

# Radna motivacija zaposlenika u hotelijerstvu

---

Ćurić, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:996054>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-05**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru  
Odjel za psihologiju

Jednopedmetni sveučilišni preddiplomski studij psihologije



Josipa Ćurić

**Radna motivacija zaposlenika u hotelijerstvu**

Završni rad

Mentor: doc.dr.sc. Andrea Tokić

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Josipa Ćurić**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Radna motivacija zaposlenika u hotelijerstvu** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 30. listopada 2020.

## Sadržaj

Sažetak.....	1
Abstract.....	2
1. Uvod.....	3
1.1. Sezonalnost turizma i zapošljavanja.....	3
1.2. Radna motivacija .....	5
1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija radne motivacije.....	5
1.3.1. Kritike Herzbergovom dvofaktorskom modelu.....	6
1.4. Zadovoljstvo poslom hotelskih radnika.....	7
1.5. Radne vrijednosti .....	8
2. Problemi i hipoteze istraživanja.....	10
2.1. Problemi i hipoteze .....	10
3. Metodologija.....	11
3.1. Sudionici .....	11
3.2. Mjerni instrumenti .....	11
3.3. Postupak.....	12
4. Obrada rezultata.....	13
5. Rasprava.....	16
6. Zaključak .....	20
7. Literatura.....	21
8. Prilog.....	25

## Radna motivacija zaposlenika u hotelijerstvu

### Sažetak

Radna motivacija predstavlja ekstrinzični ili intrinzični utjecaj na zaposlenika radi kojeg se povećava zadovoljstvo radnim mjestom i produktivnost radnika i radne jedinice. Hotelskoj industriji postaje sve zahtjevnije naći motivirane i kvalitetne radnike, pogotovo u slučaju fenomena sezonalnosti. Prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, razlikuju se dva tipa faktora radne motivacije. Ekstrinzični ili higijenski faktori motivacije podrazumijevaju npr. radne uvjete i politiku poduzeća, a intrinzični ili motivacijski faktori podrazumijevaju npr. mogućnost razvoja i izazovnost posla. Radne vrijednosti se definiraju kao relativno trajni, opći ciljevi kojima pojedinci teže u radu, a koje ga usmjeravaju u radnom kontekstu (Šverko, 1987, prema Harjač, 2015). Mogu se podijeliti na ekstrinzične i intrinzične radne vrijednosti s obzirom na izvor vrijednosti. Glavni je cilj ovog istraživanja bio ispitati razlike između sezonski i stalno zaposlenih radnika u hotelima u faktorima radne motivacije i radnim vrijednostima te pronaći povezanost između faktora motivacije i zadovoljstva poslom. U istraživanju je sudjelovalo 120 hotelskih radnika sa područja Republike Hrvatske, od čega je 62 bilo sezonski zaposleno, a 58 stalno zaposleno. Kako bi se odgovorilo na postavljene probleme, korišten je Upitnik radne motivacije preuzet od Brnad i sur. (2008), Skala zadovoljstva poslom (Judge i Klinger, 2008) te Upitnik radnih vrijednosti (Šverko, 1980). Nisu utvrđene statistički značajne razlike između sezonski i stalno zaposlenih radnika u hotelima ni u higijenskim ni motivacijskim faktorima radne motivacije. Nadalje, utvrđene su statistički značajne pozitivne korelacije između faktora obje dimenzije motivacije i zadovoljstva poslom kod sezonskih i kod stalno zaposlenih radnika u hotelima. Za radne vrijednosti razlika je postojala samo kod važnosti intrinzičnih radnih vrijednosti, odnosno stalni zaposlenici pridaju veću važnost intrinzičnim radnim vrijednostima.

Ključne riječi: radna motivacija, radne vrijednosti, zadovoljstvo poslom, Herzbergova dvofaktorska teorija, sezonalnost, hotelski radnici

## Work motivation of hotel employees

### **Abstract**

Work motivation refers to extrinsic or intrinsic effects on the worker that increase job satisfaction and productivity of both the worker and the work organization. Nowadays it is very demanding for the hotel industry to find motivated and high quality workers, especially with regard to the phenomenon of seasonality. According to Herzberg's two-factor theory, there are two types of work motivation factors. Extrinsic or hygienic factors include, for example, working conditions and organizational policy, while intrinsic or motivating factors include personal development and the nature of work. Work values are defined as relatively permanent, general work objectives that individuals strive for and that guide them in the work context. Work values are divided into extrinsic and intrinsic values, depending on the source of the values.

The main objective of this research is to find differences between permanent and seasonal hotel employees in terms of work motivation and work values and to investigate a correlation between motivation factors and work satisfaction. The study was conducted on a sample of 120 hotel employees from Croatia, 62 of whom were seasonal workers and 58 permanent employees. Three different scales were used to answer the problems raised: Questionnaire on work motivation, scale of work satisfaction and inventory of work values. The results showed a statistically insignificant difference in work motivation between seasonal workers and permanent employees. Furthermore, statistically significant and positive correlations between factors of work motivation and work satisfaction were found. The results also showed a statistically insignificant difference in work values between seasonal workers and permanent employees. A statistically significant difference was found only in the case of the importance of intrinsic work values. Permanent employees attach more importance to intrinsic work values than seasonal workers.

Key words: work motivation, work values, job satisfaction, Herzberg's two factor theory, seasonality, hotel workers

## 1. Uvod

U Republici Hrvatskoj turizam je izuzetno bitna gospodarska grana koja prema podacima Hrvatske gospodarske komore čini 15-18% udjela u godišnjem bruto domaćem proizvodu (BDP). Statistike Ministarstva Turizma Republike Hrvatske i Državnog zavoda za statistiku iz 2018. godine pokazuju da u ukupnom prihodu turističkih djelatnosti hotelski smještaj pridonosi oko 35%. S obzirom na važnost hotelijerske djelatnosti i povećanje potražnje ovakvog tipa smještaja, hotelijerima je od velikog značaja imati kvalitetnu radnu snagu. Kvalitetna radna snaga podrazumijeva obučene i motivirane radnike koji načinom rada mogu doprinijeti kvaliteti poslovanja i dobrim poslovnim rezultatima. Hotelima se pritom nameće problem sezonalnosti hrvatskog turizma, a samim tim i sezonalnost radnika. Sezonsko zapošljavanje se definira kao vrsta zaposlenja gdje ugovor o radu ima jasno naglašen datum završetka obavljanja posla (Lundberg, Gudmundsson i Andersson, 2009) koji se najčešće poklapa sa završetkom turističke sezone. U slučaju Republike Hrvatske, to se uglavnom odnosi na zaposlenost u ljetnim mjesecima. Primaran zadatak odjela ljudskih resursa i organizacijskih psihologa u hotelskim poduzećima je prema tome motivirati i zadržati sezonske radnike i oformiti uhodane timove na različitim odjelima hotela kako bi se povećala produktivnost sa svakom idućom sezonom te da se smanje dodatni troškovi obuke, zapošljavanja i eventualnog povećanja osoblja u radnim jedinicama. Kako bi zadržali oformljene timove i sezonske zaposlenike, potrebno je pronaći izvor motivacije zaposlenika te usmjeriti resurse u tom smjeru (Herzberg, Mausner, Snyderman, 2005). Cilj je ovog istraživanja ispitati Herzbergovu dvofaktorsku teoriju radne motivacije i pronaći koji su faktori glavna motivacija sezonskim zaposlenicima, te razlikuju li se u faktorima motivacije od stalno zaposlenih radnika u hotelskim poduzećima.

