjem, bilo to iz razonode, obiteljskih razloga ili poslovnih razloga, u samim počecima turizma, predstavljala je ključni motiv za boravak na mjestu izvan prebivališta, odnosno boravišta. No, kako se vremenom način života zajedno sa sviješću ljudi na svjetskoj razini promijenio, tako su se promijenile i potrebe i želje koje ljudi žele zadovoljiti. Hotelijerstvu to, na svakodnevnoj razini, predstavlja izazov i važan zadatak s kojim se treba znati suočiti. Problem ponude i potražnje nekad i danas je taj što dok je ponuda bila u manjem opsegu potražnja nije imala puno izbora. Danas potražnja zahtjeva, odnosno dirigira prilagodbu ponude. Inovativnost je ključan segment uspješne ponude o kojem hotelijeri na svakodnevnoj bazi moraju voditi računa. Drugim riječima, hotelsko tržište zasićeno je ponudom što potrošačima na raspolaganju ostavlja sve širu ponudu u granicama iste razine cijena.

U današnjem, suvremenom turizmu i hotelijerstvu, standard kvalitete hotelskih usluga i sadržaja, kvaliteta odjela hrane i pića, specijaliziranost hotela, maštovite aktivnosti provoda i animacije, autohtona kuhinja ili brend više nisu najvažniji razlozi dolaska gosta u neku turističku destinaciju, odnosno hotel. Danas je tu ulogu preuzeo *doživljaj.* Gosti žele doživjeti destinaciju, ambijent i atmosferu grada, hotela, restorana, konobe. Zbog navedenog, javlja se problem povećanja potražnje za privatnim smještajem kojeg je danas sve više i u nekim djelovima destinacije, prema istraživanjima, kapaciteti privatnog smještaja bolje su popunjeni od hotelskih kuća uz sav njihov trud i kvalitetu koju pružaju.

[104] Galičić, V. (2012): Uvod u ugostiteljstvo, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, str. 261.
[105] Galičić, V. (2012): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 20.

Svakako, suvremenim informacijskim sustavima i umreženosti hotela sa turističkim destinacijama, turističkim agencijama i turoperatorima, trendovi potražnje lako se mogu pratiti i prema tome hotel može brže i efikasnije prilagoditi svoju ponudu.

4.3. Opće informacije o hotelskim poduzećima „Olympia“ i „Olympia Sky“

Kompleks Olympia smješten je u Šibensko-kninskoj županiji u gradu Vodice. Nalazi se 500 metara istočno od centra te 30-tak metara od mora. Sastoji se od Hotela "Olympia"(krilo "A" i krilo "B") i Hotela "Olimpya sky".



Slika 2: Kompleks Olympia; hotel Olympia i hotel Olympia Sky

Izvor: http://www.vodice.hr/hr/smjestaj/hoteli/hotel-olympia-i-olympia-sky/51(24.09.2018.)

Hotel Olympia izgrađen je 1972. godine u dvije zgrade, zgrada "A" i zgrada "B", kao dio nekadašnje trtke Vodičanka d.d. te je zajedno s hotelom Punta bio glavni čimbenik razvoja suvremenog turizma u Vodicama. U ratu je Hotel devastiran te je sve do 1999. godine služio kao prihvatni centar za izbjeglice i prognanike iz Hrvatske i BiH, a 2001. godine započinje njegova ponovna obnova.

2006. godine, razdvajanjem Vodičanke d.d., Hotel postaje dioničko društvo i od tada posluje samostalno. Nove investicije, nova prodajna politika i pristup tržištu doveli su do pozitivnog poslovnog rezultata koji ranije nije bilo moguće ostvariti zbog poslijeratnih zbivanja, prevelikih investicija te niske cjenovne pozicioniranosti. Procvat hotela obilježava i reorganizacija tvrtke tijekom 2006. i 2007. godine čime su unaprijeđeni poslovni procesi a edukacijom zaposlenika podiže se razina kvalitete pružanja usluga hotela.

Tijekom 2009. i 2010. godine ulaže se u potpunu obnovu hotela Olympia, kada je otvorena i polivalentna kongresna dvorana Olympia(kapaciteta 700 mjesta), što je značajno produžilo sezonu, a gradi se i wellness. Velike promjene na plažnim objektima nastale su izgradnjom modernih lounge i cocktail barova, restorana i ostalih pratećih sadržaja što plažu čini jednom od atraktivnijih na Jadranu.

U 2015. godini društvo započinje radove na realizaciji investicije izgradnje novog hotelskog krila-hotela Olympia Sky, sa svrhom dvostrukog povećanja vlastitih kapaciteta i s ciljem zadovoljenja rastuće potražnje za uslugama iz ponude hotela Olympia. 2017. godine završena je izgradnja, a Hotel Olympia Sky prve je goste primio 24. Lipnja. Svečano otvaranje održano je 07. srpnja.

Ponuda hotela ''Olympia''

Hotel je kategoriziran s četiri zvjezdice i otvoren je cijelu godinu. Raspolaže sa 241 smještajnom jedinicom u dvije zgrade – 215 dvokrevetnih soba i 26 apartmana, što je ukupno 488 ležajeva. U sklopu hotela nalaze se dvije manje kongresne dvorane, Atena kapaciteta 80 sjedećih mjesta i Artemida kapaciteta 130 sjedećih mjesta, te polivalentna dvorana Olympia s kapacitetom od 600 sjedećih mjesta.

Ponuda hotela ''Olympia Sky''

Hotel ima 148 smještajnih jedinica od čega je 129 dvokrevetnih soba(Superior i Classic), od čega su tri sobe prilagođene osobama s invaliditetom, i 19 apartmana(Deluxe, Premium, Grand i Presidental). Svojim izgledom ovaj hotel podsjeća na luksuzni putnički brod usidren na prekrasnu dalmatinsku obalu, a kategoriziran je s 4+ zvjezdice. U skolpu hotela nalaze se 4 kongresne dvorane, Aqua 1 i 2, Riva i Delta koje imaju mogućnost spajanja te se na taj način dobije maximalan kapacitet od 180 mjesta.

Hotel Olympia Sky spojen je tzv."toplim prolazom" s hotelom Olympia, te wellnessom i unutrašnjim bazenom. Ugostiteljske objekte u hotelu Olympia čine dva pansionska restorana, Aperitiv bar, Konoba Mate te Pool bar dok su u hotelu Olympia Sky na raspolaganju pansionski restoran Garden, Lobby bar, Perla bar, Aria bar te a la carte Restoran Sky na 10-om katu hotela.

Za animaciju i rekreaciju gostiju predviđena su četiri vanjska bazena(od čega je jedan u potpunosti prilagođen djeci), zatvoreni bazen, infinity bazen na 9. katu hotela Olympia Sky te hotelska plaža otvorenog tipa kapaciteta 5.000 posjetitelja.

Gostima hotela također su na raspolaganju sljedeće usluge i sadržaji:[106]

- Sportska dvorana
- Sportsko igralište
- Disco – zatvorenog tipa
- Gift shop / suvenirnica
- News desk / kiosk s međunarodnim tiskom
- Kids club / dječja igraonica
- Vanjsko igralište za djecu
- Turistička agencija

[106] Polugodišnji izvještaj 2018. godine Olympia Vodice d.d.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA „OLYMPIA“ I „OLYMPIA SKY“

U ovom poglavlju definirati će se problem empirijskog istraživanja te osnovni i posebni ciljevi istraživanja. Odrediti će se izvori podataka i vrsta istraživanja, opisati metode i obrasci za prikupljanje podataka, te će se prikazati rezultati istraživanja.

5.1. Interpretacija rezultata provedenog empirijskog istraživanja

5.1.1 Opis metodologije istraživanja

Kako bi se ispitala povezanost između stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika sastavljen je anketni upitnik temeljem različitih, već provedenih istraživanja, a u skladu s hipotezama ovog diplomskog rada. Kako se problematika istraživanja odnosi i na zaposlenike i na menadžere, pitanja su modificirana i plasirana su dva anketna upitnika.

