

## MOTIVACIJA SEZONSKIH ZAPOSLENIKA U TURIZMU

Datum prijave: 25.07.2017.  
Datum prihvaćanja: 31.08.2017.

UDK: 658:379.8:910.4  
Prethodno priopćenje

Sanja Gutić Martinčić, dipl.oec.

Studentica doktorskog studija poslovne ekonomije na Univerzitetu modernih znanosti CKM u Mostaru

Z. Ljevakovića br.2, 10040 Zagreb, Republika Hrvatska  
Mobitel: 095 861 2168 E-mail: gutic.sanja@gmail.com

**SAŽETAK-** Motivacija zaposlenih je jedna od temeljnih funkcija upravljanja ljudskim resursima u svim profitno i neprofitnom usmjerenim djelatnostima. U ovom radu se uz primjenu faktorske analize nastoji dokazati da se motivi i motivacija sezonski zaposlenih u hotelima značajno razlikuju od motiva stalno zaposlenih. Na kvotno izabranom uzorku od 50 sezonskih i 50 stalno zaposlenih u hotelima srednje Dalmacije potvrđena je postavljena hipoteza za gornju tvrdnju. Za razliku od stalno zaposlenih kod kojih su motivi iskazani u različitim materijalnim poticajima, kod sezonskih zaposlenika prevladavaju motivi za stjecanjem novih znanja i iskustva s kojim računaju da će im biti primarni u pronalasku stalnog zaposlenja. Ovaj istraživački rad daje nove znanstvene spoznaje koje mogu biti korisnim u upravljanju ljudskim resursima u hotelima sezonskog karaktera poslovanja.

**Ključne riječi:** motivacija, sezonski zaposlenici, hoteli, ljudski resursi

**ABSTRACT-** Motivation of employees is one of the main functions in human resources management in all profitable and non-profitable organisations. Factor analysis is used in this paper with the aim of proving that motives and motivations of seasonal employees in hotels are significantly different from motivation of those employed on a permanent basis. The main hypothesis is based on the quota sample of 50 seasonal employees and 50 permanent employees in hotels in Central Dalmatia. Unlike permanent employees whose motives are reflected in various material incentives, seasonal employees are motivated by acquisition of new knowledge and experience. They expect their knowledge and experience will be primarily important in finding permanent employment. This research paper provides new scientific insights that may be useful in managing human resources in seasonal business hotels.

**Keywords:** motivation, seasonal employees, hotels, human resources

### 1. UVOD

Danas gotovo sve tvrtke nastoje pronaći različite načine i pristupe da ponude odgovor na pitanje: kako da kroz upravljanje ljudskim resursima poboljšaju svoju učinkovitost. Motivacija ljudstva je jedan od tih pristupa. Motivacija po svim dosadašnjim spoznajama i prezentiranim rezultatima motivacijskih istraživanja izravno utječe na kvalitetu obavljenog posla, na zadovoljstvo zaposlenih, na njihov odnos prema poslu, na privrženost zaposlenih organizaciji, na zadovoljstvo klijenata, na učinkovitost vođenja itd. Ljudski resursi i ljudski kapital su odavno već potvrđeni kao primarni resursi i primarni kapital svih uspješnih organizacija. Na ljudskom kapitalu mnoge su tvrtke izgradile svoje konkurentske pozicije. Samim tim upravljanje motivacijom zaposlenih postaje jedna od temeljnih funkcija suvremenog pristupa koncepciji menadžmenta. Iako se čini da je identifikacija motiva kod zaposlenih, te strategija motivacije relativno poznata i u teoriji i praksi, niz je svakodnevnih dokaza koji to opovrgavaju i tvrde da to nije tako. Motivacija ljudstva kao oblik organizacijskog ponašanja temeljen na motivima, još je tematski nedovršena i nedovoljno istražena oblast u menadžmentu ljudskih resursa. Svojevrsnu teškoću u istraživanju motiva pričinjava i činjenica da su motivi individualno obojene psihosocijalne kategorije.

Skoro da je teško u jednoj organizaciji pronaći dva zaposlenika s identičnim motivima.

Pa, ipak dosadašnja praksa istraživanja motiva i motivacija utvrdila je da postoji nekoliko postupaka za segmentaciju tih motiva. Tako se motivi zaposlenih mogu segmentirati prema dobnim skupinama zaposlenika, jer se motivi mlađih zaposlenika obično značajno razlikuju od zaposlenika koji su u kasnoj životnoj dobi i pred umirovljenjem. Motivi se mogu segmentirati i prema stupnju obrazovanja zaposlenih. Zaposlenici s visokom stručnom spremom imaju u pravilu drugačiju strukturu motiva od onih sa srednjom stručnom spremom. Ili, ovisno o životnom stilu zaposleni se mogu, također, segmentirati po njihovim motivima. Hedonisti se tako razlikuju od tradicionalistički usmjerenih zaposlenika.