### 1.1. Sezonalnost turizma i zapošljavanja

U Hrvatskoj se turizam većinski temelji na ljetnoj sezoni radi povoljnog geografskog položaja uz Jadransko more. Iako se marketinški i ekonomski stručnjaci trude raditi na cjelogodišnjoj turističkoj ponudi, efekt sezonalnosti je i dalje izražen. Radi smanjene popunjenosti kapaciteta u jesenskim i zimskim mjesecima, a visoke popunjenosti u ljetnim mjesecima, hotelska poduzeća imaju različite potrebe za radnom snagom kroz godinu. S obzirom na spomenute potrebe, radnici uglavnom rade na ugovor o radu na određeno vrijeme, odnosno „*sezonski*“. Prema Komadini (2017, str. 49), „ugovor o radu na određeno

vrijeme se sklapa kada je vrijeme prestanka radnog odnosa unaprijed određeno, kada radni odnos završava izvršenjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja“. Kod sezonskog zapošljavanja ovakav je ugovor prvenstveno sklopljen radi unaprijed određenog vremena prestanka radnog odnosa koje se poklapa sa krajem turističke sezone, te u većini hotelskih resorta u Hrvatskoj prevladava upravo ovakav oblik ugovora. Ovakav tip zapošljavanja predstavlja svojevrsnu prepreku u poslovanju jer sezonski zaposlenici nemaju ugovornu obvezu vratiti se raditi i iduću sezonu. Od vrlo velikog značaja je imati odjele sa uhodanim timovima koji dobro poznaju posao i radno okruženje, pa bi za očuvanje radne harmonije dobar izbor bila mjera „stalnog sezonca“.

U Hrvatskoj je 2017. godine izglasan Zakon o poticanju zapošljavanja koji je donio skup mjera za smanjenje nezaposlenosti te potencijalno poboljšanje položaja sezonskih radnika u turizmu i hotelima. Mjera „stalni sezonac“ podrazumijeva novi oblik podrške osobama koje rade sezonski i čiji je posao pod utjecajem sezonalnosti (turizam, poljoprivreda). Konkretno, ova mjera osigurava primanja i prijavu na mirovinsko osiguranje kroz onaj period godine kada osoba ne radi. Pravo na ostvarivanje ovakvog tipa ugovora imaju sve osobe koje su u hotelskom poduzeću radile šest kalendarskih mjeseci ili više u kontinuitetu (Komadina, 2017). Poslodavci ovu mjeru koriste kako bi zadržali kvalitetan kadar za svaku iduću sezonu, a nemaju poslovne potrebe i mogućnosti radnike zaposliti za stalno. S druge strane, ova mjera se ne koristi u velikoj mjeri najvjerojatnije jer iziskuje dodatna financijska opterećenja za radnu organizaciju, ali isto tako jer radnici možda nisu sigurni žele li se vratiti raditi iduću sezonu.

Ugovor o radu na neodređeno vrijeme u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj nije toliko učestao. On podrazumijeva cjelogodišnje, stalno zaposlenje i u većini slučajeva je rezerviran za voditelje hotelskih odjela i ostale rukovoditelje koji van perioda turističke sezone pripremaju odjele za nadolazeću sezonu. Iako bi vjerojatno velikom dijelu hotelskih sezonskih radnika više odgovarao ugovor na neodređeno, u Hrvatskoj trenutno ne postoje resursi koji bi to mogli omogućiti većini osoblja. Prvenstveno, problem se nameće u nedovoljno dugoj sezoni koja u većini ljetnih turističkih regija traje od pet do šest mjeseci. Duljom sezonom otvara se i potencijal za više stalnog zapošljavanja.



## 1.2. Radna motivacija

Radna motivacija se može definirati kao ekstrinzični ili intrinzični utjecaj na zaposlenika radi kojeg se povećava zadovoljstvo radnim mjestom i povećava produktivnost radnika i radne jedinice. Prema Sobaihu i Hasaneinu (2020), motivacija je svojevrsni *pokretač* koji potiče radnike na aktivno djelovanje. Varga (2011, str. 1) objašnjava radnu motivaciju kao „poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih“.

Mnoga su se istraživanja bavila ovom temom (npr. Lundberg i sur., 2009; Siu, Tsang i Wong, 1997; Sledge, Miles, Copping, 2008) kako bi otkrili što zaposlenici zapravo žele od svojih poslova. Kako bi došli do odgovora, testirali su različite teorije radne motivacije. Spomenute teorije se dijele na teorije samoodređenja i sadržajne teorije motivacije. Sadržajne teorije motivacije podrazumijevaju Maslowljevju teoriju hijerarhije potreba, Alderferovu teoriju trostupanjske hijerarhije, teoriju motivacije za postignućem i Herzbergovu dvofaktorsku teoriju. Herzbergova dvofaktorska teorija jedna je od najčešće ispitivanih u raznim kontekstima - od javnih poduzeća (Young, Worchel, Woer, 1998, prema Sobaih i Hasanein, 2020) i prodaje (Tan, Waheed, 2011) pa sve do hotelskih poduzeća (Lundberg i sur, 2009, Simons i Enz, 1995). Generalno, istraživanja na temu radne motivacije u hotelskim poduzećima nema dovoljno, kako na globalnoj razini, tako i u Hrvatskoj.

## 1.3. Herzbergova dvofaktorska teorija radne motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija objašnjava odnos radne motivacije i zadovoljstva poslom. Prema Herzbergu i sur. (2005), postoje dvije vrste faktora koje utječu na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom.

Prva skupina faktora su tzv. higijenski faktori motivacije (engl. *hygienic factors*) i odnose se na ekstrinzične faktore motivacije. Ovi faktori nisu direktno vezani uz posao, već uz uvjete i okruženje u kojem se posao odvija (Lundberg i sur, 2009). U higijenske faktore pripadaju beneficije, politika poduzeća, sigurnost posla, rukovoditelji i radni uvjeti. *Beneficije* se u ovom kontekstu odnose na adekvatnu plaću, isplatu plaće na vrijeme, stimulacije, slobodne dane, godišnje odmore i slično. *Politika poduzeća* podrazumijeva jasnu organizaciju rada i okrenutost ostvarenju ciljeva poduzeća. Poštivanje ugovora o radu

i uspješnost poslovanja tvrtke pripada faktoru *sigurnosti posla*, a dosljedni voditelji, vođenje osobnim primjerom, stručnost, autoritet, međusobno poštovanje i razumijevanje pripadaju faktoru *rukovoditelja*. Faktor *radni uvjeti* se odnosi na dostatnu opremu za rad, radnu odjeću, osvjetljenje, grijanje/hlađenje, radni prostor i slično. Herzbergova dvofaktorska teorija higijenske faktore motivacije navodi kao jedan od mogućih izvora nezadovoljstva poslom. Oni ne doprinose značajno zadovoljstvu poslom, ali ukoliko su higijenski faktori dovoljno ostvareni oni će smanjiti nezadovoljstvo (Brnad i sur, 2015). Dakle, prema ovoj teoriji, zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu dvije točke na istom kontinuumu, već se radi o dva odvojena kontinuumu. Visoko zadovoljstvo poslom ne podrazumijeva nepostojanje nezadovoljstva, a postojanje nezadovoljstva ne podrazumijeva odsustvo zadovoljstva poslom.