Anketni upitnik sastoji se od tri dijela. Prvi dio upitnika odnosi se na dimenziju *"utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika".* Sastoji se od 15 pitanja kojima se ispituje percepcija zaposlenika o razini utjecaja stila vodstva menadžera na njihovu motivaciju za rad. U tablici 7 prikazane su varijable iz dimenzije *Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika.*

Tablica 7: Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika

Redni broj	*Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika*
1.	Nadređeni donose odluke koristeći raspoložive informacije NE konzultirajući se sa zaposlenicima.
2.	Poslovna komunikacija je isključivo jednosmjerna; od vrha menadžmenta prema nižim razinama.
3.	Obavljanje poslovnih zadataka svodi se isključivo na izvršavanje naredbi nadređenog.
4.	Nadređeni koriste strah, kaznu i prijetnje kao faktor motivacije što Vas potiče da se dokažete dodatnim zalaganjem i radom.
5.	Osobna odgovornost pri izvršavanju zadataka je u rukama svakog pojeding zaposlenika, dok je potpuna kontrola u rukama voditelja poslovnice.
6.	Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.
7.	Na radnom mjestu se uvažavaju se Vaše zamisli o poboljšanju poslovanja.
8.	Timski rad kolektiva zajedno sa menadžerom je na visokoj razini.
9.	Vaše poslovne ideje i kreativnost se prepoznaju i konstruktivno se koriste u poslu.
10.	Nadređeni potiče balans između vremena provedenog na poslu i privatnog vremena.
11.	Na radnom mjestu se osjećate poštovano i Vaš doprinos kvaliteti posla se prepoznaje.
12.	Postoji visoka razina povjerenja između zaposlenika i menadžera u oba smjera.
13.	Provodi se sustavno dodjeljivanje novčanih nagrada (bonusa, novčanih naknada i sl.) za dobro obavljen posao.
14.	Za dobro obavljen radni zadatak, od nadređenog, zaposlenik dobije pozitivnu povratnu informaciju (usmenu pohvalu).
15.	Informirani ste o svim važnijim događajima i poslovnim procesima.

Izvor: Izrada autorice prema anketnom upitniku

Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na dimenziju *faktori motivacije za rad* i sadrži trinaest motivacijskih faktora kojima se želi ispitati koji motivacijski faktor ima najjači utjecaj na motivaciju zaposlenika i s kojim stilom vodstva je povezan. (Tablica 8)

Tablica 8: Faktori motivacije za rad

Redni broj	*Faktori motivacije za rad*
1.	Visina plaće
2.	Dobri radni uvjeti (optimalno radno vrijeme, organizacija rada, količina radnih zadataka, temperatura radnog prostora)
3.	Sigurnost radnog mjesta
4.	Zanimljivost i izazovnost posla
5.	Dobra radna klima (radna atmosfera, timski rad, kvaliteta međuljudskih odnosa u tvrtki)
6.	Stil vodstva menadžera
7.	Dodatni bonusi u smislu novčanih naknada
8.	Bonus slobodni dani
9.	Mogućnost napredovanja na više funkcije
10.	Obavljanje zadataka koji potvrđuju Vašu sposobnost
11.	Mogućnost kontinuiranog dodatnog obrazovanja
12.	Sudjelovanje u odlučivanju
13.	Usmena ili pismena pohvala

Izvor: Izrada autorice prema anketnom upitniku

U trećem dijelu upitnika ispitani su sociodemografski podaci ispitanika: dob, spol, odjel hotela u kojem su zaposleni, razina obrazovanja, godine staža, te godine rada u hotelu u kojem se provodi istraživanje. Četvrti dio upitnika odnosi se na dodatne primjedbe ili zapažanja koje ispitanik ima, a nisu obuhvaćene u već predstavljenim pitanjima.

Za prva dva dijela anketnog upitnika korištena je Likretova ljestvica od pet stupnjeva u kojoj 1 znači - *u potpunosti se ne slažem*, a 5 - *u potpunosti se slažem.*

5.1.2 Karakteristike uzorka istraživanja

Ispitivanje utjecaja stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika provedeno je u razdoblju od 25.08. do 10.09.2018. godine na uzorku od 74 zaposlenika u hotelima Olympia u Vodicama. Za potrebe istraživanja, u hotele "Olympia" i "Olympia sky" poslano je 120 anketnih upitnika od kojih je 76 vraćeno. Od 76 vraćenih upitnika, 2 su izostavljena iz uzorka zbog nepotpunosti, pri čemu konačan uzorak obuhvaća 74 pravilno ispunjena upitnika, te stopa povrata pravilno ispunjenih anketnih upitnika iznosi 62%.

U nastavku slijedi tablični prikaz sociodemografskog profila ispitanika. (Tablica 9)

Tablica 9: Sociodemografski profil ispitanika (N=74)

	Varijable	Frekvencije	
		APSOLUTNE	RELATIVNE
Dob	18-25	29	39,2
	26-35	13	17,6
	36-45	18	24,3
	46-55	13	17,6
	Više od 66 godina	1	1,4
Spol	Muški	32	43,2
	Ženski	42	56,8
Odjel zaposlenja	Recepcija	13	17,6
	HIP	36	48,6
	Održavanje	1	1,4
	Domaćinstvo	9	12,2
	Tehnička služba	5	6,8
	Prodaja i marketing	2	2,7
	Nabava	2	2,7
	Financije	1	1,4
	Računovodstvo	2	2,7
	Wellnes	2	2,7
	Uprava	1	1,4
Obrazovanje	Osnovna škola ili niže	1	1,4
	Srednja škola	52	70,3
	Visoka škola ili fakultet	20	27,0
	Magisterij znanosti ili doktorat znanosti	1	1,4
Razina menadžmenta	Vrhovni menadžment	2	2,7
	Srednji menadžment	1	1,4
	Operativni menadžment	8	10,8
Radni staž	1-5	24	32,6
	5-10	19	25,9
	10-15	11	15
	15-20	3	12,3
	20-25	6	8,2
	25-30	7	8,2
Godine rada u hotelu	<1	25	33,8
	1-3	21	28,4
	4-6	11	14,9
	7-9	3	4,1
	>9	14	18,9

Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Iz tablice 9, u kojoj je prikazan sociodemografski profil ispitanika zaposlenih u hotelima Olympia, vidljivo je da se najveći broj ispitanika u uzorku nalazi u dobnoj skupini između 18 i 25 godina (39,2%). Nešto manji broj ispitanika nalazi se u dobnoj skupini između 36 i 45

godina (24,3%), a podjednako su zastupljene dobne skupine između 26 i 35 godina (17,6%) i 46 i 56 godina (17,6%). Samo jedan ispitanik ima više od 66 godina. Većinu ispitanika čine žene (56,8%), a muški dio populacije zastupljen je 43,2%.

Prema odjeljenju u kojem su zaposleni, najviše ispitanika zaposleno je u odjelu HIP-a (48,6%), manje su zastupljeni zaposlenici iz odjela recepcije (17,6%) i domaćinstva (12,2%), a najmanje ispitanika zaposleno je u odjelu financija i u upravi (1,4%).

Od ukupnog uzorka, 14,9% ispitanika su menadžeri i to najviše zaposleni na operativnoj razini (10,8%).

U uzorku je najviše ispitanika sa završenom srednjom školom (70,3%), od kojih većina ima od 1 do 5 godina radnog staža (32,6%), od čega u hotelima Olympia od 1 do 3 godine (28,4%).

5.1.3 Statistička analiza podataka i interpretacija rezultata

Prilikom analize podataka odvojeni su rezultati dobiveni od strane zaposlenika i menadžera kako bi se točnije interpretirali. U tablici 10 prikazana je podjela ispitanih zaposlenika po funkcijama na radnom mjestu.

