



# MEĐUZAVISNOST TIPOVA MENADŽMENTA I RAZINE MOTIVACIJE U HOTELIMA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

## INTERDEPENDENCE TYPES MANAGEMENT AND LEVEL OF MOTIVATION IN HOTELS OF SPLIT-DALMATIA COUNTY

---

**Željko Mateljak**

Katedra za Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split,  
Hrvatska

©MESTE

JEL Category: L23

### **Apstrakt**

Tipovi menadžmenta mogu se definirati kao nivo odgovornosti menadžera s obzirom na različita područja rada i na zauzimanje pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije. U ovom radu analizirat će se tri tipa menadžmenta, i to top management, srednji menadžment i niži menadžment. S druge strane, motivacija obuhvaća niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage su pod utjecajem mnogih internih i eksternih faktora, koje iniciraju, određuju i održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog tipa ponašanja. Predmet istraživanja u ovom radu je vezan uz ispitivanje međuzavisnosti između tipova menadžmenta i razine motivacije u hotelima splitsko-dalmatinske županije. Cilj istraživanja je utvrditi postoji li razlika u razini motivacije s obzirom na tipove menadžmenta prema hijerarhijskim razinama. S obzirom da postojanost više razine motivacije doprinosi većoj efikasnosti poslovanja, u radu će se istražiti postoji li statistički značajna razlika između tipova menadžmenta prema hijerarhijskim razinama s obzirom na razinu motivacije u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. Empirijsko istraživanje će se provoditi primjenom uobičajenih znanstvenih metoda, a posebno metodom anketiranja i metodom obrade prikupljenih podataka primjenom statističkog paketa SPSS-a. Očekivani doprinos rada vezan je uz utvrđivanje razine statistički značajne razlike između tipova menadžmenta prema hijerarhijskim razinama s obzirom na razinu motivacije u hotelima Splitsko-dalmatinske županije.

**Ključne riječi:** tipovi menadžmenta, razina motivacije, hotelska industrija, Splitsko-dalmatinska županija

### **Abstract**

Management types can be defined as the level of manager's responsibility with regard to different areas of work and the assumption of positions at different levels of organizational hierarchy. In this paper, three types of management will be analyzed, top management, middle management, and lower

Adresa autora:

**Željko Mateljak**

[zeljko.mateljak@efst.hr](mailto:zeljko.mateljak@efst.hr)

management. On the other hand, motivation embraces a range of forces that direct and determine man's behavior. These forces are influenced by many internal and external factors that initiate, determine, and maintain the content, direction, intensity, and duration of a particular type of behavior. The research topic in this paper is related to the interdependence between the types of management and the level of motivation in the hotels of the Split-Dalmatia County. The aim of the research is to determine whether there is a difference in the level of motivation with respect to management types according to hierarchical levels. Given that the persistence of higher levels of motivation contributes to the greater efficiency of the business, the paper will investigate whether there is a statistically significant difference between hierarchical management types considering the level of motivation in the hotels of the Split-Dalmatia County. Empirical research will be carried out using common scientific methods, and in particular through the survey methodology and the method of processing data collected using the SPSS statistical package. The expected contribution of the work is related to the determination of the level of statistically significant difference between management types according to the hierarchical levels given the level of motivation in the hotels of the Split-Dalmatia county.

**Keywords:** types of management, level motivation, hotel industry, Split-Dalmatia county

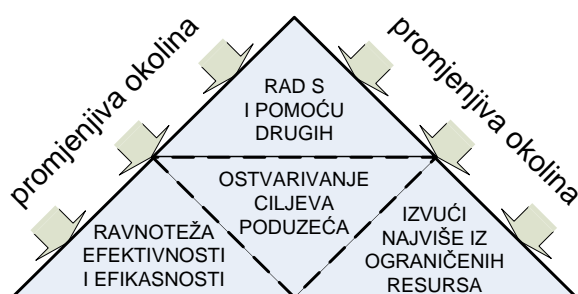
## 1 UVOD

Menadžment je proces kojim se koordiniraju individualni i grupni naponi prema postizanju grupnih ciljeva. Pojam menadžmenta može se primjerice odnositi na proces i djelatnost, nositelje i realizatore. Izraz menadžment upotrebljava se u različitim značenjima. Može kao upravljanje ili kao rukovođenje što je znatno češće, no izraz menadžment koristi se i kao organizacija. (Žugaj & Brčić, 2003, str. 19)

Prema Bublji (2006, str. 4), menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Iz navedenih definicija menadžmenta, a posebno iz ove posljednje, proizlaze neke bitne karakteristike, a to su (Buble, 2006, str. 4-5):

1. rad s drugima i pomoću drugih,
2. ciljevi poduzeća,
3. efikasnost *versus* efektivnost,
4. ograničeni resursi,
5. promjenjiva okolina.