Druga skupina su intrinzični faktori motivacije i nazivaju se motivacijski faktori (engl. *motivator factors*). Primarno ovi faktori proizlaze iz potrebe za poslovnim i karijernim rastom (Lundberg i sur., 2009), a u njih ubrajamo priznanje i napredovanje, mogućnost razvoja, odgovornost, postignuće i uspjeh i izazovnost posla. Kad se govori o *priznanju i napredovanju*, ono podrazumijeva pohvale i priznanja od strane poduzeća, mogućnost napredovanja i nagrade. *Mogućnost razvoja* se odnosi na stjecanje novih znanja i vještina, razvoj karijere i potencijalne dodatne plaćene edukacije. Nadalje, *odgovornost* podrazumijeva autonomiju i prihvaćanje zadataka, a faktor *postignuće i uspjeh* podrazumijeva postizanje uspjeha kroz vlastitu aktivnost i napor. Na kraju, bitan motivacijski faktor je i *izazovan posao* koji omogućuje inovativnost, kreativnost, veću odgovornost, odsustvo radne monotonije i osjećaj da „nikad nije dosadno“.

Prema ovom dvofaktorskom modelu, jedini način za povećanje zadovoljstva poslom i radnog angažmana leži upravo u motivacijskim faktorima, a povećanje zadovoljstva ciklički vodi većoj radnoj motivaciji zaposlenika (Wright, 1989, prema Lundberg i sur, 2009).

### **1.3.1. Kritike Herzbergovom dvofaktorskom modelu**

Iako je Herzbergova teorija široko rasprostranjena u istraživanjima radne motivacije, ona također nailazi i na kritike. Neki autori tako teoriji zamjeraju primjenjivost, odnosno smatraju da bi teorija trebala biti preispitana u slučaju ugostiteljskih djelatnosti u koje pripadaju i hotelska poduzeća (Hyun i Oh, 2011). Naime, u slučaju ugostiteljskih djelatnosti postoje varijacije u načinu zaposlenja koje mogu utjecati na motivaciju i rezultati prividno

mogu biti jednoznačni. Kako je ranije spomenuto, prema Herzbergu su motivacijski faktori, kao što su npr. priznanje i odgovornost, jedini izvor radne motivacije i zadovoljstva poslom (Lundberg i sur, 2009). U istraživanju Pindera (1998) objašnjeno je da se higijenski faktori motivacije kao što su primanja i kvalitetni međuljudski odnosi s kolegama, mogu također ponašati kao motivacijski faktori. Još jedan potencijalni nedostatak Herzbergove teorije je izostavljanje utjecaja individualnih razlika u željama, vrijednostima i potrebama radnika kod objašnjavanja radne motivacije. Nadalje, Sobaih i Hasanein (2020) navode da bitnu ulogu u objašnjavanju motivacije imaju spol, kultura i kategorija dobi. Potrebno je uzeti u obzir uvjete zaposlenja i način poslovanja hotelskih poduzeća jer se isti razlikuju s obzirom na upravljanje ljudskim resursima pojedinih hotelskih poduzeća što nadalje opet ovisi o indeksu ljudskog razvoja (engl. *human development index*) zemlje u kojoj se provodi. Indeks ljudskog razvoja ili skraćeno HDI predstavlja formulu za mjerenje različitih faktora kao što su siromaštvo, pismenost i obrazovanje, životni vijek i drugi. Radnici u zemljama nižeg HDI-a bi mogli imati niža generalna očekivanja od posla i radnog mjesta što bi moglo umanjiti efekt nepovoljnih uvjeta rada i moguće nepovoljno radno okruženje. Prema tome, mogli bi se pojaviti iskrivljeni rezultati ukoliko uspoređujemo radnu motivaciju u zemljama sa različitim HDI-om.

Ipak, Herzbergov dvofaktorski model i dalje ostaje vrlo utjecajan u grani organizacijske psihologije i upravljanja ljudskim resursima te je i dalje jedan od najprimjenjivijih modela u istraživanjima radne motivacije (Furnham, Forde, Ferrari, 1999, prema Lundberg, 2009).

#### **1.4. Zadovoljstvo poslom hotelskih radnika**

Robbins i Judge (2009) navode da je konstrukt zadovoljstva poslom jedno od najistraživanijih radnih ponašanja u organizacijskoj psihologiji. Locke (1976) zadovoljstvo poslom definira kao „ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje rezultira iz osobne ocjene iskustava na poslu“. Poslodavci se često bave ovom tematikom i žele biti involvirani u to jesu li njihovi zaposlenici zadovoljni poslom ili ne. Ono je jedna od glavnih determinanti kvalitete radnog okruženja i rada hotela (Sobaih, Ibrahim i Gabry, 2019).

Prijašnja istraživanja radnog zadovoljstva radnika u hotelima ukazuju kako je ovaj konstrukt uvelike pod utjecajem radnog okruženja, prirode posla i nagrada povezanih s poslom, ali ne i pod utjecajem rukovoditelja (Lam, Lo, Chan, 2001). U Yangovom istraživanju zadovoljstva poslom kod hotelskih radnika u Tajvanu, dobiveno je da su