Tablica 10: Podjela zaposlenika po funkcijama na radnom mjestu (N=74)

Funkcija	Frekvencije	
	APSOLUTNE	RELATIVNE
Zaposlenik	63	85,1
Menadžer	11	14,9

Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Iz tablice 10, u kojoj je prikazana podjela zaposlenika po funkcijama na radnom mjestu, vidljivo je da je 85,1% ispitanika zaposleno na operativnim radnim mjestima, dok je 14,9% ispitanika u uzorku zaposleno na menadžerskim funkcijama.

U nastavku slijedi tablični prikaz analize podataka o percepciji zaposlenika i menadžera koji se stil vodstva menadžera koristi u hotelima Olympia. Podaci su analizirani temeljem prosječnih ocjena. (Tablica 11 i 12)

Tablica 11: Stil vodstva menadžera u hotelima Olympia - percepcija zaposlenika

Redni broj	*DIMENZIJE I VARIJABLE*	*PROSJEČNE OCJENE*	*STANDARDNA DEVIJACIJA*
Percepcija ZAPOSLENIKA o vrsti stila vodstva menadžera koji se koristi u hotelima Olympia			
1.	Nadređeni donose odluke koristeći raspoložive informacije NE konzultirajući se sa zaposlenicima	*2,87*	*1,497*
2.	Poslovna komunikacija je isključivo jednosmjerna; od vrha menadžmenta prema nižim razinama.	*2,65*	*1,358*
3.	Obavljanje poslovnih zadataka svodi se isključivo na izvršavanje naredbi nadređenog.	*2,89*	*1,460*
4.	Nadređeni koriste strah, kaznu i prijetnje kao faktor motivacije što Vas potiče da se dokažete dodatnim zalaganjem i radom.	*1,81*	*1,330*
	Ukupna prosječna ocjena za EKSTREMNO AUTORITATIVNI stil vodstva menadžera	*2,55*	
5.	Osobna odgovornost pri izvršavanju zadataka je u rukama svakog pojeding zaposlenika, dok je potpuna kontrola u rukama voditelja poslovnice.	*3,44*	*1,305*
6.	Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.	*3,83*	*1,362*
11.	Na radnom mjestu se osjećate poštovano i Vaš doprinos kvaliteti posla se prepoznaje.	*3,25*	*1,379*
13.	Provodi se sustavno dodjeljivanje novčanih nagrada (bonusa, novčanih naknada i sl.) za dobro obavljen posao.	*2,70*	*1,719*
14.	Za dobro obavljen radni zadatak, od nadređenog, zaposlenik dobije pozitivnu povratnu informaciju (usmenu pohvalu).	*3,16*	*1,568*
	Ukupna prosječna ocjena za BENEVOLENTNO AUTORITATIVNI stil vodstva menadžera	*3,27*	
7.	Na radnom mjestu se uvažavaju se Vaše zamisli o poboljšanju poslovanja.	*2,89*	*1,460*
8.	Timski rad kolektiva zajedno sa menadžerom je na visokoj razini.	*2,97*	*1,586*
9.	Vaše poslovne ideje i kreativnost se prepoznaju i konstruktivno se koriste u poslu.	*2,92*	*1,348*
10.	Nadređeni potiče balans između vremena provedenog na poslu i privatnog vremena.	*2,86*	*1,564*
12.	Postoji visoka razina povjerenja između zaposlenika i menadžera u oba smjera.	*3,22*	*1,349*
15.	Informirani ste o svim važnijim događajima i poslovnim procesima.	*2,97*	*1,492*
	Ukupna prosječna ocjena za PARTICIPATIVNI stil vodstva menadžera	*2,97*	

Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Rezultat prosječnih ocjena ispitanika na zadane tvrdnje, koje su podijeljene po vrsti stilova vodstva menadžera u hotelima Olympia, pokazao je kako zaposlenici smatraju da se menadžer služi *benevolentno-autoritativnim stilom* vodstva.

Tablica 12:Stil vodstva menadžera u hotelima Olympia - percepcija menadžera

Redni broj	*DIMENZIJE I VARIJABLE*	*PROSJEČNE OCJENE*	*STANDARDNA DEVIJACIJA*
Percepcija MENADŽERA o vrsti stila vodstva koji se koristi u hotelima Olympia			
1.	Donosite odluke koristeći raspoložive informacije NE konzultirajući se sa zaposlenicima.	*2,00*	*0,894*
2.	Poslovna komunikacija je isključivo jednosmjerna; od vrha menadžmenta prema nižim razinama.	*2,36*	*1,206*
3.	Obavljanje poslovnih zadataka svodi se isključivo na izvršavanje naredbi nadređenog.	*2,00*	*1,549*
4.	Koristite strah, kaznu i prijetnje kao faktor motivacije.	*1,45*	*1,214*
	Ukupna prosječna ocjena za EKSTREMNO AUTORITATIVNI stil vodstva menadžera	*1,95*	
5.	Osobna odgovornost pri izvršavanju zadataka je u rukama svakog pojeding zaposlenika, dok je potpuna kontrola u rukama voditelja poslovnice.	*3,82*	*0,982*
6.	Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.	*4,27*	*0,905*
11.	Utječete na to da se zaposlenici na radnom mjestu osjećaju poštovano i da se njihov doprinos kvaliteti posla prepoznaje.	*4,36*	*1,027*
13.	Provodite sustavno dodjeljivanje novčanih nagrada (bonusa, novčanih naknada i sl.) za dobro obavljen posao.	*3,73*	*1,794*
14.	Za dobro obavljen radni zadatak, dajete pozitivnu povratnu informaciju (usmenu pohvalu).	*4,55*	*0,934*
	Ukupna prosječna ocjena za BENEVOLENTNO AUTORITATIVNI stil vodstva menadžera	*4,15*	
7.	Dobro poznajete svoje nadređene i problematiku s kojom se suočavaju u poslovnom procesu.	*4,55*	*0,522*
8.	U kolektivu potičete timski rad.	*4,73*	*0,647*
9.	Poslovne ideje i kreativnost zaposlenika prepoznajete i konstruktivno ih koristite u poslu.	*4,36*	*0,924*
10.	Potičete balans između vremena provedenog na poslu i privatnog vremena.	*4,27*	*0,786*
12.	Imate visoku razinu povjerenja prema svojim zaposlenima.	*4,27*	*0,786*
15.	Informirate zaposlenike o svim važnijim događajima i poslovnim procesima.	*4,82*	*0,405*
	Ukupna prosječna ocjena za PARTICIPATIVNI stil vodstva menadžera	*4,5*	

Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Rezultati prosječnih ocjena dodijeljenih tvrdnjama o određenom stilu vodstva iz percepcije menadžera pokazali su kako menadžeri smatraju da se u hotelu koriste *participativnim stilom vodstva*.

Temeljem ukupnog uzorka, a s obzirom na rezultate aritmetičke sredine tvrdnji koje se odnose na pojedine stilove, svi ispitanici su distribuirani prema stilovima vodstva.

Tablica 13: Distribucija ispitanika prema stilu vodstva

STIL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AUTORITATIVNI STIL	17	23,0	23,0	23,0
	BENEVOLENTNI STIL	39	52,7	52,7	75,7
	PARTICIPATIVNI STIL	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Izvor: izračun SPSS programa

Od ukupno 74 ispitanika najviše njih smatra da se menadžer u hotelu koristi benevolentno - autoritativnim stilom vodstva (52,7%), dok osamnaest ispitanika (24,3%) smatra da se menadžer u hotelu koristi participativnim stilom. Najmanji broj ispitanika, njih sedamnaest, a među kojima se ne nalazi niti jedan menadžer (23,0%) smatra da menadžer u hotelu koristi autoritativni stil vodstva.