U ovom radu se nastoji ukazati na empirijskom primjeru turističkih (hotelskih) organizacija da motivi i motivacija sezonski zaposlenih djelatnika nisu identični motivima i motivaciji stalno zaposlenih. Potrebe kao izvorište svih motiva se razlikuju kod sezonskih i stalno zaposlenih. Status u organizaciji im nije isti, a niti njihovi osobni životni interesi i ciljevi. Menadžment u turističkim organizacijama treba motive i motivacije zaposlenih implicirati kroz diverzificirane strategije i s aspekta statusa zaposlenih kako bi učinkovitost tih strategija bila veća, sadržajnije, potpunija i potpunija.

## 2. MOTIVI I MOTIVACIJE

Motivi i motivacije zaposlenih su jedna od temeljnih funkcija menadžera i menadžmenta. Motivi su jedan od osnovnih pokretača ponašanja zaposlenih i daju odgovor na pitanja „zašto zaposlenik radi na njemu svojstven način?“, te „što ga pokreće da radi upravo tako?“. Motivacija predstavlja ponašanje zaposlenih potaknuto njegovim motivima. Otkako se istražuju motivi i motivacije zaposlenika proteklo je skoro sedam desetljeća. No, još uvijek postoje brojna razilaženja i među teoretičarima i praktičarima kako u postupku identifikacije, tako i upravljanju motivima. To stvara stanovite teškoće i u samom pristupu istraživanju motiva i motivacija zaposlenih. Abraham Maslow je još davne 1954.g. objavio svoju, tada prvu teoriju motivacije, zasnovanu na ljudskim potrebama (Maslow, 1954:49). Ta se teorija temelji na diferenciranju različitih potreba pojedinca koje se kreću unutar hijerarhijski postavljene piramide potreba. Pojavljivanje neke potrebe višeg stupnja zahtijeva zadovoljenje potrebe nižeg hijerarhijskog ranga. Unutar te piramide sve potrebe čovjeka su svrstane u pet nivoa. Prvi, najniži su fiziološke potrebe, a potom slijede potrebe za sigurnošću, onda za povezanošću i prihvaćanjem, za poštovanjem, te kao peti i najviši rang potreba su potrebe za samopotvrđivanjem. Maslowljeva teorija potreba se održala do danas unatoč brojnim primjedbama. Na postavkama ove teorije razvile su se brojne druge. Herzbergova (1987:119) teorija dvofaktorske motivacije je također nastala na tim osnovama. Zasniva se na konceptu zadovoljstva pojedinca i nastojanju da se to zadovoljstvo postigne. Motivacija nastaje kao produkt intrinzičnih motivatora i ekstrinzičnih čimbenika motivacije. Ekstrinzični ili higijenski čimbenici nisu sami po sebi poticajnog karaktera, ali ako se ne ostvare dovode do nezadovoljstva pojedinca. Za razliku od njih, intrinzični čimbenici izravno utječu na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Značajnu ulogu u istraživanju motiva i motivacije zaposlenih ima i McClellandova (1961:10) teorija motivacije.

## 3. DOSADAŠNJE SPOZNAJE

Do sada postoje značajne spoznaje i rezultati publiciranih istraživanja motiva i motivacija zaposlenih u turističkim organizacijama. Barem tri desetljeća unatrag kako su motivi i motivacije u fokusu istraživanja unutar upravljanja ljudskim resursima. Dva su se pristupa do sada iskristalizirala. Neki od istraživača su uglavnom polazili od čimbenika koji uzrokuju negativnu motivaciju kod zaposlenih. Dakle, usmjerili su se na identifikaciju čimbenika koje treba izbjegavati kod motiviranja ljudstva. Cheng i Brown (1997:136) ukazuju da na motivaciju zaposlenih u turizmu negativno utječu različiti

Naziva se i teorijom motivacije postignuća i potrebe za postizanjem rezultata. Bazira se, također, na intrinzičnoj motivaciji. Potreba za postignućem je trajna osobina pojedinca, a motivacija nastaje kao rezultat dva suprotna tijeka: želje da se uspjeh postigne i želje da se izbjegne neuspjeh. Hackmann i Oldham (1980:45) su kreirali teoriju motivacije utemeljenu na tri psihološka statusa pojedinca: osjećaju svrhe, osjećaju odgovornosti i povratnoj informaciji. Na temelju njihove teorije nastale su postavke koje se koriste kod obogaćivanja poslova, a ponudili su i postupke za mjerenje motivacijskog potencijalnog rezultata kod zaposlenih.

