

# Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu

---

Gjurašić, Matina

Doctoral thesis / Disertacija

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:895858>

*Rights / Prava:* [Attribution-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-27**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT  
U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
OPATIJA, HRVATSKA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)





SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

MATINA GJURAŠIĆ

**KONCEPT I MJERENJE UNUTARNJE  
KVALITETE USLUGA U  
HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2019.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

MATINA GJURAŠIĆ

**KONCEPT I MJERENJE UNUTARNJE  
KVALITETE USLUGA U  
HOTELIJERSTVU**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Jasna Horvat

Komentor: izv. prof. dr. sc. Dina Lončarić

Opatija, 2019.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY  
MANAGEMENT

MATINA GJURAŠIĆ

**INTERNAL SERVICE QUALITY IN  
HOTEL INDUSTRY –  
CONCEPTUALIZATION AND  
MEASUREMENT**

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2019.

Mentor rada: prof. dr. sc. Jasna Horvat

Doktorski rad obranjen je 21.veljače 2019., na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, pred Povjerenstvom za obranu doktorske disertacije u sastavu:

1. prof. dr. sc. Suzana Marković, predsjednica
2. prof. dr.sc. Jasna Horvat, mentorica i članica
3. izv. prof. dr. sc. Dina Lončarić, komentorica i članica
4. izv. prof. dr. sc. Josipa Mijoč, članica
5. doc. dr. sc. Lidija Bagarić, članica

## **ZAHVALA**

**Mojoj ljubljenoj obitelji.**

## SAŽETAK

Svrha ovoga doktorskog rada je teorijski i empirijski istražiti koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu. Glavni cilj istraživanja je utvrditi povezanost između unutarnje kvalitete usluge s konceptima unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja. U istraživanju su se razmatrali specifični aspekti unutarnje tržišne orijentacije, kao što su: generiranje inteligencije (prepoznavanje razmjene vrijednosti i segmentiranje unutarnjega tržišta), unutarnja komunikacija i razmjena inteligencije (skrb voditelja, obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika, te ravnoteža poslovnoga i privatnoga života), a usto i posebni aspekti odgovornoga organizacijskog ponašanja (altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i korektno ponašanje). Nakon detaljne teorijske analize, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku ispitanika u osam hotelskih kuća na području grada Dubrovnika. Radi ostvarenja cilja istraživanja i testiranja postavljenih hipoteza, u radu se koristilo analizama pouzdanosti i valjanosti, metodama deskriptivne analize, analizom varijance, korelacijskom analizom i višestrukom regresijom. U obradi podataka poslužio je statistički paket za društvene znanosti IBM *SPSS Statistics 23.0* (engl. *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*). Analiza je provedena na uzorku od 201 ispravno ispunjenoga upitnika.

Rezultati pokazuju pozitivnu povezanost između unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu, što je znatan doprinos u konceptualnome, empirijskome i praktičnom smislu za postizanje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu. Međutim, potrebno je naglasiti da prilikom generalizacije rezultata treba uzeti u obzir nekoliko ograničenja koje ovo istraživanje ima, poput: veličine uzorka, ograničenoga geografskog područja istraživanja, kratkoga i specifičnoga vremenskog razdoblja u kojemu je provedeno istraživanje, ograničenoga broja koncepata i varijabla uključenih u predloženi konceptualni model. Sve nabrojeno pruža priliku za buduća istraživanja i poboljšanje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu.

**Ključne riječi:** unutarnja kvaliteta usluga, interni marketing, unutarnja tržišna orijentacija, odgovorno organizacijsko ponašanje, hotelijerstvo.

## SUMMARY

In the conditions of global competition, companies are forced to grow and develop, and to maintain their competitive advantage by continuously innovating and delivering value to consumers superior to the competition, whereby the quality of services has a key role. Application of marketing activities within the company becomes more and more important today, to create in a more successful way a positive working atmosphere, to choose and maintain an employee who will provide quality service within the company for the benefit of all. Furthermore, hotels must encourage employees to embrace certain behaviors that go beyond their regular job functions, such as helping customers resolve problems, cooperating with colleagues, preventing unexpected incidents, and paying extra attention to organization. In other words, hotel employees should not only do their jobs but they should also go above and beyond their own obligations towards the hotel and others. This self-initiated and positive employee behavior is called organizational citizenship behavior (OCB). In the literature, there is a lack of theoretical and empirical research and results, which explore the relationship between internal service quality, internal marketing and organizational citizenship behavior.