Slijede grafički prikazi analize podataka o faktorima koji utječu na motivaciju zaposlenika i menadžera na radnom mjestu temeljem prosječnih ocjena. (Grafikoni 2 i 3)

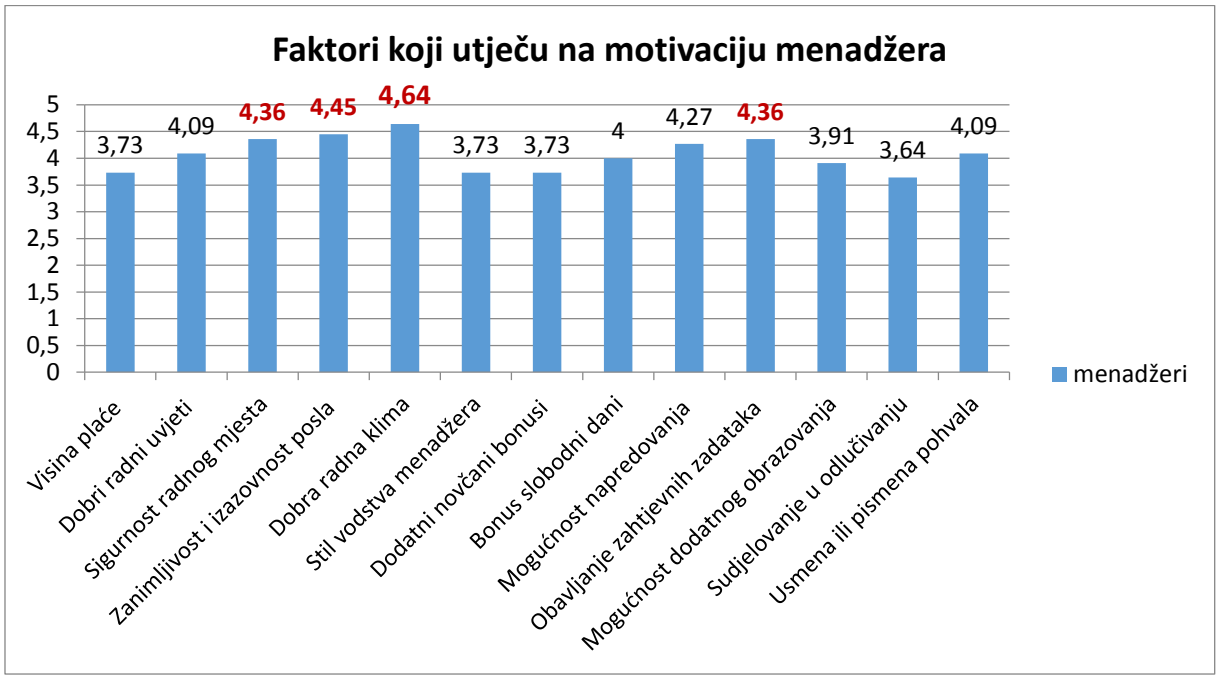
Grafikon 1: Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika



Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Iz grafikona izrađenog temeljem prosječnih ocjena vidljivo je kako zaposlenike u radu najviše motivira *visina plaće* (4,14), zatim, *sigurnost radnog mjesta* (4,08) te *dobra radna klima* (radna atmosfera, timski rad, kvaliteta međuljudskih odnosa u tvrtki) (3,98). Najmanjom prosječnom ocjenom (2,97) ispitanici su ocjenili faktor *sudjelovanje u odlučivanju* iz čega se može zaključiti kako zaposlenici u hotelima Olympia radije izvršavaju zadane zadatke nego sudjeluju u osmišljavanju poslovnog procesa. Prosječne ocjene ostalih motivacijskih faktora kreću se u rasponu od 3,27 do 4 iz čega se može zaključiti kako kod svakog pojedinog ispitanika postoji drugačiji motivacijski faktor kojem pridaju značajnost, odnosno koji ih motivira u radu.

Grafikon 2: Faktori koji utječu na motivaciju menadžera



Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Iz grafikona izrađenog temeljem prosječnih ocjena vidljivo je kako menadžere u radu najviše motivira *dobra radna klima* odnosno, radna atmosfera, timski rad, kvaliteta međuljudskih odnosa u tvrtki (4,64), a zatim *zanimljivost i izazovnost posla* (4,45). Istom prosječnom ocjenom menadžeri su ocjenili *sigurnost radnog mjesta* i o*bavljanje zahtjevnih zadataka kojima mogu potvrditi svoju sposobnost* (4,36). Menadžere u radu najmanje motivira sudjelovanje u odlučivanju (3,64) iz čega se može zaključiti kako menadžeri hotela Olympia radije samo izvršavaju naredbe viših razina menadžmenta nego sudjeluju u odlučivanju. S druge strane, postoji realna mogućnost da niti nemaju priliku sudjelovati u odlučivanju, pa zbog toga taj faktor ima najmanju prosječnu ocjenu. Prosječne ocjene ostalih motivacijskih faktora kreću se u rasponu od 3,73 do 4,27 iz čega se može zaključiti slično kao i kod zaposlenika. Ne postoje univerzalni motivacijski faktori koji zaposlenika motiviraju. To ovisi o njemu samom, odnosno njegovim trenutačnim potrebama i željama.

Osim općenite analize faktora motivacije zaposlenika i menadžera, analizirano je i koji motivacijski faktori najviše utječu na motivaciju radnika u pojedinom stilu vodstva (Tablice 13 i 14)

Tablica 14: Najznačajniji motivacijski faktor kod ekstremno-autoritativnog stila vodstva menadžera

Redni broj	*DIMENZIJE I VARIJABLE*	*ZAPOSLENIK*	*MENADŽER*
Motivacijski faktori kod ekstremno - autoritativnog stila vodstva menadžera		*PROSJEČNA OCJENA*	
6.	Dobra radna klima	***3,71***	
7.	Dodatni bonusi u smislu novčanih naknada	***3,12***	
8.	Bonus slobodni dani	***3,88***	
9.	Mogućnost napredovanja na više funkcije	***3,12***	
10.	Obavljanje zadataka koji potvrđuju Vašu sposobnost	***3,71***	
11.	Mogućnost kontinuiranog dodatnog obrazovanja	***3,18***	
12.	Sudjelovanje u odlučivanju	***2,71***	
13.	Usmena ili pismena pohvala	***2,65***	

Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Iz tablice 14 vidljivo je kako zaposlenike hotela Olympia u radu najmanje motivira usmena ili pismena pohvala te sudjelovanje u odlučivanju. To je dokazano rezultatima prosječnih ocjena. Najmanje prosječne ocjene zaposlenici su dali motivacijskom faktoru *usmena ili pismena pohvala* (2,65), te faktoru *sudjelovanje u odlučivanju* (2,71). S druge strane, najvišom prosječnom ocjenom zaposlenici su ocjenili motivacijski faktor *bonus slobodni dani.*(3,88). Iz navedenog se može zaključiti kako značajnost nekog faktora motivacije za rad kod zaposlenika nije povezana sa stilom vodstva menadžera. Važno je napomenuti i kako prethodno dobivenim rezultatima niti jedan od menadžera ne pripada autoritativnom stilu vodstva, stoga motivacijski faktor povezan s ekstremno-autoritativnim stilom za njih nije bilo moguće izračunati.

Tablica 15: Najznačajniji motivacijski faktor kod benevolentno - autoritativnog stila vodstva menadžera

Redni broj	*DIMENZIJE I VARIJABLE*	*ZAPOSLENIK*	*MENADŽER*
Motivacijski faktori kod benevnolentno - autoritativnog stila vodstva menadžera		*PROSJEČNA OCJENA*	
7.	Dodatni bonusi u smislu novčanih naknada	***4,00***	***4,67***
8.	Bonus slobodni dani	***3,97***	***4,67***
13.	Usmena ili pismena pohvala	***3,81***	***4,33***

Izvor: izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Iz navedene tablice je vidljivo kako su ispitani menandžeri najveću prosječnu ocjenu faktorima motivacije povezanim sa benevolentno-autoritativnim stilom dodijelili faktorima *dodatni bonusi* (4,67) i bonus slobodni dani (4,67). To znači da 50% ispitanih menandžera

navedeni faktori jako motiviraju. Jednaka medijalna ocjena (4) koju su zaposlenici dodijelili svim faktorima ukazuje da ih navedeni faktori motiviraju poprilično ili jako. Kod prosječnih ocjena faktora motivacije zaposlenika, vidljiva je neznatna razlika među prosječnim ocjenama od kojih faktor *bonus slobodni dani* ima najveću prosječnu ocjenu (3,97).