Slika 1. Ključni aspekti menadžment procesa (Kreitner, 1989, str. 10)

Međusobna povezanost i odnos ovih karakteristika definicije menadžmenta dana je na slici 1.

Gornje karakteristike definicije menadžmenta zahtijevaju odgovarajuća razjašnjenja, kako bi se lakše shvatio sam pojam menadžmenta.

*Rad s drugima i pomoću drugih.* Ostvarivanje ciljeva poduzeća, izvršavanjem određenih zadataka zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta. Pri tome, operativne zadatke ne izvršava neposredno menadžment, već to on čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Budući da je menadžment odgovoran za ostvarenje ciljeva, on osigurava "logističku potporu" obavljajući svoje specifične funkcije. Time se stvaraju uvjeti za efektivnu i efikasnu uporabu drugih u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

*Ostvarenje ciljeva poduzeća.* Poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. A upravo takva akcija, kako je naprijed navedeno, pretpostavlja menadžment. Prema tome, ciljevi determiniraju kako svrhu menadžmenta, tako i njegov smjer. Bez determiniranih ciljeva menadžment bi bio besciljni proces. Ciljevi poduzeća predstavljaju i mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom da se *ex post* komparira ostvareno i zadano.

*Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti.* Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnosti definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.

Međutim, visoka efikasnost može biti ostvarena pri visokom i pri niskom inputu i outputu. Primjer razlike između efikasnog i efektivnog menadžmenta, prema Reddinu (1970, str. 11), vidi se u tome što efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita. Na ovoj je osnovi, po mišljenju Colea (1990, str. 104) menadžment više zainteresiran za efikasnost nego za efektivnost.

*Racionalno korištenje ograničenih resursa.* Resursi, koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijeti iscrpljenje. To se najbolje vidi na primjeru materijalnih resursa i energenata (Khan, Brown, & Martel, 1976). Stoga i neminovnost da se s raspoloživim resursima postupa veoma racionalno. Međutim, kada to i ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene outputa. Na ovim osnovama uspostavlja se odnos između ekonomike i menadžmenta, pri čemu ekonomika istražuje alternative uporabe ograničenih resursa, a menadžment osigurava efektivno i efikasno korištenje ograničenih resursa. U tom bi se smislu, prema Kreitneru (1989, str. 8), menadžment mogao smatrati "primijenjenom ekonomikom".

*Promjenjiva okolina.* Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije. Na taj se način stvara složena, heterogena, dinamična i neizvjesna okolina poduzeća. U tom se kontekstu pred menadžment postavljaju dva osnovna zadatka - (1) pripremiti se za nastupajuće promjene i (2) adaptirati se na nastale promjene. To su, svakako, veoma složeni zadaci koji uvijek za rezultat imaju operativnu, strategijsku ili strukturalnu adaptaciju. Da bi se pripremio za nastupajuće promjene, menadžment najprije mora identificirati karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće egzistira, da bi potom mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini. U tom kontekstu adaptacija ne znači pasivni odnos u kojemu se poduzeće "podčinjava" tim utjecajima, već prvenstveno aktivan odnos u kojemu ono te utjecaje "podčinjava" sebi. (Buble, 1991)

Temelj ostvarivanja procesa menadžmenta su hijerarhijske razine koje se, prema Sikavici i ostalima (Sikavica, Bahtijarević Šiber, & Pološki Vokić, 2008, str. 39) mogu podijeliti na:

- menadžment najviše razine (engl., Top Management)
- menadžment srednje razine (engl., Middle Management)
- menadžment prve razine (engl., Lower Management)

U menadžment najviše razine (Vrhovni menadžment) spadaju: predsjedavajući odbora (engl., Chairman of the Board), predsjednik ili direktor (engl., President), glavni izvršni direktor (engl., Chief Executive Officer, CEO), glavni operativni direktor (engl., Chief Operating Officer, COO), i potpredsjednik (engl., Vicepresident).