Pored ovih teorija motiva i motivacije, u istraživanjima se koriste i brojne procesne teorije kao što su: Vroomov model motivacije, Adamsova teorija pravednosti, Porter-Lawlerov integrativni model, model Marka Tubbsa i dr. Adamsova (1965:78) teorija polazi od elemenata pravednosti, jednakih polaznih tretmana svakog zaposlenika te šansi. Polazište ima u pravednosti razmjene između poslodavca i zaposlenika kao motivaciji za rad. U toj razmjeni može doći do nesklada što se onda negativno odražava na motivaciju zaposlenika. Tubbsova (1986:207) teorija se zasniva na postavljanju velikih izazovnih ciljeva organizacija pred zaposlene koji mogu dovesti do motivacije zaposlenih nasuprot lakšim ciljevima. Tvrdi se da veliki strateški ciljevi mobiliziraju zaposlene da ulože veći trud i brže se identificiraju s organizacijom što kroz sinergijski učinak tvori motivacijski usmjereno ponašanje. Među suvremenim teorijama motivacije u istraživanjima se susreću teorija triju potreba, teorija pojačanja, teorija nepristranosti i niz drugih. Teorija nepristranosti, na primjer, se sastoji u svojevrsnoj input-output analizi pojedinca. Pojedinaac svoje zalaganje, trud i iskustvo kao inpute uspoređuje sa svojim rezultatima rada (outputom). Potom taj omjer uspoređuje s drugim zaposlenicima u svom radnom timu ili okruženju. Na temelju tih omjera nastaju motivirajući i demotivirajući elementi zaposlenika.

materijalni poticaji kao što su niske i nestimulativne plaće, potom slijedi nesigurnost radnih mjesta, ograničene mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina, te ograničen razvoj karijere unutar organizacijske strukture.

Do sličnih rezultata i spoznaja došli su i Wong i Pang (2003:551), te Zhang i Wu (2004:424). Karatepe i Uludag (2009:645) kao negativne čimbenike na motivaciju ljudstva u turizmu ističu i primarnim označavaju loše i neprimjerene uvjete rada, dugotrajne radne dane uz nedostatan dnevni odmor, rad tijekom sezone bez slobodnih dana odmora. Ukazuju i na lošu komunikaciju kao

negativan čimbenik motivacije, te na loše vođenje ljudstva. Ross, (2005:12) pak, pristupa drugačije i iznosi pozitivne motive i tvrdi da sigurnost radnih mjesta, dobri odnosi u komuniciranju zaposlenih s voditeljima, te visina plaća utječu i pozitivno se odražavaju na zadovoljstvo zaposlenih, njihovu veću predanost poslu, te kvalitetu obavljenog posla. On motive dovodi u svezu i dokazuje s pomoću Pearsonovih koeficijenata postojanje visokog stupnja korelacije motiva s ovim oblicima organizacijskog ponašanja. Samim tim ukazuje na smisao identifikacije i implikacije motiva i strategija motivacije ljudstva s ciljem ostvarivanja strateški postavljenih oblika i sadržaja organizacijskog ponašanja i kreiranja organizacijske kulture turističkih organizacija.

Evidentni su i rezultati istraživanja u kojima se iznose spoznaje o različitim motivima i motivaciji sezonskih i stalno zaposlenih u turizmu. Touminen (2016:237) ističe da zaposleni u turizmu imaju po samoj prirodi i zahtjevnosti posla niz specifičnosti. Sezonski zaposlenici rade često prekovremeno, moraju biti fleksibilni, brzi u obavljanju svojih poslova, imati izvrsne komunikacijske sposobnosti i vještine, te upoznavati različite kulture i jezike. On tvrdi i s rezultatima istraživanja dokazuje provedenom na većem i reprezentativnom uzorku da se motivi kod sezonskih i stalno zaposlenih djelatnika u turizmu značajno razlikuju. Motivaciju sezonskih zaposlenika po ovom istraživanju uzrokuju brojni psihički, osobni čimbenici zaposlenika kao što su stupanj preopterećenosti poslom, potom nejasno ili loše definirane kompetencije i odgovornosti zaposlenika, nedovoljno obogaćivanje poslova, česti prekidi u kontinuitetu započetog posla itd. Uz to i brojni socijalni čimbenici utječu značajno na

njihovu motivaciju kao što su: nedostatak dovoljne podrške zaposleniku od strane njihovih voditelja, loša suradnja unutar radnih timova, loša primjena i transferi radnog iskustva, te nedostatak komunikacije među članovima tima. Lundberg i Andersson (2009:890) na temelju implicirane Herzbergove intrinzične i ekstrinzične dvo-faktorske teorije motivacije u jednoj većoj empirijskoj studiji utvrđuju da su sezonski zaposlenici u turizmu, sasvim suprotno očekivanjima, iskazali najmanju svoju zabrinutost zbog visine njihovih plaća, te da su znatno više zabrinutost pokazali zbog loše komunikacije sa suradnicima i voditeljima, ali i s novom radnom i životnom sredinom s obzirom na sezonalnost njihovog zaposlenja. Oni na temelju tih utvrđenih oblika i stupnja zabrinutosti zaposlenih dolaze do identifikacije motiva i mogućih strategija motivacije sezonskih zaposlenika.