Tablica 16: Najznačajniji motivacijski faktor kod participativnog stila vodstva menadžera

Redni broj	*DIMENZIJE I VARIJABLE*	*ZAPOSLENIK*	*MENADŽER*
Motivacijski faktori kod participativnog stila vodstva menadžera		*PROSJEČNA OCJENA*	
6.	Dobra radna klima	***4,44***	***4,75***
8.	Mogućnost napredovanja na više funkcije	***3,61***	***4,25***
10.	Obavljanje zadataka koji potvrđuju Vašu sposobnost	***4,06***	***4,38***
11.	Mogućnost kontinuiranog dodatnog obrazovanja	***3,44***	***3,75***
12.	Sudjelovanje u odlučivanju	***3,33***	***3,38***

Izvor: Izrada autorice temeljem prikupljenih podataka

Iz tablice je vidljivo kako kod participativnog stila vodstva i menadžere i zaposlenike motiviraju jednaki faktori i to poprilično. To dokazuju i najviše prosječne ocjene koje su dodijeljene. Zaposlenici su faktor *dobra radna klima* ocjenili najvišom prosječnom ocjenom 4,44, a menadžeri s 4,75. Drugi najjači motivacijski faktor - *obavljanje zadataka kojima potvrđuju svoju sposobnost*, zaposlenici su ocjenili sa prosječnom ocjenom 4,06, a menadžeri 4,25.

U nastavku je prikazana značajnost općenitih motivacijskih faktora pri određenom stilu vodstva. Općeniti motivacijski faktori koji su stavljeni u odnos sa pojedinim stilom vodstva su: *visina plaće*, *dobri radni uvjeti* (optimalno radno vrijeme, organizacija rada, količina radnih zadataka, temperatura radnog prostora), *sigurnost radnog mjesta*, *zanimljivost i izazovnost pos*la te *stil vodstva menadžera*. (Tablica 17)

Tablica 17: Značajnost općenitih motivacijskih faktora u pojedinom stilu vodstva

Redni broj	*DIMENZIJE I VARIJABLE*	*ZAPOSLENIK*	*MENADŽER*
Motivacijski faktori u EKSTREMNO - AUTORITATIVNOM stilu vodstva		*PROSJEČNA OCJENA*	
1.	Visina plaće	*4,24*	
2.	Dobri radni uvjeti	*3,76*	
3.	Sigurnost radnog mjesta	*3,88*	
4.	Zanimljivost i izazovnost posla	*3,76*	
6.	Stil vodstva menadžera	*3,35*	
Motivacijski faktori u BENEVOLENTNO - AUTORITATIVNOM stilu vodstva		*PROSJEČNA OCJENA*	
1.	Visina plaće	*4,31*	*4,28*
2.	Dobri radni uvjeti	*3,92*	*3,95*
3.	Sigurnost radnog mjesta	*4,17*	*4,18*
4.	Zanimljivost i izazovnost posla	*3,81*	*3,85*
6.	Stil vodstva menadžera	*3,39*	*3,44*
Motivacijski faktori u PARTICIPATIVNOM stilu vodstva		*PROSJEČNA OCJENA*	
1.	Visina plaće	*3,40*	*3,50*
2.	Dobri radni uvjeti	*3,70*	*3,83*
3.	Sigurnost radnog mjesta	*4,10*	*4,22*
4.	Zanimljivost i izazovnost posla	*3,80*	*4,11*
6.	Stil vodstva menadžera	*3,80*	*3,72*

Izvor: Izrada autorice prema prikupljenim podacima

Od općenitih faktora, kod *ekstremno-autoritativnog* stila, njih četiri (visina plaće, dobri radni uvjeti, sigurnost radnog mjesta, zanimljivost i izazovnost posla) imaju medijalnu ocjenu 4, što znači da 50% ispitanih zaposlenika smatra da ih ta četiri faktora motiviraju poprilično ili jako. Kod *benevolentno-autoritativnog* stila medijalna ocjena svih općenitih faktora i kod zaposlenika i kod menadžera iznosi 4. To znači da 50 % ispitanika smatra da ih ti faktori motiviraju prilično ili jako. Kod *participativnog* stila vodstva, medijalna ocjena svih općenitih faktora motivacije i kod zaposlenika i kod menadžera iznosi 4, što znači da 50 % ispitanika smatra da ih navedeni faktori motiviraju prilično ili jako.

Kod *ekstremno-autoritativnog* stila vodstva najvišu prosječnu ocjenu ispitani zaposlenici su dodjelili visini plaće (3,68). Kod *benevolentno-autoritativnog* stila vodstva, ispitani menadžeri dodijelili su najveću prosječnu ocjenu visini plaće (4,28). Ista značajnost navedenog motivacijskog faktora prisutna je i kod zaposlenika koji su mu dodijelili najvišu prosječnu ocjenu (4,31). Kod *participativnog* stila vodstva, i menadžeri i zaposlenici su najvišu prosječnu ocjenu dodijelili sigurnosti radnog mjesta. Kod menadžera iznosi 4,22, a kod zaposlenika 4,10.

5.1.4 Testiranje hipoteza

Da bi se ispitala glavna hipoteza **H_1: Postoji statistički značajna veza između stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika** izvršen je Friedmanov neparametrijski test. U testu, stil vodstva predstavlja nezavisnu varijablu, a razina motivacije zavisnu. Stil vodstva koji se koristi u hotelima Olympia ispitan je pomoću Likretove ljestvice u kojoj su ispitanici trebali zaokružiti odgovor od 1 do 5, s tim da 1 znači "uopće se ne slažem", a 5 "u potpunosti se slažem". Rezultat se dobio temeljem prosječnih ocjena odgovora ispitanika na zadane tvrdnje. Razina motivacije zaposlenih izračunata je prosječnim ocjenama odgovora iz anketnog upitnika gdje su faktori motivacije vrednovani ocjenama od 1-5, s tim da ocjena 1 predstavlja najnižu razinu motivacije, a ocjena 5 najvišu. Na isti način ispitane su i pomoćne hipoteze. Izračuni i testovi napravljeni su pomoću računalnog programa SPSS (Statistical Pacake for Social Sciences). Prihvaćanjem ili odbacivanjem pomoćnih hipoteza donijet će se zaključak o istinitosti glavne hipoteze.

U nastavku slijede rezultati testiranja pomoćnih hipoteza.

$H_{1.1}$: *Postoji statistički značajna veza između ekstremno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.*

Rezultati Friedmanovog testa povezanosti ekstremno-autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika. (Tablica 18)

Tablica 18: Friedmanov test povezanosti ekstremno-autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika

Test Statistics[a]

zaposlenik	N	17
	Chi-Square	19,645
	df	7
	Asymp. Sig.	,006

a. Friedman Test

Friedmanov test je pokazao da *postoji* statistički značajna razlika između faktora motivacije i ekstremno - autoritativnog stila vodstva zato što je empirijska razina signifikantnosti manja od 5% (p=0,006). Dakle, pomoćna hipoteza $\mathbf{H_{1.1}}$ ***se odbacuje.***

$H_{1.2}$: *Postoji statistički značajna veza između participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.*

Rezultati Friedmanovog testa povezanosti participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.

Tablica 19: Friedmanov test povezanosti participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika

Test Statistics[a]

menadžer	N	8
	Chi-Square	12,367
	df	4
	Asymp. Sig.	,015
zaposlenik	N	10
	Chi-Square	8,127
	df	4
	Asymp. Sig.	,087

a. Friedman Test

Friedmanov test pokazao je da *postoji* statistički značajna razlika između faktora motivacije participativnog stila kod menandžera jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 5% (p=0,015), dok kod zaposlenika postoji granično značajna razlika jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 10% (p=0,087). Dakle, pomoćna hipoteza $\mathbf{H_{1.2}}$ ***se odbacuje.***

$H_{1.3}$: ***Postoji statistički značajna veza između benevolentno – autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.***

Rezultati Friedmanovog testa povezanosti benevolentno - autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika.