U menadžment srednje razine spadaju: direktori divizija (engl., Division directors), menadžeri područja (engl., Area managers), menadžeri tvornica (engl., Plant managers) i menadžeri odjela (engl., Department managers).

U menadžment najniže razine pripadaju nadzornici (engl., Supervisors) i menadžeri ureda (engl., Office managers).

S druge strane, u ovom radu će se prikazati i razina motivacije zaposlenika. Motivacija je unutarnji nagon koji zaposlenika potiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba, motivacija usmjerava ljudsko ponašanje. (Tudor, 2010, str. 12) Motivaciju je moguće promatrati kao lančanu reakciju gdje su potrebe temelj motivacije na osnovi kojih se rađaju želje, tvoreći u psihi čovjeka intelektualnu, internacionalnu, emocionalnu i vrijednosnu komponentu koje ga potiču na akciju. (Jurina, 2011, str. 111)

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio

poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.

Nakon definiranja pojma razine menadžmenta i motivacije zaposlenika, u ovom radu je moguće definirati predmet, problem, cilj, hipoteze i metode istraživanja. *Predmet istraživanja* u ovom radu je vezan uz ispitivanje međuzavisnost između tipova menadžmenta i razine motivacije u hotelima Splitsko-dalmatinske županije, dok će se *problemom istraživanja* analizirati povezanost međuzavisnost između tipova menadžmenta i razine motivacije u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. Sukladno predmetu i problemu istraživanja, *cilj istraživanja* je utvrditi koja razina menadžmenta daje najveću razinu motivacije u hotelima Splitsko-dalmatinske županije. S obzirom da visoka razina motivacije zaposlenika uzrokuje bolju radnu klimu, a time i veću efikasnost poduzeća, u radu će se potvrditi ili opovrgnuti temeljna hipoteza istraživanja, i to:

**H.1:** Postoji statistički značajna razlika između razine motivacije i zaposlenika na različitim razinama managementa.

Dokazivanje odnosno odbacivanje glavne istraživačke hipoteze rada ispitat će se pomoću dvije pomoćne hipoteze rada, i to:

**H1a:** Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini menadžmenta najviše razine u odnosu na menadžment srednje razine.

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji

između menadžmenta najviše razine i menadžmenta srednje razine.

**H1b:** Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini menadžmenta srednje razine u odnosu na menadžment prve razine.

Temeljem postavljene hipoteze istražiti će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji između menadžmenta srednje razine i menadžmenta prve razine.

Empirijsko istraživanje će se provoditi primjenom uobičajenih znanstvenih metoda, a posebno metodom anketiranja i metodom obrade prikupljenih podataka primjenom statističkog paketa SPSS-a. Očekivani doprinos rada vezan je uz utvrđivanje tipa organizacijske strukture koji bi bio primjeren poduzećima u hotelima Splitsko-dalmatinske županije s ciljem povećanja njihove efikasnosti na domaćim i međunarodnim tržištima.

## 2 RELEVANTNO PRETHODNO ISTRAŽIVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

U području motivacije zaposlenika postoje brojna istraživanja koja su rezultirala i mnogobrojnim teorijama motivacije, a kod kojih nije pronađen odgovor na pitanje što zaposlenike motivira. Razlog se nalazi u tome što je motivacija najčešće definira kao unutarnji osjećaj ili poticaj, što je u domeni psiholoških faktora. Takva pojava je onda neopipljiva i teško mjerljiva te podložna subjektivnoj procjeni.