zadovoljstvo poslom i afektivna organizacijska odanost (*eng. affective commitment*) ključne determinante pri zadržavanju radnika. Odnosno, za ispitanike koji postižu veće rezultate na skalama zadovoljstva poslom u prosjeku vrijedi da su odaniji organizacijama i da su manje skloni napuštanju organizacije (Yang, 2010). Herzberg i sur. (2005) zadovoljstvo poslom opisuju kroz dva zasebna kontinuuma – zadovoljstvo i nezadovoljstvo. Odnosno, kako je ranije spomenuto, postojanje zadovoljstva poslom ne znači da ne postoji nezadovoljstvo. U mnogim je istraživanjima zadovoljstva poslom ova postavka i potvrđena (Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting i Zukis 2005; DeShields, Kara i Kaynak, 2005; Lundberg i sur., 2009), dok je u nekima potvrđena djelomično (Park, Lovrich i Soden, 1988). U istraživanjima na zaposlenicima hotelskih poduzeća dobiveni su različiti rezultati. U istraživanju Barskya i Naha (2004) utvrđeno je da je zadovoljstvo poslom pod utjecajem emocija zaposlenika i njihovih stavova i uvjerenja o organizaciji. Nadalje, u jednom turskom istraživanju (Aksu i Aktas, 2005) nađeno je da su voditelji odjela u hotelima visoke kategorije bili u prosjeku zadovoljni poslom bez izraženog nezadovoljstva iako su imali niska primanja, vremenski dugo radno vrijeme i malo socijalne podrške od strane kolega. Aksu i Aktas (2005) ovo objašnjavaju dobivenim autoritetom i autonomijom koju imaju voditelji pri radu, a koji su kompenzirali lošija primanja i nepovoljne radne uvjete. Također, Hwang i Chi (2005) su dobili pozitivnu povezanost između zadovoljstva poslom i načina odnošenja organizacije prema radnicima. Kada organizacije imaju kvalitetan unutarnji marketing (*engl. internal marketing*), odnosno kada je odnos prema zaposlenicima sličan odnosu prema gostima, radnici u prosjeku imaju veći rezultat na skalama zadovoljstva poslom, a veće zadovoljstvo poslom doprinosi produktivnosti i kvalitetnijoj izvedbi radnih zadataka (Hwang i Chi, 2005). Iako je zadovoljstvo poslom vrlo često korišten i ispitivan konstrukt, vrlo malo ih se bavilo sezonalnošću zapošljavanja i razlikama u zadovoljstvu poslom s obzirom na vrstu zaposlenja. Kao i na globalnim razinama, u Hrvatskoj istraživanja na temu zadovoljstva poslom i radne motivacije u hotelskim poduzećima nedostaje, pogotovo u slučaju sezonskog zapošljavanja.

## **1.5. Radne vrijednosti**

Radne vrijednosti se mogu definirati kao evaluativni standardi povezani s radom i radnim okruženjem prema kojima pojedinci mogu odrediti je li određeni posao ono što zapravo žele ili procijeniti važnost vlastitih preferencija (Dose, 1997). Prema Ros, Schwartz i Surkinss (1999) radne vrijednosti predstavljaju specifičan izraz općih vrijednosti pojedinca

u radnom okruženju te su neposredno produkt uvjerenja koja se odnose na poželjna stanja i ponašanja u radnom okruženju (npr. visoka primanja i rad koji uključuje druge ljude). Nadalje, Proroković, Miliša i Knez (2009) navode da radne vrijednosti zapravo ispituju ciljeve koje radnik želi postići na radnom mjestu te su formirane unaprijed prije samog zaposlenja. Ros i suradnici (1999) te ciljeve objašnjavaju kao principe kojima pojedinac ocjenjuje ishode i opis posla kako bi izvršio odabir među različitim poslovnim alternativama koje se potencijalno nude. Generalno se radne vrijednosti mogu podijeliti na intrinzične i ekstrinzične ovisno o izvoru tih vrijednosti odnosno jesu li vrijednosti uvjetovane pojedincem ili dolaze iz okoline. Radne vrijednosti se također grupiraju i u vrijednosne orijentacije čime nastaju specifični životno-radni stilovi ponašanja (Proroković i sur., 2009). Unatoč različitim nalazima istraživanja, čini se da većina istraživača koji su se bavili radom i radnim vrijednostima dolaze do iste tri vrste vrijednosnih orijentacija: intrinzične ili samoaktualizirajuće vrijednosti, ekstrinzične ili materijalne vrijednosti i društvene ili socijalne vrijednosti (Ros i sur. 1999).

Ros i suradnici (1999) su se bavili odnosima između općih ljudskih vrijednosti i radnih vrijednosti te u svom radu navode da se spomenute tri vrijednosne orijentacije mogu promatrati kao konceptualno paralelne sa skupinom općih ljudskih vrijednost više reda. Chen i Choi (2008) u svom istraživanju radnih vrijednosti na hotelskim zaposlenicima navode kako je vrlo bitno uzeti u obzir raznolikost kadra te samim time i potencijalnu raznolikost općih ljudskih vrijednosti i radnih vrijednosti te razlike u dobi. U istraživanju Thia i Kinga (2017) nađena je razlika u radnim vrijednostima hotelskih zaposlenika s obzirom na kategoriju i lokaciju hotela, a dobivene rezultate objašnjavaju mogućim većim zahtjevima veće kategorije hotela te samim time i veća očekivanja zaposlenika.

Faktor sezonalnosti zaposlenika u slučaju radnih vrijednosti i dalje nije dovoljno ispitan. Međutim, s obzirom da su radne vrijednosti određene prije samog zaposlenja i uglavnom komplementarne s općim ljudskim vrijednostima, može se pretpostaviti da ne bi trebala postojati razlika između sezonski i stalno zaposlenih radnika.

Generalni cilj ovog istraživanja bio je ispitati radnu motivaciju i radne vrijednosti kod hotelskih radnika u ovisnosti o vrsti ugovora o radu – stalno ili sezonsko zaposlenje.

## 2. Problemi i hipoteze istraživanja

### 2.1. Problemi i hipoteze

- a) Ispitati razlikuju li se sezonski i stalno zaposleni radnici u hotelima u vrsti radne motivacije, odnosno motiviraju li ih u radu više ekstrinzični tj. higijenski faktori motivacije ili intrinzični tj. motivacijski faktori radne motivacije.

*H1: Za pretpostaviti je da će postojati značajna razlika između stalno zaposlenih i sezonski zaposlenih radnika u hotelima u radnoj motivaciji. S obzirom da sezonski zaposlenici nemaju jasnu sigurnost posla te imaju manja godišnja primanja, pretpostavlja se da će biti motiviraniji upravo ekstrinzičnim tj. higijenskim faktorima motivacije. Stalni zaposlenici će biti motiviraniji intrinzičnim tj. motivacijskim faktorima.*

- b) Ispitati postoji li povezanost između faktora radne motivacije i zadovoljstva poslom.

*H2a: Prema Herzbergovoj teoriji (Herzberg i sur.,2005), skupina motivacijskih faktora neposredno je povezana sa zadovoljstvom poslom pa se i u ovom istraživanju pretpostavlja statistički značajna pozitivna povezanost između rezultata na skalama zadovoljstva poslom i motivacijskih faktora.*

*H2b: S obzirom na prijašnja istraživanja (Pinder, 1998), pretpostavlja se da će postojati i statistički značajna pozitivna korelacija između higijenskih faktora i rezultata na skali zadovoljstva poslom.*

- c) Ispitati razlikuju li se sezonski i stalno zaposleni radnici u hotelima u rezultatima na upitniku radnih vrijednosti.