Tablica 20: Friedmanov test povezanosti benevolentno-autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika

Test Statistics[a]

menadžer	N	3
	Chi-Square	2,000
	df	2
	Asymp. Sig.	,368
zaposlenik	N	36
	Chi-Square	2,022
	df	2
	Asymp. Sig.	,364

a. Friedman Test

Friedmanov test je pokazao da *ne postoji* statistički značajna razlika između faktora motivacije benevolentno-autoritativnog stila ni kod menandžera ni kod zaposlenika jer je empirijska razina signifikantnosti veća od 5% (p=0,368 i p=0,364, respektivno). Dakle, pomoćna hipoteza **$H_{1.3}$** ***se prihvaća.***

Glavna hipoteza ovog istraživanja glasi:

H_1: Postoji statistički značajna veza između stilova vodstva menadžera i motivacije zaposlenika

Temeljem rezultata dobivenih Friedmanovim testom dokazano je da se glavna hipoteza djelomično odbacuje za ekstremno-autoritativni i participativni stil, dok se za benevolentno-autoritativni stil prihvaća. U konačnici, statistička veza između stila vodstva menadžera i razine motivacije zaposlenika postoji, ali nije jako značajna.

5.1.5 Ograničenja prilikom istraživanja

Nedovoljan uzorak predstavlja ograničenje ovog istraživanja, stoga je u cilju dobivanja kvalitetnijih i preciznijih rezultata buduća istraživanja potrebno provesti na reprezentativnijem uzorku. Osim toga, ograničenje predstavlja i provođenje anketa za vrijeme radnog vremena zaposlenika što može prouzrokovati nedovoljnu pažnju pri ispunjavanju anketnog upitnika.

6. ZAKLJUČAK

Warren Bennis, u svijetu poznat kao pionir suvremenog vodstva, rekao je da je vodstvo kao i ljepota. Teško ga je definirati ali je očito da postoji. Brojni autori provedenim istraživanjima o vodstvu pokušali su doći do univerzalnog odgovora na pitanje: *Kako uspješno voditi posao i ljude?* Međutim, svi rezultati koje su dobili upućuju na jedno, a to je da ne postoji jedinstveni način na koji se ljudi mogu uspješno voditi. Svako poslovanje zajedno sa svojim kadrom ima jako širok spektar posebnosti koje je potrebno uočiti i prihvatiti te smisliti način kako izvući ono najbolje u određenom trenutku.

Motivacija zaposlenika ključan je faktor koji utječe na kvalitetu obavljenog radnog zadatka. Iz tog razloga potrebno je upoznati ljude i dektektirati što ih u poslu motivira i na taj način im i pristupiti. Rezultati istraživanja iz područja motivacije zaposlenika na radnom mjestu pokazali su kako postoje razni faktori koji mogu motivirati čovjeka, ali isto tako i da postoje razni uvjeti koje je prethodno potrebno stvoriti kako bi se motiviranost ostvarila.

Teorijsko istraživanje ovog rada o vodstvu, stilovima vodstva menadžera i motivaciji zaposlenika temelji se i na stranoj i na domaćoj literaturi, no, jako je malo onih koji se direktno odnose na hotelijerstvo stoga ovo istraživanje može poslužiti kao podloga autorima koji u budućnosti budu istraživali ovu tematiku.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja ukazuju da je percepcija zaposlenika hotela Olympia o stilu vodstva kojim se menadžer služi na visokoj razini, te da se menadžeri u hotelima služe benevolentno-autoritativnim stilom. Najjači motivacijski faktor kod zaposlenika je visina plaće. Percepcija menadžera o stilu vodstva kojim se koriste u hotelima također je na visokoj razini, no oni smatraju da se služe participativnim stilom vodstva. Kod menadžera, najjači motivacijski faktor je dobra radna klima. Na kraju, dokazana je povezanost stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika, no rezultati ukazuju na to kako ta povezanost nije jaka, odnosno nije od statističkog značaja.

Prema navedenim razultatima može se zaključiti kako je motivacija zaposlenika vrlo složen sustav koji se sastoji od mnogobrojnih faktora koji na nju utječu te da ne postoji jedinstveni stila vodstva koji je primjenjiv u svakoj radnoj okolini.

SAŽETAK

Vodstvo kao pojam i u svojoj primjeni na svim poljima društva postoji od pamtivijeka. No, percepcija o važnosti kvalitetnog vodstva u poslovanju razvijala se usporedno sa društvenim promjenama i promjenama svijesti čovječanstva. Jednako tako, percepcija o ljudskim resursima kao ključnom faktoru uspješnog poslovanja, vremenom je došla do visokog nivoa, pa tako današnja istraživanja o uspješnim poslovnim organizacijama u fokus stavljaju zaposlenike i faktore koji utječu na njihovu motivaciju na radnom mjestu. Motivacija zaposlenika i stil vodstva menadžera dva su zasebna sustava, no njihova povezanost čini poslovanje kvalitetnim i uspješnim. Cilj rada je ispitati povezanost stilova vodstva menadžera i motivaciju zaposlenika u hotelu u kojem su zaposleni. Istraživanje je provedeno primjenom metode anketiranja na uzorku kojeg su činili zaposlenici operativnog nivoa i menadžeri svih razina menadžmenta hotela Olympia (terensko anketiranje). Rezultati su pokazali kako postoji povezanost stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika, no nije značajna.

Ključne riječi: stil vodstva menadžera, motivacija, hotelijerstvo

SUMMARY

Leadership, both as a term and as practice, has been a part of our society since the dawn of time. The perception of the importance of quality leadership in the world of business has been developing alongside social changes and changes in human consciousness. What is more, the perception of human resources as a key factor in successful entrepreneurship has largely developed, reaching high levels – because of this, present-day research on successful business organisation brings to the fore the employees and the factors that have an impact on their motivation in the workplace. Employee motivation and management leadership styles are perceived as two separate spheres, but their interrelatedness makes business successful and boosts its quality. The aim of this thesis is to look into the connection between management leadership styles and employee motivation in the hotel they are currently employed at. The data for this study were collected from operative level employees and managers of all the management levels of the Olympia hotel by means of a questionnaire. The results have shown that, although it is not very significant, a connection between management leadership styles and employee motivation does, indeed, exist.

LITERATURA

1. Alpeza, M. (2010): Učeća Organizacija, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
4. Beck R. C. (2003): Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko
5. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
6. Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
7. Buble, M. (2009). Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
8. Buble, M. (2010): Poslovno vođenje, Sinergija – nakladništvo, Zagreb
9. Buble, M., (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb
10. Buble, M., (2011.), Poslovno vođenje, Stega Tisak, Zagreb
11. Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(1)
12. Buntak, K., Drožđek, I., i Kovačić, R. (2013): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', *Tehnički glasnik*, 7(1)
13. Caroselli, M., (2014): Vještine vodstva za menadžere, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
14. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija
15. Cyert, R. M., March, J. G. (2000): A Behavioral Theory of the Firm, Carnegie Mellon University, Pittsburgh
16. Denny, R., (2000), Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
17. Dulčić, Ž., i Vrdoljak Raguž, I. (2007): Stilovi vodstva hotelskih menadžera dubrovačko-neretvanske županije- empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, 58(11)
18. Galičić, V. (2012): Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
19. Galičić, V. (2012): Uvod u ugosititeljstvo, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija
20. Galičić, V. (2017): Poslovanje hotelskoga odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugositeljstvu Opatija, Opatija