This is precisely the reason why this dissertation systematically analyzes and deals with relevant theoretical notions based on the sources from national and international scientific literature, concerning internal service quality in the hospitality industry, and provides an elaborate overview and analysis of the obtained preliminary results and notions based on the conducted empirical research. Based on the results obtained here, a standardized and coherent model was developed and tested, which makes it possible for the impact that internal market orientation and organizational citizenship behavior have on the achievement of internal service quality in the hospitality industry to be measured. The aim was to determine the relationship between internal service quality and the concepts of internal market orientation and organizational citizenship behavior, furthermore, to analyze the difference in the respondents' (hotel employees') perception of the internal service quality, organizational citizenship behavior and internal market orientation in relation to the chosen demographic characteristics, to analyze cause-and-effect relationship of the observed concepts, to test the



validity and reliability of the imported measuring instrument and finally to provide guidelines for the application of the conceptual model and the results in practice.

By conducting conceptual and empirical research and by applying statistical methods of data analysis, all the set aims and all the set hypotheses have been achieved. The results of this research support the suggested model of achieving internal service quality in the hotel industry and confirm the main scientific hypothesis of this dissertation that *there is a positive relationship between internal market orientation, organizational citizenship behavior and internal service quality in the hospitality industry.*

The theoretical notions from the conceptual part of the research suggest that, in the hospitality industry, the quality of products and services depends on the knowledge, skills, experience, appearance, behavior and other characteristics of the employees in that company. As stated in the literature review, educated, professionally trained, highly motivated and loyal employees create and maintain quality, which affects the guests' satisfaction and the success of the hotel. In order to achieve high level of services and products, it is necessary to have satisfied employees because they are the only ones who can create a good relationship with the customers and offer a higher level of service. The way employees treat guests depends on how they feel in their workplace.

The assessment of employees' satisfaction in scientific research is studied from various aspects and by applying various methodologies. The research review shows that the beginnings of measuring this concept are related to the measuring of the service quality. For the purposes of measuring the internal service quality construct, this paper used the modified SERVQUAL model, which evaluates four dimensions: reliability, assurance, empathy, responsiveness.

Previous studies point out that the success of internal service quality depends on the successful application of internal marketing within a company and its activities. This is the best way to offer quality to employees, that they will in return transfer to customers. The job performed by a satisfied employee raises the level of productivity of the hotel company, which contributes to the company's competitiveness. Employees should constantly be encouraged to perform high-quality work. This is possible only if the goals set by the

company are clearly stated to the employees, if business processes and their role in these processes are clearly defined, and if feedback on the results is enabled (how good or bad something is done). This is possible with the application of internal marketing activities, i.e. internal market orientation, which guarantees continuous training of employees and improvement of internal service quality.

In this dissertation, internal market orientation is observed through three dimensions suggested by Ruizalba i suradnici (2014.) who studied hotel service in Spain. The first dimension (generation of internal market intelligence), is composed of two different factors: value exchange between company and employees, and internal segmentation; the second dimension (exchange of internal market intelligence), and the third dimension (response to internal market intelligence) comprises three factors: training of employees, management concern and work-family balance.

Furthermore, successful application of internal market orientation not only increases job satisfaction and organizational commitment but also results in voluntary behavior in the workplace. When employees are authorized to take on responsibilities for certain jobs, to make decisions and improve business processes, they feel more involved and want to improve their job performance. The application of organizational citizenship behavior contributes to achieving the service quality both in internal and external market. This paper analyzes five dimensions that include employee's behavior, which is not required in his/her job description: conscientiousness, altruism, civic virtue, sportsmanship and courtesy.

To test the hypotheses and the possibilities for improvement and enhancement of the methodology of the measuring concepts in this dissertation, a research was conducted in hotels in Dubrovnik. The preliminary results were collected with a questionnaire that was developed based on the extensive review of the relevant literature. The questionnaire comprises three constructs: internal service quality, organizational citizenship behavior and internal market orientation. The respondents rated the variables using a 5-point Likert scale. A pilot study was conducted in June 2017 on a representative sample. The respondents successfully completed the survey, and in the main research, only minor changes were related to the place, i.e. the location and age and sex. The main research was conducted in eight hotels, in the period between July and September 2017. The survey is based on 201 correctly filled in questionnaires. To obtain the best quality of the information from the gathered data,

three levels of statistical analysis were used: univariate, bivariate and multivariate statistical analysis.