*H3: Uzevši u obzir da su radne vrijednosti određene unaprijed, odnosno prije početka rada te da postoje individualne želje i potrebe ispitanika koje nisu direktno vezane za sami oblik ugovora o radu, za pretpostaviti je da neće postojati statistički značajna razlika između sezonskih i stalno zaposlenih hotelskih radnika u rezultatima na upitniku radnih vrijednosti.*

### 3. Metodologija

#### 3.1. Sudionici

Za potrebe istraživanja distribuirano je ukupno 268 upitnika, a svi sudionici su zaposlenici hotelskih resorta u Republici Hrvatskoj. Od ukupnog broja, 120 upitnika je bilo pravilno ispunjeno. Uzorak istraživanja čini 54 muškarca i 66 žena u dobi od 17 do 64 godine. U uzorku je zastupljeno ukupno 58 ispitanika sa stalnim zaposlenjem (Ugovor o radu na neodređeno vrijeme), 20 zaposlenika koji su zaposleni kao stalni sezonzci (Ugovor o radu na određeno vrijeme uz korištenje mjere „stalni sezonac“) te 42 ispitanika koji su zaposleni sezonski (Ugovor o radu na određeno vrijeme). Svi su ispitanici bili zaposleni u trenutku istraživanja. Iako su stalni sezonzci i sezonski radnici zaposleni u drugačijem pravnom okviru, ključno za istraživanje je sezonalnost njihova zaposlenja pa su za potrebe obrade rezultata bili tretirani kao jedna skupina ispitanika.

#### 3.2. Mjerni instrumenti

Na početku upitnika prikupljeni su osnovni sociodemografski podaci, te podaci o vrsti radnog ugovora i poslu općenito.

Za mjerenje radne motivacije korištena je skala preuzeta iz istraživanja Brnad, Stilin i Tomljenović (2017). Skala ima 10 čestica koje mjere intrinzične faktore ili tzv. motivacijske faktore i ekstrinzične faktore ili tzv. higijenske faktore motivacije. Pod motivacijske faktore se podrazumijevaju *priznanje i napredovanje, mogućnost razvoja, odgovornost, postignuće i uspjeh* te *izazovan posao*. Čestice koje predstavljaju higijenske faktore motivacije su *politika poduzeća, beneficije, sigurnost posla, rukovoditelji i radni uvjeti*. Ispitanici su odgovarali vrijednostima od 1 do 5 gdje 1 stoji za *ne motiviraju*, a 5 za *izrazito motiviraju*. Faktorskom analizom utvrđeno je pripadanje čestica dvama faktorima (higijenskim i motivacijskim faktorima), pri čemu pouzdanost skale koja zahvaća higijenske faktore iznosi  $\alpha = .81$ , a motivacijskih faktora  $\alpha = .89$ . U daljnjoj obradi podataka motivacija je operacionalizirana kroz dva opisana faktora/skale koji su kreirani kao linearna kombinacija odgovora na pet čestica koje čine skalu.

Osim navednog, korištena je i Skala zadovoljstva poslom (Judge i Klinger, 2008) koja sadrži pet čestica poput „Prilično sam zadovoljan/a sa sadašnjim poslom“ na koje se odgovara na skali procjene od 1 do 7, gdje 1 znači *uopće se ne slažem*, a 7 znači *u potpunosti*

*se slažem*. Skala je jednodimenzionalna i koristi se kao mjera općeg zadovoljstva poslom. Konačni rezultat formira se kao prosječna vrijednost odgovora na svih pet čestica, pri čemu veća vrijednost označava višu razinu zadovoljstva poslom. U ovom istraživanju pouzdanost tipa unutrašnje konzistencije instrumenta iznosila je .78.

Korišten je također i Upitnik radnih vrijednosti (Šverko i sur., 1980). On se sastoji od ukupno šesnaest čestica od kojih osam ispituju intrinzične radne vrijednosti (npr. „*zadovoljstvo da uloženi napor rezultira nečim vrijednim i vidljivim*“), a osam ekstrinzične radne vrijednosti (npr. „*pristojan osobni dobitak*“). Ispitanici su procjenjivali koliko su im pojedine vrijednosti *važne* na poslu te koliko im su te vrijednosti *ostvarene* na trenutnom poslu. Odgovori su dani u rasponu od 1 do 7, gdje 1 znači „uopće nije važno/ostvareno“, a 7 znači „jako je važno/ostvareno“. Za intrinzične i ekstrinzične radne vrijednosti (zasebno za važnost i ostvarenost) ukupni rezultat se formira kao prosječna vrijednost. Pouzdanost unutarnje konzistencije u ovom istraživanju iznosila je .94 za važnost te .93 za ostvarenost radnih vrijednosti.

### **3.3. Postupak**

Upitnik je distribuiran u razdoblju od ožujka do srpnja 2019. godine u dva oblika, verzija papir-olovka i pomoću online obrasca. Od ukupnog broja distribuiranih upitnika, 44 je bilo online obrascem, a 224 je distribuirano u verziji papir-olovka. U verziji papir olovka, važećih je ispunjeno 79, dok su tri odgovora elminirana iz online verzije upitnika jer su ispitanici bili zaposleni izvan Hrvatske. Na početku upitnika je iznesena svrha istraživanja te su ispitanici obaviješteni da u bilo kojem trenutku mogu odustati od sudjelovanja. Online obrazac je distribuiran putem Facebooka u studentskim grupama i grupama za zapošljavanje. Sudionicima je naglašena anonimnost odgovora te su se ispunjeni upitnici ubacivali u neprozirnu bijelu omotnicu (kod varijante primjene u formi papir-olovka) koju su potom odlagali u za to predviđenu kutiju. Ovom metodom prikupljeni su podaci u tri hotelska resorta u: Biogradu na moru, Živogošću te hotelskom resortu u Mljetu. Za gradove Poreč, Dubrovnik i mjesto Brist, upitnici su prikupljeni tehnikom snježne grude putem pošte.



#### **4. Obrada rezultata**

Kako bi se utvrdilo postoji li razlika između sezonski i stalno zaposlenih radnika u faktorima radne motivacije, zadovoljstvu poslom, te važnosti i ostvarenosti radnih vrijednosti, računati su t-testovi za velike nezavisne uzorke.

Tablica 1 Prikaz deskriptivnih podataka i rezultata t-testova za razlike u motivaciji, zadovoljstvu poslom i radnim vrijednostima s obzirom na stalno ili sezonsko zaposlenje ( $N = 120$ ).

	Varijabla	Vrsta zaposlenja	<i>M</i>	<i>Sd</i>	Teoretski raspon	K-S test	Asimetričnost	Spljoštenost	<i>t</i> ( <i>df</i> )	<i>p</i>
Motivacija	Higijenski faktori motivacije	Stalni radnici	18.28	4.52	5-25	.14	-.29	-1.18	-.23	.82
		Sezonski radnici	18.47	4.74	5-25	.12	-.41	-.82	(118)	
	Motivacijski faktori	Stalni radnici	18.96	5.26	5-25	.16	-.66	-.37	.76	.45
		Sezonski radnici	18.23	5.44	5-25	.13	-.62	-.69	(118)	
Zadovoljstvo poslom	Stalni radnici	4.68	0.97	1-7	.19*	.44	-.75	.83	.41	
	Sezonski radnici	4.51	1.23	1-7	.09	-.11	-.85	(118)		
Važnost RV	Intrinzične RV	Stalni radnici	5.89	1.03	1-7	.17	-.22	.99	2.32	.02
		Sezonski radnici	5.41	1.24	1-7	.18*	-.97	.11	(118)	
	Ekstrinzične RV	Stalni radnici	5.64	1.05	1-7	.10	-.89	.92	1.32	.19
		Sezonski radnici	5.36	1.19	1-7	.10	-.59	-.03	(118)	
Ostvarenost RV	Intrinzične RV	Stalni radnici	4.14	1.27	1-7	.11	.36	-.58	.24	.81
		Sezonski radnici	4.08	1.44	1-7	.09	.27	-.93	(118)	
	Ekstrinzične RV	Stalni radnici	4.08	1.12	1-7	.06	.42	.35	-.89	.37
		Sezonski radnici	4.29	1.43	1-7	.11	.20	-1.16	(118)	