21. Goić, S. (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima. Ekonomski fakultet Split, Split
22. Jambrek, I., Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29, 2 , str. 1181 – 1206.
23. Kanoti, D. (2009): Motivacija javnih službenika kao čimbenik djelotvornosti, Hrvatska i komparativna javna uprava, 9, 2, str. 317 – 322.
24. Karlić, T., Hadelan, L. (2011): Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. Praktični menadžment, II (3), str. 67-72.
25. Klaić, B., (1990): Rječnik stranih riječi: tuđice i posuđenice, Nakladni zavod Matice Hrvatske, 1978.
26. Lazibat, T., Dumičić, K. (2002): Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak“, Rovinj
27. Lewin, K., Lippitt, R. (1938).: An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, *1*(3/4), 292-300.
28. Marušić, S., (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb
29. Northouse, P. G. (2010): Vodstvo: teorija i praksa, „Mate“, Zagreb, str. 25.
30. Pavia, N. (2004). Hotelski menadžment kao poslovna funkcija. *Tourism and hospitality management*, *10*(3-4)
31. Polugodišnji izvještaj 2018. godine Olympia Vodice d.d.
32. Požega, Ž., Crnković, B., Udovičić, A. (2012): Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 25*(2)
33. Pravilnik o razvrstavanju kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, čl.6, preuzeto sa:http://www.mint.hr/UserDocsImages/090713-pr-hoteli.pdf (15.07.2018.)
34. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN RH 88/07., članak 4. preuzeto sa:http://www.mint.hr/UserDocsImages/090713-pr-hoteli.pdf (15.07.2018.)
35. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, NN RH 57/95., članak 7.

36. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment teorija i praksa,Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
37. Ružić, D. (1997): Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu, Sveučilište JJ Strossmayera, Osijek, Osijek
38. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia doo., Zagreb
39. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1)
40. Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate, Zagreb, str. 462 – 463.
41. Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate, Zagreb
42. Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2008): Management – A Global and Entrepreneurial Perspective, Tata McGraw – Hill, New Delhi
43. www.hjp.hr (15.07.2018.)
44. www.poslovniforum.hr (15.07.2018.)
45. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
46. Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
47. Živković, I. (2016): Učeća organizacija i suvremeni stilovi vodstva, diplomski rad, Split

POPIS SLIKA

Slika 1: Odnos menadžmenta i vodstva..... 18
Slika 2: Kompleks Olympia; hotel Olympia i hotel Olympia Sky 48

POPIS SHEMA

Shema 1: Temeljni predmet istraživanja diplomskog rada 8
Shema 2: Funkcije menadžmenta 15
Shema 3: Četiri grupe kompetencija prema Warren Bennisu 22
Shema 4: Koncept situacijskog modela vođenja 26
Shema 5: Karakteristike hotelijerskih usluga 43

POPIS TABLICA

Tablica 1: Uloga menadžera prema Minzbergu 17
Tablica 2: Pet grupa osobina vođe prema Hellriegelu i Slocumu 20
Tablica 3: Klasični bihevioralni modeli vodstva 23
Tablica 4: Tri čimbenika motivacije prema Vroom-u 35
Tablica 5: Četiri vrste ponašanja u motivacijskom sustavu 35
Tablica 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih 36
Tablica 7: Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika 51
Tablica 8: Faktori motivacije za rad 52
Tablica 9: Sociodemografski profil ispitanika (N=74) 53
Tablica 10: Podjela zaposlenika po funkcijama na radnom mjestu (N=74) 54
Tablica 11: Stil vodstva menadžera u hotelima Olympia - percepcija zaposlenika 55
Tablica 12:Stil vodstva menadžera u hotelima Olympia - percepcija menadžera 56
Tablica 13: Distribucija ispitanika prema stilu vodstva 57
Tablica 14: Najznačajniji motivacijski faktor kod ekstremno-autoritativnog stila vodstva menadžera 60
Tablica 15: Najznačajniji motivacijski faktor kod benevolentno - autoritativnog stila vodstva menadžera 60
Tablica 16: Najznačajniji motivacijski faktor kod participativnog stila vodstva menadžera 61
Tablica 17: Značajnost općenitih motivacijskih faktora u pojedinom stilu vodstva 62
Tablica 18: Friedmanov test povezanosti ekstremno-autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika 63
Tablica 19: Friedmanov test povezanosti participativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika 64
Tablica 20: Friedmanov test povezanosti benevolentno-autoritativnog stila vodstva menadžera i motivacije zaposlenika 65

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika 58
Grafikon 2: Faktori koji utječu na motivaciju menadžera 59

PRILOG 1 . Anketni upitnik za zaposlenike

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA OLYMPIA I OLYMPIA SKY“

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko minuta vremena za popunjavanje ankete koja istražuje tematiku pod nazivom „*Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika na primjeru hotelskih poduzeća Olympia i Olympia Sky*“. Anketa se provodi u svrhu teorijskog i empirijskog istraživanja za potrebe diplomskog rada pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu.

Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

Srdačno,

Maja Baus, univ. bacc. oec.

Molim Vas da zaokružite isključivo jedan odgovor za svako pitanje. Ponuđeno je pet mogućih odgovora - **od U POTPUNOSTI SE NE SLAŽEM koji je označen sa 1, do - U POTPUNOSTI SE SLAŽEM koji je označen sa 5.**

UTJECAJ STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA		U potpunosti se NE slažem				U potpunosti se slažem
1.	Nadređeni donose odluke koristeći raspoložive informacije NE konzultirajući se sa zaposlenicima	①	②	③	④	⑤
2.	Poslovna komunikacija je isključivo jednosmjerna; od vrha menadžmenta prema nižim razinama.	①	②	③	④	⑤
3.	Obavljanje poslovnih zadataka svodi se isključivo na izvršavanje naredbi nadređenog.	①	②	③	④	⑤
4.	Nadređeni koriste strah, kaznu i prijetnje kao faktor motivacije što Vas potiče da se dokažete dodatnim zalaganjem i radom.	①	②	③	④	⑤
5.	Osobna odgovornost pri izvršavanju zadataka je u rukama svakog pojeding zaposlenika, dok je potpuna kontrola u rukama voditelja poslovnice.	①	②	③	④	⑤
6.	Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.	①	②	③	④	⑤
7.	Na radnom mjestu se uvažavaju se Vaše zamisli o poboljšanju poslovanja.	①	②	③	④	⑤
8.	Timski rad kolektiva zajedno sa menadžerom je na visokoj razini.	①	②	③	④	⑤
9.	Vaše poslovne ideje i kreativnost se prepoznaju i konstruktivno se koriste u poslu.	①	②	③	④	⑤
10.	Nadređeni potiče balans između vremena provedenog na poslu i privatnog vremena.	①	②	③	④	⑤
11.	Na radnom mjestu se osjećate poštovano i Vaš doprinos kvaliteti posla se prepoznaje.	①	②	③	④	⑤
12.	Postoji visoka razina povjerenja između zaposlenika i menadžera u oba smjera.	①	②	③	④	⑤
13.	Provodi se sustavno dodjeljivanje novčanih nagrada (bonusa, novčanih naknada i sl.) za dobro obavljen posao.	①	②	③	④	⑤
14.	Za dobro obavljen radni zadatak, od nadređenog, zaposlenik dobije pozitivnu povratnu informaciju (usmenu pohvalu).	①	②	③	④	⑤
15.	Informirani ste o svim važnijim događajima i poslovnim procesima.	①	②	③	④	⑤

Molim Vas da zaokružite isključivo jedan odgovor za svako pitanje te na taj način ocjenite **faktore koji Vas motiviraju u radu.** Ponuđeno je pet mogućih odgovora na skali od 1 - 5, gdje pojedini broj znači: **1 – vrlo slabo, 2 – slabo, 3 – srednje, 4 – poprilično, 5 – jako.**

FAKTORI MOTIVACIJE ZA RAD		**Slabo**				**Jako**
1.	Visina plaće	①	②	③	④	⑤
2.	Dobri radni uvjeti	①	②	③	④	⑤
3.	Sigurnost radnog mjesta	①	②	③	④	⑤
4.	Zanimljivost i izazovnost posla	①	②	③	④	⑤
5.	Dobra radna klima	①	②	③	④	⑤
6.	Stil vodstva menadžera	①	②	③	④	⑤
7.	Dodatni bonusi u smislu novčanih naknada	①	②	③	④	⑤
8.	Bonus slobodni dani	①	②	③	④	⑤
9.	Mogućnost napredovanja na više funkcije	①	②	③	④	⑤
10.	Obavljanje zadataka koji potvrđuju Vašu sposobnost	①	②	③	④	⑤
11.	Mogućnost kontinuiranog dodatnog obrazovanja	①	②	③	④	⑤
12.	Sudjelovanje u odlučivanju	①	②	③	④	⑤
13.	Usmena ili pismena pohvala	①	②	③	④	⑤

Molim Vas, unesite bilo koju dodatnu primjedbu ili zapažanje vezano uz stil vodstva menadžera na Vašu motiviranost u radu.