Motive i motivaciju zaposlenih u turizmu nije moguće generalizirati. Na primjer, čak ni dva ista hotela, na istoj mikrolokaciji i po ostalim svojim atributima poslovanja ne mogu imati identične pristupe motivaciji svog ljudstva. Simons i Enz (1995:33) ukazuju na motive zaposlenih u hotelima i koji su specifične naravi. Curtis i Upchurch (2009:253) prezentiraju motive i motivaciju specifičnu za različite oblike i vrste restorana. Motivi i motivacije sezonski zaposlenih se značajno razlikuju i prema kulturološkim segmentima. Različite kulturne vrijednosti i njihova različita strukturiranost, supkulture i kulturna slojevitost imaju značajnih utjecaja na nastajanje motiva kod zaposlenih općenito, pa tako i u turističkoj djelatnosti. Brojna su publicirana istraživanja to do sada potvrdila.

#### 4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Dva cilja ovog istraživanja proistekla su iz naziva ovog rada. Prvi cilj glasi: utvrditi motive i motivaciju kod sezonskih zaposlenika u hotelima. Drugi cilj je: utvrditi postoje li značajne razlike između motiva i motivacije sezonskih od stalno zaposlenih u hotelima.

Nastojanja su da se kroz iznesena dva cilja pokuša dokazati jesu li motivi sezonski zaposlenih identični ili slični motivima stalno zaposlenih? Ako,

pak, nisu, da ih se identificira i prikaže prema njihovoj strukturi, značenju i intenzitetu. Spoznaje do kojih se namjerava doći trebaju biti poticaj menadžmentu u hotelskom segmentu turizma da diferencirano prilazi osmišljavanju strategija motivacije ljudstva kako bi ljudski kapital učinio produktivnijim, pa tako i ove organizacije postajale sve više učinkovitijim.

#### 5. METODOLOGIJA

Ovo istraživanje je obavljeno na kvotnom, stratificiranom uzorku veličine 100 ispitanika (n=100). U strukturi uzorka bila su dva stratuma tj. 50 sezonskih i 50 stalnozaposlenih djelatnika. Ispitanici su izabrani u hotelima na području Splitsko-dalmatinske županije.

Reprezentativnost uzorka je postignuta tako da je postupak izbora jedinica u uzorak kreiran prema abecednom popisu svih hotela koji su imali više od 100 ukupno zaposlenih na dan 30.6.2016.g. Ispitanici su uzeti u uzorak prema abecednom popisu zaposlenih. Ukoliko se ispitanik nije želio uključiti u ispitivanje, tada je uzet sljedeći koji je bio prema tom popisu.

Anketiranje je provedeno izravnom anketom u periodu srpanj-rujan 2016.g. na posebno sastavljenom, strukturiranom anketnom upitniku. Kontakt s ispitanicima bio je izvan njihovog radnog vremena, najčešće prije početka radnog vremena kako bi bili raspoloženi i odmorni uključiti se u anketiranje. Pretpostavilo se da bi nakon završetka radnog vremena dosta ispitanika odbilo suradnju s anketarom zbog napornog radnog dana. Anketni upitnik je sadržavao 12 strukturiranih tvrdnji po metodu Likertove ljestvice s kojima su se ispitanici trebali identificirati kroz označavanje nivoa slaganja sa svakom odnosnom tvrdnjom.

Tih 12 tvrdnji je strukturirano tako da su činile četiri skupine motiva u kojima su bila po tri značajna motiva. Prva skupina ( $M_1$ ) su bili materijalni motivi (zadovoljstvo s visinom plaće, neograničene mogućnosti zarade, dodatak na prekovremeni rad). Druga skupina ( $M_2$ ) tvrdnji bili su motivi sigurnosti posla i mogućnosti napredovanja u poslu (stabilnost hotela u njegovom okruženju mjerena kroz uspješnost poslovanja, privrženost zaposlenika hotelu, zadovoljstvo s dinamičnošću posla kojeg obavlja). Treća skupina ( $M_3$ ) bili su motivi za stjecanjem novih znanja i vještina (organizirani treninzi i učenje odnosno stjecanje novih znanja i vještina potrebnih u radu, samostalnost u radu i mogućnost samodokazivanja, razvoj karijere unutar hotela). Četvrta, pak, skupina ( $M_4$ ) tvrdnji se odnosila na motive radne klime i atmosfere na radu (ugodnost radnog okruženja odnosno zaštita zdravlja, komunikacije u timu i s voditeljima, stres na radu odnosno prisutnost stresora na radu). Svaka od ovih varijabli u svojoj osnovi ima dosta široko značenje, pristup i metričke mogućnosti. Da bi se izbjeglo moguće nesuglasice i teškoće u kvantifikaciji istih, korišten je generaliziran pristup značenja ovih varijabli. Ljestvica je imala pet nivoa slaganja s tvrdnjama: od uopće se ne slažem (1) do potpuno se slažem (5).