The results of descriptive statistical analysis show that hotel employees gave relatively high grades to the perceived internal service quality. They gave slightly lower average grades to organizational citizenship behavior, whereas the lowest grades were given to the application of internal market orientation in the hotel. Correlative analysis was conducted with the goal of determining the relationship between the constructs of application and measurement of internal service quality in the hotel. Statistically significant relationship exists between internal service quality and internal market orientation ( $r=0,709$ ), whereas the relationship between *internal market orientation* and *organizational citizenship behavior* is weaker with the coefficient of  $r=0,355$  and that is the reason why H3 is partly accepted. By applying the method of multiple regression, the relationship between internal service quality and the concepts of internal market orientation and organizational citizenship behavior was confirmed. To show the possibility of statistically significant differences between the constructs regarding demographic characteristics, Kruskal Wallis and Mann Whitney U tests were used. The results of the analysis show that there are no statistically significant differences regarding: sex, age and the area of education, whereas marital status and the level of education of the hotel employees partly affect the rating of the “internal service quality” concept.

It is also necessary to point out that there are certain limitations to this research. This research, as most marketing research studies are, is conducted over a certain period of time, in this case at the peak of the tourist season, and the survey among the hotel employees during a longer period (pre-season and post-season) would contribute to a greater reliability of the results. A certain limitation is also the size of the sample and its structure, and to generalize the results better, the research should be conducted in other tourist destinations in Croatia as well. Furthermore, possible incomprehension of the questions might represent a possible weakness of the conducted research. Therefore there is a possibility for the future study to create new questionnaire and implement factor analysis and assess the conceptual model with the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

Despite all that, the mentioned limitations do not diminish the contribution of the results in

the theoretical, methodological and applicability sense. The suggested concept has not yet been noted in the national or foreign literature, hence this paper sets grounds for future research. In the applicability sense, new notions regarding the importance of the application of internal marketing activities, i.e. internal market orientation and organizational citizenship behavior with the aim of achieving internal service quality in a hotel organization, can help the hotel management to achieve business goals to the satisfaction of all the participants in the business processes.

**Key words:** internal service quality, internal marketing, internal marketing orientation, organizational citizenship behavior, hospitality industry.

## SADRŽAJ

<b>ZAHVALA</b> .....	<b>V</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>VI</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>VII</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja.....	1
1.2. Predmet istraživanja.....	2
1.3. Svaha i ciljevi doktorskoga rada.....	3
1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	4
1.5. Hipoteze istraživanja.....	8
1.6. Znanstvene metode istraživanja .....	9
1.7. Očekivani znanstveni doprinos .....	10
1.8. Struktura rada.....	11
<b>2. TEORIJSKI PREGLED ELEMENATA KONCEPTUALNOGA MODELA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1. Unutarnja kvaliteta usluge</b> .....	<b>13</b>
2.1.1. Pojam i definicija kvalitete.....	13
2.1.2. Pojam i definicije usluge .....	21
2.1.3. Pojam i definicija kvalitete usluga .....	25
2.1.4. Unutarnja kvaliteta usluga.....	30
2.1.5. Unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu.....	31
<b>2.2. Interni marketing i unutarnja tržišna orijentacija</b> .....	<b>39</b>
2.2.1. Razvoj internoga marketinga i unutarnje tržišne orijentacije.....	39
2.2.2. Ciljevi i aktivnosti internoga marketinga .....	50
2.2.3. Interni marketinški miks.....	56
2.2.4. Interni marketing u hotelijerstvu .....	62
<b>2.3. Odgovorno organizacijsko ponašanje</b> .....	<b>64</b>
2.3.1. Dimenzije odgovornoga organizacijskog ponašanja.....	68
2.3.2. Mjerenje odgovornoga organizacijskog ponašanja .....	70
2.3.3. Pozitivni ishodi odgovornoga organizacijskog ponašanja .....	71
2.3.4. Prediktori odgovornoga organizacijskog ponašanja.....	72
2.3.5. Odgovorno organizacijsko ponašanje u hotelijerstvu .....	81