SOCIO DEMOGRAFSKI PODACI

Starosna dob: (zaokružite)	☐ 18-25 godina ☐ 26-35 godina ☐ 36-45 godina	☐ 46-55 godina ☐ 56-65 godina ☐ više od 66 godina
Spol: *(zaokružite)*	☐ muški ☐ ženski	
U kojem odjelu hotela ste zaposleni? *(zaokružite)*	☐ recepcija ☐ HIP ☐ održavanje ☐ domaćinstvo ☐ tehnička služba ☐ prodaja i marketing ☐ računovodstvo ☐ _____	
Obrazovanje *(zaokružite)*	☐ osnovna škola ili niže ☐ srednja škola ☐ visoka škola ili fakultet ☐ magisterij znanosti ili doktorat znanosti	
Vaše godine staža : *(molim Vas navedite)*		
Godine rada u ovom hotelu: *(zaokružite)*	☐ <1 godine ☐ 1-3 godine ☐ 3-5 godina ☐ 5-10 godina ☐ > 10 godina	

PRILOG 2 - Anketni upitnik za menadžere

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU HOTELSKIH PODUZEĆA OLYMPIA I OLYMPIA SKY“

Poštovani,

molim Vas da izdvojite nekoliko minuta vremena za popunjavanje ankete koja istražuje tematiku pod nazivom „*Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika na primjeru hotelskih poduzeća Olympia i Olympia Sky*“. Anketa se provodi u svrhu teorijskog i empirijskog istraživanja za potrebe diplomskog rada pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu.

Popunjavanje ankete je u potpunosti anonimno. Unaprijed Vam zahvaljujem na uloženom trudu i vremenu.

Srdačno,

Maja Baus, univ. bacc. oec.

Molim Vas da zaokružite isključivo jedan odgovor za svako pitanje. Ponuđeno je pet mogućih odgovora - **od U POTPUNOSTI SE NE SLAŽEM koji je označen sa 1, do - U POTPUNOSTI SE SLAŽEM koji je označen sa 5.**

UTJECAJ STILOVA VODSTVA MENADŽERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIKA		**U potpunosti se NE slažem**				**U potpunosti se slažem**
1.	Donosite odluke koristeći raspoložive informacije NE konzultirajući se sa zaposlenicima.	①	②	③	④	⑤
2.	Poslovna komunikacija je isključivo jednosmjerna; od vrha menadžmenta prema nižim razinama.	①	②	③	④	⑤
3.	Obavljanje poslovnih zadataka svodi se isključivo na izvršavanje naredbi nadređenog.	①	②	③	④	⑤
4.	Koristite strah, kaznu i prijetnje kao faktor motivacije.	①	②	③	④	⑤
5.	Osobna odgovornost pri izvršavanju zadataka je u rukama svakog pojeding zaposlenika, dok je potpuna kontrola u rukama voditelja poslovnice.	①	②	③	④	⑤
6.	Tijekom konzultacija sa nadređenima ste slobodni i otvoreni u razgovoru.	①	②	③	④	⑤
7.	Dobro poznajete svoje nadređene i problematiku s kojom se suočavaju u poslovnom procesu.	①	②	③	④	⑤
8.	U kolektivu potičete timski rad.	①	②	③	④	⑤
9.	Poslovne ideje i kreativnost zaposlenika prepoznajete i konstruktivno ih koristite u poslu.	①	②	③	④	⑤
10.	Potičete balans između vremena provedenog na poslu i privatnog vremena.	①	②	③	④	⑤
11.	Utječete na to da se zaposlenici na radnom mjestu osjećaju poštovano i da se njihov doprinos kvaliteti posla prepoznaje.	①	②	③	④	⑤
12.	Imate visoku razinu povjerenja prema svojim zaposlenima.	①	②	③	④	⑤
13.	Provodite se sustavno dodjeljivanje novčanih nagrada (bonusa, naknada i sl.) za dobro obavljen posao.	①	②	③	④	⑤
14.	Za dobro obavljen radni zadatak, dajete pozitivnu povratnu informaciju (usmenu pohvalu).	①	②	③	④	⑤
15.	Informirate zaposlenike o svim važnijim događajima i poslovnim procesima.	①	②	③	④	⑤

Molim Vas da zaokružite isključivo jedan odgovor za svako pitanje te na taj način ocjenite **faktore koji Vas motiviraju u radu.** Ponuđeno je pet mogućih odgovora na skali od 1 - 5, gdje pojedini broj znači: **1 – vrlo slabo, 2 – slabo, 3 – srednje, 4 – poprilično, 5 – jako.**

FAKTORI MOTIVACIJE ZA RAD		**Slabo**				**Jako**
1.	Visina plaće	①	②	③	④	⑤
2.	Dobri radni uvjeti	①	②	③	④	⑤
3.	Sigurnost radnog mjesta	①	②	③	④	⑤
4.	Zanimljivost i izazovnost posla	①	②	③	④	⑤
5.	Dobra radna klima	①	②	③	④	⑤
6.	Stil vodstva menadžera	①	②	③	④	⑤
7.	Dodatni bonusi u smislu novčanih naknada	①	②	③	④	⑤
8.	Bonus slobodni dani	①	②	③	④	⑤
9.	Mogućnost napredovanja na više funkcije	①	②	③	④	⑤
10.	Obavljanje zadataka koji potvrđuju Vašu sposobnost	①	②	③	④	⑤
11.	Mogućnost kontinuiranog dodatnog obrazovanja	①	②	③	④	⑤
12.	Sudjelovanje u odlučivanju	①	②	③	④	⑤
13.	Usmena ili pismena pohvala	①	②	③	④	⑤

Molim Vas, unesite bilo koju dodatnu primjedbu ili zapažanje vezano uz stil vodstva menadžera na Vašu motiviranost u radu.

SOCIO DEMOGRAFSKI PODACI

Starosna dob: (zaokružite)	☐ 18-25 godina ☐ 26-35 godina ☐ 36-45 godina	☐ 46-55 godina ☐ 56-65 godina ☐ više od 66 godina
Spol: *(zaokružite)*	☐ muški ☐ ženski	
Obrazovanje *(zaokružite)*	☐ osnovna škola ili niže ☐ srednja škola ☐ visoka škola ili fakultet ☐ magisterij znanosti ili doktorat znanosti	
Na kojoj razini menadžmenta ste zaposleni? *(zaokružite)*	☐ vrhovni menadžment (nema nadređene nego samo podređene menadžere; npr. generalni direktor, predsjednik ili član uprave, odbora...) ☐ srednji menadžment (upravlja operativnim menadžerima; npr. voditelj podružnice koji ispod sebe ima voditelje odjela) ☐ operativni menadžment (upravlja djelatnicima; npr. voditelj odjela; nema podređenih menadžera)	
U kojem odjelu hotela ste zaposleni? *(zaokružite)*	☐ recepcija ☐ HIP ☐ održavanje ☐ domaćinstvo ☐ tehnička služba ☐ prodaja i marketing ☐ računovodstvo ☐ _____	
Vaše godine staža : *(molim Vas navedite)*		
Godine rada u ovom hotelu: *(zaokružite)*	☐ <1 godine ☐ 1-3 godine ☐ 3-5 godina ☐ 5-10 godina ☐ > 10 godina	