Za konstrukciju tvrdnji korištena su ranija, publicirana iskustva koja su učinkovito primijenjena i to od Curtis, Upchurch i Severt (2009:253). Potom Nicholson (2003:56) i Simons i Enz (1995:33). Likertova ljestvica je metoda koja je inače potvrđena općenito u brojnim istraživanjima motiva i motivacije zaposlenih kao uspješna.

## 6. HIPOTEZE

Temeljem postavljenih ciljeva istraživanja definira se dvije hipoteze.

Prva hipoteza: (H1) Primarni motivi i motivacije sezonskih zaposlenika u hotelima nisu materijalne naravi.

Druga hipoteza: (H2) Motivi i motivacije sezonskih

Također je u istraživanju korišten teoretski okvir i polazišta iz Herzbergove teorije dvo-faktorske motivacije (intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora). Od dostupne literature u ovom kontekstu posebnu se pozornost dalo na iskustva do kojih su došli Lundberg i Andersson (2009:890) pri empirijskom istraživanju motivacije sezonskih zaposlenika u hotelima gdje je Herzbergova teorije motivacije učinkovito valorizirana.

Korištena je metoda faktorske eksploratorne analize. Rotacija faktora se temeljila na ortogonalnom modelu s quartimax postupkom. Empirijski podaci korišteni su na temelju formirane Likertove ljestvice, iskustvenim metodom ranijih spoznaja i istraživanja citiranih u ovom radu. Korelacijska faktorska matrica glavnih komponenti utvrđena je prema Kaiser-Meyer-Olkinovom (KMO) pokazatelju koji u naravi ocjenjuje uklapaju li se podaci dobro uklapaju u faktore. Ovaj pokazatelj je omjer zbroja kvadrata koeficijenata korelacije svih varijabli u analizi i istoga tog zbroja kvadrata plus kvadrata koeficijenata parcijalne korelacije svake varijable i sa svakom varijablom uz isključenje ostalih varijabli. Faktorska matrica je uključila elemente faktorskih pondera čija je vrijednost bila iznad 0,7.

U istraživanju su uočena sljedeća bitna ograničenja. Motivi i motivacije ispitanika utvrđeni su kao verbalna manifestacija njihovih mišljenja o poslu kojeg obavljaju, te nastojanju da verbaliziraju odgovore „Zašto rade taj posao“? Koliko su te njihove izjave bile i stvarnim motivima, to se nastojalo u ovom istraživanju potpuno točno utvrditi. Međutim, za primjenu sofisticiranijih metoda istraživanja motiva koje bi značajnije reducirale subjektivizam u verbalizaciji motiva kao što su na primjer projekcijski testovi, ovdje se nije imalo niti vremena, niti prostornih, kadrovskih i drugih uvjeta. U istraživanju, također, nisu uključene individualne varijacije osobnosti ispitanika (nivo inteligencije, karakterne osobine, životno i radno iskustvo, socijalni status ispitanika) koje mogu biti značajnije u utjecaju za identifikaciju motiva. Također, jedno od ograničenja je i to što u Hrvatskoj nema poznatih rezultata nekog sličnog istraživanja koje bi moglo omogućiti konstruktivniju raspravu dobivenih rezultata. Vjeruje se da ova tri ograničenja ipak neće značajnije utjecati na vrijednosnu valorizaciju rezultata ovog istraživanja.

zaposlenika u hotelima se značajno razlikuju od motiva i motivacija stalno zaposlenih.

Simbolički se u svrhu pristupa dokazivanja ove druge hipoteze može prikazati i sljedeći model:

$$M_1 > M_2 > M_3 > M_4 \\ 0,40 + 0,25 + 0,20 + 0,15$$

Odnosno da se motiv broj jedan kod sezonskih zaposlenika razlikuje od motiva broj dva, motiv broj dva od motiva broj tri, a motiv broj tri od motiva broj četiri i da su pri tome njihovi relativni odnosi različiti po strukturi. Dakle, da postoji više diverzificiranih motiva u realnoj praksi i da to treba uvažavati.

Isto tako, s ovom hipotezom se nastoji dokazati da se ovako strukturirani motivi sezonskih zaposlenika razlikuju značajno od motiva stalnih zaposlenika. To je bio i temeljni smisao, predmet i cilj ovog istraživanja. Potvrdu i uporište ovakvog pristupa i razmišljanja moguće je naći u nekoliko dosadašnjih

istraživanja. Prema rezultatima jednog od tih istraživanja na prvom mjestu su materijalni motivi (40% učešća u ukupnim). Potom slijede motivi sigurnosti posla i mogućnosti napredovanja u poslu (25% u ukupnoj strukturi motiva). Na trećem rangu su motivi za stjecanjem novih znanja i vještina (sa 20% u strukturi ukupnih). Na četvrtom rangu je skupina motiva radne klime i atmosfere na radu (učešće od 15% u ukupnim motivima). Korišteni rezultati istraživanja Gutić i Barbir (2008:73). Kao korisna razmišljanja i poticaji u svrhu obrade druge hipoteze mogu poslužiti i rezultati istraživanja koja je svojedobno publicirala kompanija Shell, korišteni podaci od Gavranović i Žilić (1991:250).