Tablica 1. Motiviranost prema pojedinim faktorima motivacije

FAKTORI MOTIVACIJE	1 (ne motiviraju)		2 (slabo motiviraju)		3 (srednje motiviraju)		4 (jako motiviraju)		5 (vrlo jako motiviraju)		Prosječna ocjena
	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	
Politika poduzeća	20	12,12	34	20,61	56	33,94	27	16,36	28	16,97	3,05
Beneficije	19	11,52	24	14,55	44	26,67	41	24,85	37	22,42	3,32
Sigurnost posla	9	5,45	10	6,06	25	15,15	52	31,52	69	41,82	3,98
Menadžeri	26	15,76	34	20,61	38	23,03	34	20,61	33	20,00	3,08
Radni uvjeti	15	9,09	25	15,15	52	31,52	40	24,24	33	20,00	3,31
Priznanje i napredovanje	34	20,61	37	22,42	36	21,82	21	12,73	37	22,42	2,94
Mogućnost razvoja	23	13,94	31	18,79	44	26,67	32	19,39	35	21,21	3,15
Odgovornost	10	6,06	20	12,12	52	31,52	50	30,30	33	20,00	3,46
Postignuće i uspjeh	16	9,70	20	12,12	43	26,06	42	25,45	44	26,67	3,47
Izazovan posao	17	10,30	21	12,73	37	22,42	48	29,09	42	25,45	3,47

Izvor: (Brnad, Stilin, & Tomljenović, 2016, str. 114)

Stoga je u Republici Hrvatskoj provedeno istraživanje utjecaja razvoja karijere na razinu motivacije čiji su rezultati prikazani u tablicama 1. i 2.

Rezultati istraživanja u tablici 1. najveću prosječnu ocjenu kod faktora motivacije su dobili postignuće i uspjeh (3,47) i izazovan posao (3,47), dok je najmanju prosječnu ocjenu dobio faktor „priznanje i napredovanje“ (2,94). S druge strane, rezultati istraživanja pokazuju da je najveći broj ispitanika (20,61% ili 34) s ocjenom 1 (ne motivirajući)

ocijenilo faktor „priznanje i napredovanje“. S ocjenom 2 (slaba motivacija) najveći broj ispitanika (37 ili 22,42%) je također ocijenilo faktor motivacije „priznanje i napredovanje“. Faktor motivacije „politika poduzeća“ je najveći broj ispitanika (56 ili 33,94%) ocijenilo s ocjenom 3 (srednja motivacija), dok su 52 ili 31,52% ispitanika ocjenu 4 (jaka motivacija) dalo faktoru motivacije „sigurnost posla“. Najveću ocjenu 5 (vrlo jaka motivacija) je najveći broj ispitanika (69 ili 41,82%) dalo faktoru motivacije „sigurnost posla“.

Tablica 2. Zadovoljstvo pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na radu

FAKTORI ZADOVOLJSTVA (Zadovoljstvo ...)	1 (vrlo nezadovoljan)		2 (nezadovoljan)		3 (niti nezadovoljan niti zadovoljan)		4 (zadovoljan)		5 (vrlo zadovoljan)		Prosječna ocjena
	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	broj ispitanika	%	
prirodom posla	4	2,42	12	7,27	44	26,67	67	40,61	38	23,03	3,74
suradnicima	4	2,42	18	10,91	45	27,27	70	42,42	28	16,97	3,61
nadređenima	27	16,36	24	14,55	35	21,21	55	33,33	24	14,55	3,15
mogućnostima za napredovanje	33	20,00	47	28,48	42	25,45	34	20,61	9	5,45	2,63
visinom plaće	29	17,58	33	20,00	53	32,12	41	24,85	9	5,45	2,81

U tablici 2., koja prikazuje faktore zadovoljstva pojedinim elementima posla i opće zadovoljstvo na poslu, s najmanjom prosječnom ocjenom ispitanika (2,63) ocijenjen je faktor zadovoljstva „mogućnosti napredovanja“, dok je s najvećom prosječnom ocjenom (3,74) ocijenjen faktor „priroda posla“. S druge strane, rezultati istraživanja također pokazuju da je najveći broj ispitanika (20% ili 33) s ocjenom 1 (vrlo zadovoljavajući) ocijenilo faktor „mogućnosti napredovanja“. S ocjenom 2 (nezadovoljan) najveći broj ispitanika (47 ili 28,48%) je također ocijenilo faktor zadovoljstva „mogućnosti napredovanja“. Faktor zadovoljstva „suradnici“ je najveći broj ispitanika (45 ili 27,27%) ocijenilo s ocjenom 3 (niti zadovoljan niti nezadovoljan), dok je 70 ili 42,42% ispitanika ocjenu 4 (zadovoljan) dalo faktoru zadovoljstva „suradnici“. Najveću ocjenu 5 (vrlo zadovoljavajuće) je najveći broj ispitanika (38 ili 23,03%) dalo faktoru zadovoljstva „priroda posla“.