Dobiveni deskriptivni parametri pokazuju da su vrijednosti prikazanih varijabli uglavnom normalno distribuirane, a odstupanje od normalne distribucije vidljivo je u dva slučaja – vrijednosti zadovoljstva poslom kod stalnih zaposlenika i vrijednosti važnosti intrinzičnih radnih vrijednosti kod sezonskih zaposlenika. Iako ovaj rezultat u suštini pokazuje da distribucija nije normalna, uvidom u vrijednosti asimetrije i spljoštenosti za ove rezultate vidljivo je da se radi o blagim odstupanjima. Isto vrijedi i za distribuciju rezultata na skali zadovoljstva poslom kod stalnih radnika. Prema tome, za obradu rezultata koristio se parametrijski t-test.

Nisu utvrđene statistički značajne razlike u motivaciji higijenskim faktorima, motivacijskim faktorima niti u vrijednostima zadovoljstva poslom između sezonski i stalno zaposlenih radnika u hotelima. Za varijablu važnosti radnih vrijednosti, statistički značajna razlika između sezonski i stalno zaposlenih radnika u važnosti radnih vrijednosti je dobivena u slučaju intrinzičnih vrijednosti uz rizik od 5%. U prosjeku stalno zaposleni radnici pridaju veću važnost intrinzičnim radnim vrijednostima u odnosu na sezonski zaposlene radnike u hotelima. Nije utvrđena statistički značajna razlika između sezonski i stalno zaposlenih radnika u važnosti ekstrinzičnih radnih vrijednosti, niti u ostvarenosti intrinzičnih i ekstrinzičnih radnih vrijednosti.

U svrhu odgovora na drugi problem odnosno kako bi provjerili postoji li povezanost između faktora motivacije i zadovoljstva poslom, izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije.

*Tablica 2* Prikaz Pearsonovog koeficijenta korelacije i pripadajuće statističke značajnosti između faktora radne motivacije i zadovoljstva poslom na ukupnom uzorku, te na odvojenim grupama sezonski i stalno zaposlenih radnika ( $N = 120$ ).

	Varijabla	Vrsta zaposlenja	Zadovoljstvo poslom
Motivacija	Higijenski faktori motivacije	Stalno zaposleni	.46**
	Motivacijski faktori		.32*
	Higijenski faktori motivacije	Sezonski zaposleni	.26*
	Motivacijski faktori		.26*
	Higijenski faktori motivacije	Svi zaposlenici	.34**

Motivacijski faktori	.29**
-------------------------	-------

p<0.01\*\*, p>0.05\*

Utvrđene su statistički značajne pozitivne korelacije između motivacije higijenskim faktorima i zadovoljstva poslom za tri testirane skupine – skupina stalno zaposlenih, skupina sezonski zaposlenih i svi zaposlenici ukupno. U prosjeku vrijedi da su ispitanici koji su motiviraniji higijenskim faktorima zadovoljniji poslom.

Isto je utvrđeno i za odnos motivacijskih faktora i zadovoljstva poslom. Za sve tri skupine je nađena statistički značajna pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom i motivacije motivacijskim faktorima te se može reći da su ispitanici zadovoljniji poslom ukoliko su motiviraniji motivacijskim faktorima.

Razlike u veličini koeficijenta korelacija između različitih skupina radnika nisu bile statistički značajne (p>0.05).

## 5. Rasprava

S obzirom da je u Republici Hrvatskoj hotelijerstvo jedna od najrazvijenijih grana, a potraga za kvalitetnim radnim kadrom svake ljetne sezone sve teža, cilj ovog istraživanja bio je ispitati koji faktori radne motivacije pridonose većem zadovoljstvu poslom kod sezonskih zaposlenika u hotelima u odnosu na stalno zaposlene radnike.

Pronaći motivaciju sezonskih radnika od velike je važnosti za upravljanje ljudskim potencijalima u hotelima kako bi se oformili skladni, obučeni i uhodani timovi za svaku nadolazeću sezonu.

Obradom prvog problema istraživanja nije dobivena statistički značajna razlika u motivaciji higijenskim i motivacijskim faktorima kod stalno i sezonski zaposlenih radnika u hotelima te je time prva hipoteza odbačena. Prijašnja istraživanja su utvrdila statistički značajnu razliku u faktorima motivacije, te su hotelski radnici u prosjeku bili motiviraniji motivacijskim faktorima (Lundberg i sur., 2009). U istraživanju Charlesa i Marshalla (1992, prema Siu i sur, 1997), dobiveno je da su hotelski zaposlenici na Karibima bili najviše motivirani adekvatnim primanjima i radnim uvjetima. Simons i Enz (1995) su u svom istraživanju radne motivacije na hotelskim radnicima u SAD-u i Kanadi dobili da radnici u hotelima za tri najbitnija faktora motivacije drže adekvatna primanja, sigurnost posla i priliku za napredak. Ovakvi rezultati nisu u potpunosti u skladu s Herzbergovom teorijom što potvrđuje kritike Hyuna i Oha (2011) da bi se teorija trebala preispitati i dalje proučiti u

slučaju ugostiteljskih djelatnosti. Iako je bilo očekivano da će u ovom istraživanju sezonski radnici više biti motivirani higijenskim faktorima, a stalno zaposleni motivacijskim faktorima, statistički značajna razlika nije pronađena. Najvjerojatniji razlog za ovakve rezultate leži u uzorku kojeg bi u budućim istraživanjima trebalo povećati i ujednačiti. U uzorku sezonski zaposlenih radnika, prema podacima iz *Tablice 8* (vidi Prilog), oko 16% ispitanika iz uzorka su zaposleni sezonski sa mjerom stalni sezonac. U skupini sezonskih radnika to čini oko 32%. Radnicima sa mjerom stalni sezonac su ekstrinzični faktori omogućeni u većoj mjeri u odnosu na sezonce koji ne rade u takvom pravnom okviru. Moguće je da su stalni sezonci zato okrenuti više intrinzičnim faktorima u odnosu na sezonce koji nemaju takvu vrstu ugovora o radu što je posljedično vodilo iskrivljenju rezultata i nepostojanju razlika. S druge strane, iako stalno zaposleni u hotelskim poduzećima rade cijelu godinu, intenzitet rada je najveći u vrijeme ljetne sezone pa je moguće prividno došlo do izjednačavanja skupina. Također, s obzirom da su neka ranija istraživanja pokazala da postoje razlike u faktorima motivacije s obzirom na odjel hotela u kojem je radnik zaposlen (Siu i sur., 1997), u narednim istraživanjima bi bilo korisno uključiti radno mjesto kao varijablu. U ovom istraživanju nisu prikupljeni podaci o radnom mjestu zaposlenika u istraživanju pa je moguće da je uzorak po pitanju radnih mjesta bio heterogen i nereprezentativan. Naime, u istraživanju Siu i suradnika (1997) dobiveno je da djelatnici odjela hrane i pića (eng. *F&B department*) za tri najbitnija faktora motivacije izdvajaju priliku za napredak, sigurnost posla i adekvatna primanja dok npr. zaposlenici recepcije hotela (eng. *front office*) uz prilike za napredak navode još i poštovanje tvrtke kao i priznanje za dobro obavljen posao. Djelatnici domaćinstva (eng. *housekeeping*) još navode i povjerenje poslodavca (Siu i sur., 1997). U ovom istraživanju ispitanici na pitanje radi koje stavke bi povećali svoj intenzitet rada, najveću frekvenciju odgovora imaju za radne uvjete, beneficije i priznanje i napredovanje (Tablica 9 u Prilogu). Također, najčešće se pronalaze u kombinacijama visoke motivacije i visokog zadovoljstva (Tablica 10 u prilogu).