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za elemente motivacije svih zaposlenika uključenih u ovo istraživanje definirano je ukupno 12 komponenti odnosno varijabli. To su: zadovoljstvo visinom plaće (1), neograničenost mogućnosti zarade (2), dodatak na prekovremeni rad (3), stabilnost hotela u okruženju (4), privrženost zaposlenika hotelu (5), dinamičnost posla (6), organizirani treninzi i učenje (7), samostalnost u radu i mogućnost samodokazivanja (8), razvoj karijere unutar hotela (9), ugodnost radnog okruženja (10), komunikacije u timu i s voditeljima (11), stres na radu (12). Naravno da na motivaciju zaposlenih u pravilu utječe znatno više varijabli od ovih koje su uključene u ovaj rad. Za veća istraživanja se uključuje po više desetina varijabli.

Izvršeno je sažimanje ovih početnih varijabli kako je to već ranije izloženo.

Prikazano je u metodološkom dijelu ovog rada, a kako bi se došlo do manjeg broja latentnih varijabli koje mogu objasniti međusobnu ovisnost što je i svrha faktorske analize. Tako je kod stalno zaposlenih utvrđeno da ne postoji međusobna ovisnost kod pet varijabli: stabilnost hotela u okruženju (4), dinamičnost posla (6), samostalnost u radu i mogućnost samodokazivanja (8), razvoj karijere unutar hotela (9) i stres na radu (12). Vrijednosti tih međuovisnosti su se kretale oko nule što je bio dovoljan razlog da ih se isključi. Kod sezonski zaposlenih kod šest varijabli nije utvrđena njihova međuovisnost (vrijednosti su se kretale oko nule). To su: neograničene mogućnosti zarade (2), dodatak na prekovremeni rad (3), privrženost zaposlenika hotelu (5), ugodnost radnog okruženja (10), komunikacije u timu i s voditeljima (11), stres na radu (12). Tablice 1 i 2.

TABLICA 1. REZULTATI FAKTORIZACIJE STALNO ZAPOSLENIH

V	Faktori ekstrakcije			Kvadrirani faktori			Rotirajući faktori		
	S	Uv	Ku	S	Uv	Ku	S	Uv	Ku
1	6,304	30,025	30,025	6,304	30,025	30,025	3,115	27,251	27,251
2	1,551	5,227	35,252	1,551	5,227	35,252	2,448	6,277	33,528
3	1,748	4,839	40,091	1,748	4,839	40,091	2,271	5,838	39,366
5	3,016	7,833	47,924	3,016	7,833	47,924	1,963	8,061	47,427
7	2,297	4,016	51,940	2,297	4,016	51,940	2,840	3,055	50,479
10	1,084	3,968	55,908	1,084	3,968	55,908	1,848	3,641	54,120
11	1,210	4,215	60,123	1,210	4,215	60,123	2,006	6,003	60,123

V-varijabla; S-ukupno; Uv-udio varijance iskazan u postotku; Ku-kumulirani udio varijance  
Izvor: Istraživanje autora

Rezultati faktorizacije kod stalno zaposlenih pokazuju da je 60,123% zajedničke varijance utvrđeno odnosno definirano s pomoću sedam ekstrahiranih faktora.

Ovih sedam faktora prikazano je u tablici 1. Ti ekstrahirani faktori imali su vrijednosti ekstrakcije

veće od 1,000, a pet ostalih varijabli koje nisu uključene imale su vrijednosti manje od toga.

Tih sedam faktora zadržano je u postupku faktorske analize. Unutar strukture faktora najveći udio u varijanci ima visina plaće.

Potom privrženost zaposlenika hotelu, te mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina.

TABLICA 2. REZULTATI FAKTORIZACIJE SEZONSKI ZAPOSLENIH

V	Faktori ekstrakcije			Kvadrirani faktori			Rotirajući faktori		
	S	Uv	Ku	S	Uv	Ku	S	Uv	Ku
1	2,895	6,937	6,937	2,895	6,937	6,937	2,882	5,104	5,104
4	1,053	2,056	8,993	1,053	2,056	8,993	3,015	7,368	12,472
6	2,266	35,095	44,088	2,266	35,095	44,088	3,764	28,711	41,183
7	4,518	11,893	55,981	4,518	11,893	55,981	4,923	6,692	47,875
8	1,041	7,704	63,685	1,041	7,704	63,685	3,010	9,325	57.200
9	1,330	3,117	66,802	1,330	3,117	66,802	2,558	9,602	66,802

V-varijabla; S-ukupno; Uv-udio varijance iskazan u postotku; Ku-kumulirani udio varijance