Izvor: (Brnad, Stilin, & Tomljenović, 2016, str. 115)

U ovom istraživanju također se ispitalo koliko se često provode istraživanja o motivaciji i zadovoljstvu radnika u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni. Rezultati istraživanja su pokazali da samo 13% odnosno 21 ispitanik je odgovorio potvrdno, dok je 16 ispitanika navelo da se ispitivanje u organizacijama provodi jednom godišnje, 2 ispitanika su odgovorila da se provodi svake tri godine i 3 ispitanika su odgovorila da se rijetko provodi.

## 3 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 3.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno metodom anketnog upitnika u srpnju 2017. godine koji je obuhvatio 16 pitanja. Anketni upitnik si ispunjavali zaposlenici hotela na području Splitsko-dalmatinske županije. Ukupan broj ispitanika je bio 50.

Pitanja su strukturirana na način da se u prvom dijelu prikupljaju podaci o spolu, dobi,

obrazovanju. Većina pitanja je postavljena na način da se ispitaniku mišljenja i iskustva kako bi se što bolje mogli komparirati dobiveni rezultati. Da bi se mogle utvrditi smjernice za eventualno daljnje istraživanje na ovu temu, postavljene su hipoteze, a pitanja u anketnom upitniku su usklađena s postavljenim hipotezama kako bi se dobili određeni odgovori, odnosno kako bi se mogle utvrditi smjernice. Osim pitanja koja su direktno povezana s hipotezom rada, u anketnom upitniku pojavljuju se i druga pitanja koja su analizirana u cilju dobivanja jasnije slike o važnosti razina menadžmenta zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije sa svrhom povećanja razine motivacije kod zaposlenika.

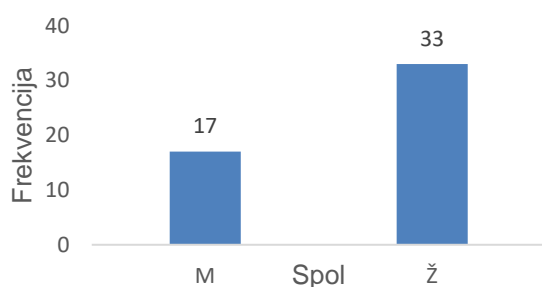
U provedenom istraživanju sudjelovali su hoteli srednje veličine (50-249 zaposlenih) i veliki hoteli (250 i više zaposlenih) i to:

- Amfora Hvar,
- Amor Supetar,
- Atrium Split,
- Dalmacija Hvar,
- Le Meridien Lav,
- Life Zečevo,
- Medena Trogir,
- President Split,
- Radisson Blu Split.

Temeljem ispunjenih anketnih upitnika među zaposlenicima prethodno navedenih hotela, u nastavku rada prikazat će se rezultati istraživanja.

### 3.2 Karakteristike uzorka

Kao što je prethodno navedeno, ispunjavanju upitnika pristupilo je 50 zaposlenika srednjih i velikih hotela u Splitsko-dalmatinske županije. U ovom dijelu rada prikazat spol, dob, obrazovanje ispitanika te hotel (s obzirom na veličinu) u kojem rade. Slika 1 prikazuje ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na spol.

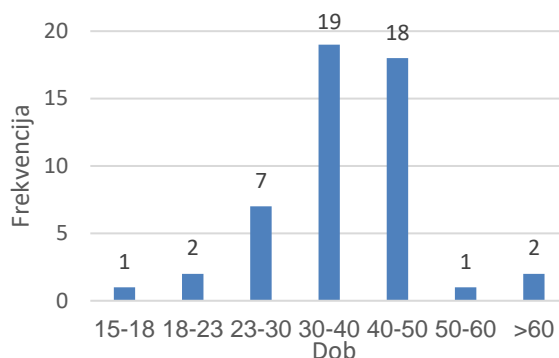


Slika 1. Spol ispitanika

Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja

Kao što prikazuje slika 1., u istraživanju su sudjelovala 33 ispitanika ženskog spola i 17 ispitanika muškog spola.

Slikom 2. prikazuje se ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na dob.