Obradom rezultata za drugi problem, utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost između motivacijskih faktora i zadovoljstva poslom na cijeloj skupini ispitanika kao i za odvojene grupe sezonski zaposlenih i stalno zaposlenih radnika. Kod stalno zaposlenih radnika korelacija motivacije i zadovoljstva poslom je veća u slučaju higijenskih faktora u odnosu na motivacijske faktore. Kod sezonski zaposlenih, korelacije su jednake i kod motivacijskih i kod higijenskih faktora. Ovakvi rezultati potvrđuju druge dvije hipoteze te idu u prilog nekim prijašnjima istraživanjima. U istraživanju zadovoljstva poslom i intrinzične motivacije, Lawler i Hall (1970) su dobili pozitivnu povezanost motivacijskih

faktora sa faktorima zadovoljstva poslom. Iako, treba naglasiti da se radi o vrlo niskim povezanostima ( $r = .15, p < 0.01$ ). Oni odnos intrinzične motivacije i zadovoljstva poslom opisuju na način da intrinzična motivacija predstavlja stupanj u kojem zadovoljavanje viših potreba ovisi o učinku, a zadovoljstvo je stupanj u kojem su te potrebe zapravo zadovoljene (Lawler i Hall, 1970). Prema dvofaktorskoj teoriji upravo su motivacijski faktori ti koji osiguravaju zadovoljstvo poslom, a njihovim odsustvom odsutno je i zadovoljstvo. Međutim, utvrđena je i statistički značajna korelacija između higijenskih faktora i zadovoljstva poslom na cijelom uzorku, ali i kad su u pitanju grupe sezonski i stalno zaposlenih radnika. Pinder (1998) ovo objašnjava činjenicom da se ponekad higijenski faktori ponašaju kao motivacijski faktori kada oni nisu prisutni u adekvatnoj mjeri. Moguće je da je upravo zato korelacija higijenskih faktora i zadovoljstva poslom kod stalnih zaposlenika veća u odnosu na korelaciju sa motivacijskim faktorima. Odnosno, moguće je da stalno zaposleni imaju više ostvarene higijenske faktore u odnosu na motivacijske faktore. Tan, Teck i Waheed (2011) su također dobili rezultati koji su kontradiktorni Herzbergovoj teoriji. U istraživanju na malezijskim prodavačima dobili su najveću povezanost radnih uvjeta i zadovoljstva poslom (Tan i sur., 2011). Ovi podaci konkretno govore da će zadovoljstvo poslom hotelskih radnika postojati tek kad im budu podjednako ispunjeni i motivacijski i higijenski faktori.

Daljnjom obradom rezultata utvrđena je statistički značajna razlika između sezonski i stalno zaposlenih radnika u važnosti intrinzičnih radnih vrijednosti. Razlika u važnosti ekstrinzičnih radnih vrijednosti nije nađena. Prema Ying-Wen (2012) nužno je za poduzeća da poboljšaju razumijevanje radnih vrijednosti s obzirom da su one povezane sa dosta radnih ishoda kao što su kreativnost i zadovoljstvo poslom. Stalno zaposleni radnici u ovom slučaju pridaju veću važnost intrinzičnim radnim vrijednostima što je objašnjivo time da su intrinzične vrijednosti više zastupljene u opisu njihovog posla. Kako je već ranije spomenuto, radi specifičnosti sezonalnosti turističke grane hotelijerstva, stalno zaposlenje je uglavnom rezervirano za voditelje i supervizore hotela koji uglavnom imaju najviše radnog iskustva na odjelu u kojem rade. Stalno zaposleni uglavnom imaju i veća primanja u odnosu na sezonske radnike, njihova mišljenja su radi iskustva uglavnom cjenjenija kod nadređenih, imaju više autonomije i prostora za samoinicijativu i slično. Statistički značajna razlika između sezonski i stalno zaposlenih radnika u *ostvarenosti* radnih vrijednosti nije nađena ni za ekstrinzične ni za intrinzične radne vrijednosti. Treća hipoteza je prema tome djelomično potvrđena. Ross i sur. (1999) navode kako se radne vrijednosti u paralelnom odnosu sa općim životnim vrijednostima. Chen i Choi (2008) naglašavaju i bitnost varijale dobi,

odnosno kako se zaposlenici s godinama sve više usmjeravaju na intrinzične izvore. U idućim istraživanjima na ovu temu bi svakako bilo dobro uključiti ove varijable.

Istraživanja na temu sezonalnosti zaposlenja u hotelskim poduzećima, radne motivacije, zadovoljstva poslom i radnih vrijednosti izrazito nedostaje. S obzirom da se s godinama potražnja i ponuda hotelskih smještaja sve više povećavaju pod utjecajem digitalnog marketinga i kulture putovanja, voditeljima odjela ljudskih resursa vrlo je bitno pronaći kvalitetan kadar za rad u hotelima. S obzirom na rezultate ovog istraživanja, zaposlenicima treba omogućiti i higijenske i motivacijske uvjete kako bi se omogućilo i zadržalo visoko zadovoljstvo poslom te kako bi kvalitetne radnike zadržali u dobro uhodanim timovima. U daljnjim istraživanjima bi preporučljivo bilo povećati i izjednačiti uzorak po vrsti zaposlenja, dobi te radnim mjestima koje ispitanici obavljaju.

## 6. Zaključak

1. Nije utvrđena statistički značajna razlika u vrsti radne motivacije kod sezonskih ni stalnih zaposlenika. Sezonski i stalno zaposleni radnici su podjednako motivirani i higijenskim i motivacijskim faktorima.

2. Utvrđene su statistički značajne pozitivne korelacije između motivacije higijenskim faktorima i zadovoljstva poslom za sve tri testirane skupine – skupina stalno zaposlenih, skupina sezonski zaposlenih i svi zaposlenici ukupno. U prosjeku vrijedi da su ispitanici koji su motiviraniji higijenskim faktorima zadovoljniji poslom. Isto je utvrđeno i za odnos motivacijskih faktora i zadovoljstva poslom. Za sve tri skupine je nađena statistički značajna pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom i motivacije motivacijskim faktorima te se može reći da su ispitanici zadovoljniji poslom ukoliko su motiviraniji motivacijskim faktorima.