Izvor. Istraživanje autora

Kod skupine sezonski zaposlenih faktorizacijom je utvrđeno da je 66,802% zajedničke varijance potvrđeno sa šest varijabli (tablica 2). Dakle, čak sedam faktora u ovoj skupini imalo je vrijednosti ekstrakcije ispod 1,000 i samim tim nije ih se uključilo u faktorsku analizu. Najveći udio u strukturi motiva imali su: mogućnosti za

organizirano učenje i treninge. Potom mogućnosti razvoja karijere unutar organizacije, a tek je potom istaknut motiv visine plaće. Od ukupno 12 početnih varijabli 7 ih je zadržano kao latentnih u faktorskoj analizi. To je postignuto s primjenom metode rotacije faktora koja se temeljila na ortogonalnom modelu s quartimax postupkom.

## 8. DISKUSIJA

Prva hipotetička tvrdnja je bila da su primarni motivi i motivacije sezonskih zaposlenika u hotelima nematerijalne naravi. Rezultati postupka faktorizacije pokazali su da je to doista tako. Naime, kao primarne motive kod skupine sezonskih zaposlenika su istaknuli poziciju motiva za organiziranim učenjem i stjecanjem novih znanja i vještina u poslu. Nakon ovih slijede motivi za mogućnostima razvoja karijere. Tek na trećem mjestu locirani su materijalni motivi odnosno visina plaća. Time je prva postavljena tvrdnja u potpunosti potvrđena. Naime, sezonski zaposlenici, koliko se to god činilo naočigled nerealnim, rade da bi stekli nova znanja koja će ih učiniti atraktivnim i poželjnim na tržištu rada (Farnsworth i Jolliffe, 2003:312). Oni svoju buduću egzistenciju i karijeru ne vide u odnosnom hotelu već kroz konkurentsku sposobnost na ovom tržištu kroz orijentaciju na stalno učenje. Ovi rezultati potvrđuju spoznaje do kojih su došli Lundberg i Andersson na temelju implicirane Herzbergove intrinzične i ekstrinzične dvo-faktorske teorije motivacije gdje, također, utvrđuju da su sezonski zaposlenici u turizmu, sasvim suprotno očekivanjima, iskazali najmanju svoju zabrinutost zbog visine njihovih plaća. Utvrđeni spoznajni rezultati motiva kod sezonskih zaposlenika imaju dosta uporišta i u publiciranim rezultatima do kojih su došli i Cheng i Brown gdje ukazuju da na motivaciju zaposlenih u turizmu negativno utječu različiti materijalni poticaji kao što su niske i nestimulativne plaće, nesigurnost radnih mjesta.

Potom na ograničene mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina, te ograničen razvoj karijere unutar organizacijske strukture.

Druga postavljena hipoteza je da se motivi i motivacije sezonskih zaposlenika u hotelima značajno razlikuju od motiva i motivacija stalno

zaposlenih. Struktura motiva po rangu njihova značenja kod stalno zaposlenih je prema strukturi i najvećem udjelu u varijanci visina plaće, potom privrženost zaposlenika hotelu, te mogućnosti stjecanja novih znanja i vještina (Andersen i Hjalager, 2001:115). Stalno zaposleni nalaze najveće poticaje za svoj rad kroz visinu plaće odnosno materijalne nagrade (Simons i Enz, 1995:339). Motivi učenja i stjecanja novih znanja i vještina su nisko rangirani motivi. Razvoj karijere u organizacijskoj hijerarhijskoj strukturi nisu uopće zastupljeni motivi kod ove skupine zaposlenika u njihovoj motivaciji. Stalno zaposleni su vrlo vjerojatno percipirali svoje motive kroz visinu plaće kao primarni motiv, a uz to su isključili motive kao što su stabilnost hotela u okruženju odnosno sigurnost posla, zahtjeve dinamičnosti posla, te samostalnost u radu i mogućnost samodokazivanja i razvoj svoje karijere unutar hotela. Visina plaće je u izravnoj vezi s motivima koji nisu označeni važnim u njihovoj motivaciji što zasigurno upućuje na potrebu daljih istraživanja motivacije kod stalno zaposlenih. Naime, nisu spojivi motivi za visinom plaće bez paralelnog sagledavanja strukture drugih motiva koji ovdje u istraživanju nisu istaknuti u faktorizaciji.

U rezultatima istraživanja do kojih je došao Ross tvrdi se da su sigurnost radnih mjesta, dobri odnosi u komuniciranju zaposlenih s voditeljima, te visina plaća utječu i pozitivno se odražavaju na zadovoljstvo zaposlenih što samo potvrđuje da je visina plaća kao motiv vezana s drugim isto tako visoko rangiranim motivima. Cheng i Brown su također ukazali da na motivaciju zaposlenih u turizmu negativno utječu različiti materijalni poticaji kao što su niske i nestimulativne plaće. Potom slijedi nesigurnost radnih mjesta, ograničene mogućnosti stjecanja novih znanja i

vještina, te ograničen razvoj karijere unutar organizacijske strukture. Oni kao i Ross potvrđuju stimulativnost plaća kao motiva integrirano s drugim srodnim motivima u motivaciji zaposlenih.