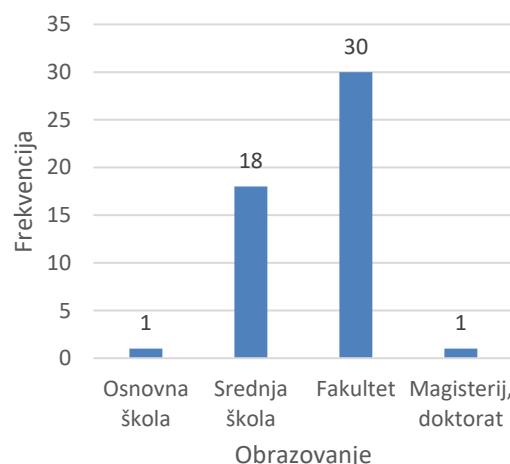


Slika 1. Dob ispitanika

Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja

Na slici 2. vidi se da najviše ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju su u dobi od 30 do 40 godina starosti (19 ispitanika), dok je 18 ispitanika u dobi od 40 do 50 godina starosti. Samo po 1 ispitanik je u dobi od 15 do 18 godina starosti odnosno od 50 do 60 godina starosti.

Nadalje, slika 3. prikazuje ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na obrazovanje.

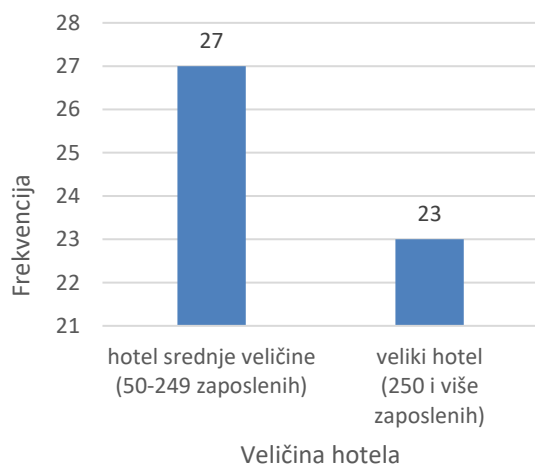


Slika 2. Obrazovanje ispitanika

Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja

Slika 3. prikazuje da je 30 ispitanika završilo fakultetsku razinu obrazovanja, dok je 18 ispitanika završilo srednju školu. Bitno je naglasiti da je samo jedan ispitanik završio osnovnu školu odnosno poslijediplomsko obrazovanja (magisterij ili doktorat).

Nakon analiziranja osnovnih karakteristika ispitanika, na slici 4. prikazuje se ispitanike koji su sudjelovali u istraživanju s obzirom na veličinu hotela u kojem rade.



Slika 3. Veličina hotela

Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja

Sa slike 4. vidi se da je u ovom istraživanju sudjelovala 27 zaposlenika iz hotela srednje veličine i 23 zaposlenika koji rade u velikim hotelima.

### 3.3 Testiranje istraživačkih hipoteza

Temeljem prikupljenih podataka metodom anketnog upitnika testirat će se temeljna istraživačka hipoteza rada koristeći analizom varijance (ANOVA). Obradom prikupljenih podataka dat će se odgovor na dvije postavljene temeljne istraživačke hipoteze rada, i to:

**H.1.** *Postoji statistički značajna razlika između razine motivacije i zaposlenika na različitim razinama menadžmenta.*

Dokazivanje odnosno odbacivanje glavne istraživačke hipoteze rada ispitat će se pomoću dvije pomoćne hipoteze rada, i to:

**H1a:** *Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini menadžmenta najviše razine u odnosu na menadžment srednje razine.*

Na temelju postavljene hipoteze istražiti će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji između menadžmenta najviše razine i menadžmenta srednje razine.

**H1b:** *Postoji statistički značajna razlika u motivaciji na razini menadžmenta srednje razine u odnosu na menadžment prve razine.*

Temeljem postavljene hipoteze istražiti će se postoji li statistički značajna razlika u motivaciji između menadžmenta srednje razine i menadžmenta prve razine.

Sa svrhom dokazivanja ili odbacivanja temeljne hipoteze rada, najprije će se ispitati druga pomoćna hipoteza rada odnosno postoji li statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta najviše razine i menadžmenta srednje razine. Prije prihvatanja ili odbacivanja prve pomoćne hipoteze rada, u tablici 3. prikazat će se razina motivacije između menadžmenta najviše razine i menadžmenta srednje razine.