3. Utvrđena je statistički značajna razlika u važnosti intrinzičnih radnih vrijednosti između sezonskih zaposlenika i stalnih zaposlenika. Stalno zaposleni radnici u prosjeku više pažnje pridaju intrinzičnim radnim vrijednostima u odnosu na sezonski zaposlene radnike. Statistički značajna razlika između grupa hotelskih radnika na ekstrinzičnim radnim vrijednostima nije utvrđena. Također, nisu utvrđene statistički značajne razlike u ostvarenosti ekstrinzičnih i intrinzičnih radnih vrijednosti između sezonski i stalno zaposlenih radnika u hotelima.



## 7. Literatura

- Aksu, A. i Aktas, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism: Cases in the Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*. 20. 479-488.
- Brislin R.W., MacNab B., Worthley R., Kabigting F. i Zukis B. (2005) Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*. 5(1):87-104
- Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u republici hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4 (1), 109-122
- Chen, P. i Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20. 595-615.
- deShields, O. W., Jr., Kara, A. i Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's Two-Factor Theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128–139.
- Dose, J. J. (1997) Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (3),219-240
- Furnham, A., Forde, L. i Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26(6), 1035–1043
- Herzberg, F., Mausner, B. i Bloch Snyderman, B. (2005). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publisher

- Hyun, S. i Oh, H. (2011) Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 14:2, 100-121
- Lawler, E. E. i Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312
- Liang, Y. (2012) The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (2), 251-268
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*. In: Dunnette, M.D., (Ur.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1, 1297-1343.
- Lundberg, C., Gundmundson, A. i Andersson, T. (2009) Herzberg's two factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management* 30, 890-899
- Maškarin, H. (2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji hrvatske. *Tourism and hospitality management*, 11 (1), 193-206.
- Park C, Lovrich N.P. i Soden D.L. (1988) Testing Herzberg's Motivation Theory in a Comparative Study of U.S. and Korean Public Employees. *Review of Public Personnel Administration*. 8(3):40-60.
- Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behaviour. USA: Prentice Hall.
- Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6 (1), 3-17.
- Robbins, S.P. (1997) *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

- Simons, T. i Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.
- Siu, V., Tsang, N. i Wong, S. (1997). What Motivates Hong Kong's Hotel Employees? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(5), 44-49.
- Sledge, S., Miles, A.K. i Coppage, S. (2008) What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682
- Sobaih, A.E.E. i Hasanein, A.M. (2020) Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 319-343.
- Sobaih, A. E., Ibrahim, Y. i Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives*, 30(4), 171-181
- Šverko, Šverko, B., Ajduković, D., Hajnc, L., Kulenović, A., Prišlin, R. i Vizek Vidović, V. (1980). *Psihosocijalni aspekti izbora obrazovanja i zanimanja*. Zagreb: Centar društvenih djelatnosti SSOH.
- Tan, T.H. i Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*. (16) 73 - 94.
- Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 2 (1), 152-169
- Young, B. S., Worchel, S. i Woehr, D. J. (1998). Organizational commitment among public service employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339-348.



## 8. Prilog

*Tablica 3* Prikaz frekvencija i postotaka spola ispitanika te kumulativnih vrijednosti istih u istraživanju radne motivacije zaposlenika u hotelijerstvu ( $N=120$ ).

Spol	Frekvencija	Kumulativna frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Muški	54	54	45	45
Ženski	66	120	55	100

*Tablica 4* Prikaz frekvencija i postotaka dobi ispitanika te kumulativnih vrijednosti istih u istraživanju radne motivacije zaposlenika u hotelijerstvu ( $N=120$ ).

Raspon dobi	Frekvencija	Kumulativna frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
17-26 god	39	39	32,5	32,5
27-36 god	43	82	35,83	68,33
37-46 god	23	105	19,17	87,5
47-56 god	11	116	9,17	96,67
57-66 god	4	120	3,33	100
67 i više	0	120	0	100

*Tablica 5* Prikaz frekvencija razina obrazovanja, postotka te kumulativnih vrijednosti istih za ispitanike u istraživanju radne motivacije zaposlenika u hotelskim poduzećima ( $N=120$ ).

Obrazovanje	Frekvencija	Kumulativna frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
završena osnovna škola	5	5	4,17	4,17
završena srednja škola	68	73	56,67	60,83
VŠS	32	105	26,67	87,5
VSS	15	120	12,5	100

*Tablica 6* Prikaz frekvencija grada zaposlenja, postotka zastupljenosti u uzorku te kumulativnih vrijednosti istih u istraživanju radne motivacije zaposlenika u hotelskim poduzećima (N=120).

Grad zaposlenja	Frekvencija	Kumulativna frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Biograd na moru	33	33	27,5	27,5
Zadar	20	53	16,67	44,17
Mljet	9	62	7,5	51,67
Hvar	2	64	1,67	53,33
Makarska	3	67	2,5	55,83
Split	2	69	1,67	57,5
Brna	1	70	0,83	58,33
Novalja	1	71	0,83	59,17
Šibenik	1	72	0,83	60
Dubrovnik	8	80	6,67	66,67
Seget Donji	1	81	0,83	67,5
Trpanj	1	82	0,83	68,33
Podgora	6	88	5	73,33
Zagreb	3	91	2,5	75,83
Umag	1	92	0,83	76,67
Živogošće	16	108	13,33	90
Rijeka	1	109	0,83	90,83
Brist	5	114	4,17	95
Poreč	6	120	5	100

*Tablica 7* Prikaz frekvencija i postotaka odgovora ispitanika o faktorima motivacije radi kojeg bi povećali intenzitet posla ispitanika, te kumulativnih vrijednosti istih (N=120).

Faktori motivacije	Frekvencija	Kumulativna frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Politika poduzeća	1	1	0,83	0,83
Beneficije	20	21	16,67	17,50
Sigurnost posla	9	30	7,50	25,00
Menadžeri	4	34	3,33	28,33
Radni uvjeti	26	60	21,67	50,00
Priznanje i napredovanje	19	79	15,83	65,83
Mogućnost razvoja	12	91	10,00	75,83
Odgovornost	7	98	5,83	81,67
Postignuće	12	110	10,00	91,67
Izazovan posao	10	120	8,33	100,00

*Tablica 8* Prikaz frekvencija i postotaka odgovora ispitanika o kombinaciji motivacije i zadovoljstva poslom u kojoj se najviše pronalaze, te kumulativnih vrijednosti istih ( $N=120$ ).

	Frekvencija	Kumulativna Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Motivacija visoka, zadovoljstvo visoko	46	46	38,33	38,33
Motivacija visoka, zadovoljstvo nisko	37	83	30,83	69,17
Motivacija niska, zadovoljstvo visoko	16	99	13,33	82,50
Motivacija niska, zadovoljstvo nisko	21	120	17,50	100