## 9. ZAKLJUČAK

Ovaj istraživački rad je pokušaj da se upravljanju motivacijom zaposlenih u turističkoj djelatnosti odnosno na segmentu hotela koji imaju sezonski karakter poslovanja pokuša dati doprinos. Nastojalo se dokazati temeljem postavljenih ciljeva i hipoteza u radu da se motivi i motivacijski usmjereni ponašanje sezonskih zaposlenika značajno razlikuju od motivacijskog ponašanja stalno zaposlenih. Rezultati do koji se došlo primjenom faktorske analize to su potvrdili. Dakle, motivi sezonskih zaposlenika nisu isti kao motivi stalnih zaposlenika. Kod sezonskih zaposlenika su dominantni motivi za stjecanjem znanja i vještina, a kod stalno zaposlenih visina plaće i drugi materijalni poticaji. Ove spoznaje potvrđuju spoznaje nastale na istraživanjima drugih autora koji se u ovom radu citiraju, ali donose i neke nove aspekte motivacije sezonskih zaposlenika.

Rezultati istraživanja prikazani u ovom radu mogu biti korisni menadžmentu.

No, isto tako ukazuju i na motive koje nismo identificirali kao značajne i poticajne u ovoj skupini zaposlenika, a koje su Cheng i Brown registrirali.

Prvenstveno u promišljanju strateških opcija i implementaciji strategija u upravljanju ljudskim resursima i ljudskim kapitalom u hotelskim organizacijama koje karakterizira sezonski karakter poslovanja. Menadžment u ovim organizacijama realno može implicirati jedino diverzificirane ili koncentrirane strategije upravljanja ljudskim resursima koje će uvažavati spoznaje o različitosti motiva i motivacija kod sezonskih i stalno zaposlenih djelatnika. Svaki drugačiji pristup je neproduktivne naravi i neće dati očekivane rezultate. Svakako da je za cjelovitu primjenu tih strategija potrebno sagledati specifičnosti svake organizacije i njenih ljudskih resursa budući da se motivi zaposlenih ne smiju i ne mogu generalizirano shvaćati i koristiti u konkretne svrhe. Također, rezultati prezentiranog istraživanja mogu biti korisna smjernica u budućim istraživanjima koja se tematski budu zasnivala na istom ili sličnom području.

## LITERATURA

- Adams, J. S. (1965): Inequity in social exchange. *Experimental Social Psychology* Vol 2 (pp 78-106)
- Andersen, S., Hjalager, A. (2001): Tourism employment: Contingent work of professional career, *Employee Relations* Vol 23 (pp 115-124)
- Cheng, A, Brown, A. (1998): HRM strategies and labor turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *International Journal of Human resource Management* Vol 9 (pp 136-154)
- Curtis, C. R., Upchurch, R. S., Severt, D. E. (2009): Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employee. *International Journal of Hospitality & Tourism administration* Vol 10. (pp 253-269)
- Farnsworth, R., Jolliffe, L. (2003): Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol 15 (pp 312-326)
- Gutić, D., Barbir, V. (2008): Životna dob i motivacija marketing menadžera. *Marketing, Beograd* Vol 39, Issue 3. (str. 73-81)
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980): *Work Design*: Reading. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Herzberg, F. I. (1987): One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review* Vol 65, Issue 5 (pp 119-135)
- Karatepe, M.O., Uludag, O. (2009): Conflict, exhaustion and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotel. *Hospitality Management* Vol 26. (pp 645-655)
- Lundberg, C., Andersson, T.D. (2009): Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management* Vol 30 (pp 890-899)
- Maslow, H.A. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row
- McClelland D.C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand Reinhol
- Nicholson, N. (2003): How to motivate your problem people. *Harvard Business Review* Vol 81 (pp 56-65)
- Ross, D.L. (2005): Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development* Vol 24 (pp 253-266)
- Simons, T., Enz, C. (1995): Motivating hotel employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Vol 44 (pp 33-42)
- Tubbs M.E., Ekberg S.E. (1986): The Role of Inventions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research. *The Academy of Management Review*, Vol 16, Issue 1. (pp 207-226)

17. Tuominen, E. (2016): Influences of seasonality on employee motivation and work wellbeing. *Hospitality Management* Vol 74 (pp 237-253)
18. Gavranović, A., Žilić, F. (1991): *Vademekum za menadžere*. Zagreb: Privredni Vjesnik
19. Wong, S., Pang, L. (2003): Motivators to creativity in the hotel industry - perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management* Vol 24 (pp 551-559)
20. Zhang, H. Q., Wu, E. (2004): Human resources issues facing of contemporary in China. *International Journal of Contemporary hospitality Management* Vol 16 (pp 424-428)