Tablica 3. Razina motivacije između menadžmenta najviše razine i menadžmenta srednje razine

Razina motivacije		Razina motivacije na menadžmentu najviše razine					Ukupno
		Izrazito niska	Niska	Srednja	Visoka	Izrazito visoka	
Razina motivacije na srednjoj razini menadžmenta	Izrazito niska	1	2	0	0	0	3
	Niska	0	5	4	3	3	15
	Srednja	0	1	3	8	7	19
	Visoka	3	1	4	1	1	10
	Izrazito visoka	0	0	2	0	1	3
<b>Ukupno</b>		<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja

Kao što se vidi iz tablice 3., najveći broj ispitanika (13) odgovorio da je razina motivacije na menadžmentu najviše razine srednje jakosti, dok je 12 ispitanika ocijenilo razinu motivacije na menadžmentu najviše razine s visokim i izrazito

visokim stupnjem jakosti. S druge strane, najveći broj ispitanika (19) je ocijenilo razinu motivacije srednje jakosti kod srednje razine menadžmenta, dok je 15 ispitanika ocijenilo razinu motivacije s niskom jakosti na srednjoj razini menadžmenta.

Nakon analiziranja razine motivacije među ispitanicima na menadžmentu najviše razine i menadžmentu srednje razine, u tablici 4. prikazat će se rezultati istraživanja za drugu pomoćnu hipotezu primjenom Hi-kvadrat testa.

Tablica 4. Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Signifikantnost
<b>Pearson Chi-Square</b>	32.141 <sup>a</sup>	16	0.010
<b>Omjer vjerojatnosti</b>	32.933	16	0.008
<b>Broj važećih slučajeva</b>	50		

Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja

Prema rezultatima iz tablice 4. empirijska vrijednost  $\chi^2$  testa je:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(m_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 32,141$$

Tablična vrijednost  $\chi^2$  - testa uz signifikantnost od 5% je:

$$\chi_{\text{tab}}^2 [\alpha, df = (r - 1)(c - 1)] \Rightarrow [\alpha = 5\%; df = 16] = 26,30.$$

Vrijedi da je:  $\chi^{2*} > \chi_{\text{tab}}^2$  što znači da se uz značajnost od 5% može prihvatiti pretpostavka da postoji statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta najviše razine i

menadžmenta srednje razine. Prema prethodnoj tablici može se vidjeti da je empirijska značajnost testa  $\alpha^* < 5\%$  ( $\alpha^* = 0,01$ ) te se može zaključiti postojanost zavisnosti promatranih obilježja.

Na temelju prethodnog testiranja može se zaključiti da se prva pomoćna hipoteza prihvaća.

Temeljem prihvaćanja prve pomoćne hipoteze rada, za potrebe istraživanja ispitat će se i druga temeljna hipoteza rada, točnije postoji li statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta srednje razine i menadžmenta prve razine. Prije prihvaćanja ili odbacivanja druge pomoćne hipoteze rada, u tablici 5. prikazat će se razina motivacije između menadžmenta srednje razine i menadžmenta prve razine.

Tablica 5. Razina motivacije između menadžmenta srednje razine i menadžmenta prve razine

Razina motivacije		Razina motivacije na menadžmentu prve razine					Ukupno
		Izrazito niska	Niska	Srednja	Visoka	Izrazito visoka	
Razina motivacije na srednjoj razini menadžmenta	Izrazito niska	1	0	2	0	0	3
	Niska	2	7	4	2	0	15
	Srednja	3	5	8	0	3	19
	Visoka	3	3	2	2	0	10
	Izrazito visoka	0	2	0	0	1	3
<b>Ukupno</b>		<b>9</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>50</b>

Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja

Iz tablice 5. vidi se da najveći broj ispitanika (17) odgovorio da je razina motivacije na menadžmentu prve razine niske jakosti, dok je 16 ispitanika ocijenilo razinu motivacije na menadžmentu prve razine sa srednjim stupnjem jakosti. S druge strane, najveći broj ispitanika (19) je ocijenilo razinu motivacije srednje jakosti kod srednje razine menadžmenta, dok je 15 ispitanika

ocijenilo razinu motivacije s niskom jakosti na srednjoj razini menadžmenta.

Nakon analiziranja razine motivacije među ispitanicima na menadžmentu prve razine i menadžmentu srednje razine, u tablici 6. prikazat će se rezultati istraživanja za drugu pomoćnu hipotezu primjenom Hi-kvadrat testa.



Tablica 6. Rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja Hi-kvadrat testom

	Vrijednost	Stupnjevi slobode	Signifikantnost
Pearson Chi-Square	18.709 <sup>a</sup>	16	0.284
Omjer vjerojatnosti	22.755	16	0.120
Broj važećih slučajeva	50		

*Izvor: Izradio autor temeljem provedenog istraživanja*

Prema rezultatima iz tablice 6. empirijska vrijednost  $\chi^2$  testa je:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(m_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} = 18,709$$

Tablična vrijednost  $\chi^2$  - testa uz signifikantnost od 5% je:

$$\chi_{\text{tab}}^2 [\alpha, df = (r - 1)(c - 1)] \Rightarrow [\alpha = 5\%; df = 16] = 26,30.$$

Vrijedi da je:  $\chi^{2*} < \chi_{\text{tab}}^2$  što znači da se uz značajnost od 5% ne može prihvatiti pretpostavka da postoji statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta prve razine i menadžmenta srednje razine. Prema prethodnoj tablici može se vidjeti da je empirijska značajnost testa  $\alpha^* > 5\%$  ( $\alpha^* = 0,284$ ) te se može zaključiti nepostojanost zavisnosti promatranih obilježja.

Na temelju prethodnog testiranja može se zaključiti da se druga pomoćna hipoteza ne prihvaća.

S obzirom da su rezultati istraživanja pokazali da je prva pomoćna hipoteza rada prihvaćena, a druga pomoćna hipoteza odbačena, može se zaključiti da je temeljna hipoteza rada djelomično prihvaćena. Točnije, postoji statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta najviše razine i menadžmenta srednje razine, dok, s druge strane, ne postoji statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta srednje razine i menadžmenta prve razine.

## 4 ZAKLJUČAK

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz poslovnih tehnika s ciljem motivacije svojih zaposlenika. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i

funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost kvalitete proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.

Na temelju analize prikupljenih rezultata, došlo se do zaključka postoji statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta najviše razine i menadžmenta srednje razine, dok, s druge strane, ne postoji statistički značajna razlika u razini motivacije između menadžmenta srednje razine i menadžmenta prve razine.

U tu svrhu potrebno kontinuirano provoditi programe razvoja karijere te aktivnosti u cilju povećanja razine motivacije zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije. Provođenje programa za razvoj karijere, osnovni je preduvjet za povećanje razine motivacije zaposlenika hotela Splitsko-dalmatinske županije te su se s tim složili svi ispitanici uz naglasak da je potrebno paralelno kontinuirano raditi i na poboljšanju ponude programa za razvoj karijere. Ulaganje u programe razvoja karijere, posebno na početku poslovanja, može se činiti kao veliki izdatak. Međutim, ni u početnoj fazi poslovanja ne treba zanemariti njegovu važnost. Preporuka vlasnicima hotela bi bila da angažiraju stručni kadar za obuku zaposlenika i razvoj karijere, neovisno o visini izdataka jer je ulaganje u zaposlenike ulaganje koje se u kratkom roku može višestruko vratiti i donijeti povećanu dobit. Hoteli bi trebali voditi računa da kroz navedene programe naglašavaju važnost motivacije zaposlenika. Također, preporučuje se da hoteli kontinuirano ispituju zadovoljstvo i mišljenja svojih zaposlenika što bi osiguralo veću razinu motivacije zaposlenika, a time i veću razinu usluge kao i veće zadovoljstvo korisnika.

## CITIRANI RADOVI

- Brnad, A., Stilin, A., & Tomljenović, L. (2016). *Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj*. Rijeka: Zbornik Veleučilišta u Rijeci.
- Buble, M. (1991). Organizacijske strukture. U S. (. Kapustić, *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
- Buble, M. (2006). *Management*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- Cole, G. (1990). *Management: Theory and Practice* (3. izd.). London: DP Publications Ltd.
- Jurina, M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić.
- Khan, H., Brown, W., & Martel, L. (1976). *Slijedećih 200 godina*. Zagreb: Stvarnost.
- Kreitner, R. (1989). *Management* (4. izd.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Reddin, W. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., & Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- Žugaj, M., & Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.