<b>3. OBLIKOVANJE KONCEPTUALNOGA MODELA MEĐUOVISNOSTI UNUTARNJE KVALITETE USLUGA, UNUTARNJE TRŽIŠNE ORIJENTACIJE I ODGOVORNOGA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U HOTELIJERSTVU.....</b>	<b>84</b>
<b>4. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOGA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>98</b>
<b>4.1. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>98</b>
4.1.1. Vrste podataka.....	100
4.1.2. Metoda prikupljanja podataka.....	101
4.1.3. Instrument mjerenja.....	102
4.1.4. Istraživačka pitanja, ciljevi i hipoteze.....	105
4.1.5. Uzorak i područje istraživanja.....	107
4.1.6. Valjanost i pouzdanost istraživanja.....	109
4.1.7. Metode statističke analize.....	112
<b>4.2. Rezultati empirijskoga istraživanja.....</b>	<b>115</b>
4.2.1. Profil ispitanika.....	116
4.2.2. Rezultati deskriptivne analize.....	119
4.2.3. Rezultati korelacijske analize.....	124
4.2.4. Rezultati višestruke regresijske analize i analize varijance.....	127
4.2.5. Rezultati Kruskal-Wallisova i Mann-Whitneyeva testa.....	130
<b>4.3. Kritički osvrt na empirijsko istraživanje.....</b>	<b>146</b>
4.3.1. Zaključna razmatranja.....	147
4.3.2. Ograničenja i prijedlozi.....	151
4.3.3. Doprinos istraživanja.....	153
4.3.4. Primjena rezultata u praksi.....	154
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>157</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>162</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>195</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>199</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>200</b>
<b>ŽIVOTOPIS I POPIS OBJAVLJENIH RADOVA.....</b>	<b>223</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

U dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju poduzeća se svakodnevno bore da zauzmu i zadrže pozicije na tržištu i ostvare konkurentnu prednost. Kvaliteta je važan čimbenik konkurentnosti u svim domenama poslovanja. Suvremeno hotelijerstvo izdvaja se od ostalih srodnih djelatnosti u sferi pružanja usluga. Za pružanje kvalitetne usluge, hotel u prvom redu mora imati stručno, motivirano i zadovoljno osoblje. Znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih, usmjeravati, obrazovati i ostvariti najbolje rezultate na obostrano zadovoljstvo ostvaruje se primjenom marketinških aktivnosti na zaposlenike, tj. unutarnjom tržišnom orijentacijom.

O pojmu unutarnja tržišna orijentacija u marketinškoj se literaturi raspravlja duže od 30 godina. Unatoč tomu, malo je teorijskih i empirijskih dokaza o primjeni aktivnosti i učinku koji unutarnja tržišna orijentacija ima na kvalitetu usluge u hotelskim poduzećima. Marshall i suradnici (1998) istaknuli su u svom istraživanju da unutarnja kvaliteta čini temelj za poboljšanje suvremenoga poslovanja. Međutim, u literaturi nema sustavnih i sveobuhvatnih empirijskih mjerenja koja ispituju povezanost unutarnje kvalitete usluge u hotelima, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja. Dosadašnja znanstvena istraživanja kvalitete usluge usmjerena su ponajprije na istraživanja odnosa prema vanjskim kupcima, potrošačima, dok je unutarnja kvaliteta usluge relativno neistražena. Budući da unutarnja kvaliteta usluge ima značajnu ulogu i za pružanje kvalitetne usluge gostima i za krajnji poslovni uspjeh hotelskoga poduzeća, nedostatak je istraživanja izazovni istraživački problem.

Velik broj organizacija i znanstvenika upozorava da je implementacija internoga marketinga tj. unutarnja tržišna orijentacija, učinkovit način postizanja i povećanja odanosti djelatnika poduzeću, kao i povećanoga zadovoljstva klijenata (Berry i Parasuraman 1992; Flipo 1986; Kotler 1998; Grönroos 1990; Lings 2002; Nickles i Wood 1999; Pitt i Foreman 1999; Caruana i Calleya 1998; Durkin i Bennett 1999, Gounaris 2006; Boukis i Gounaris 2013; Ruizalba i suradnici 2014, Huang i Rundle-Thiele 2015, Kim i suradnici 2016). Usprkos tomu, rijetki su autori koji ističu konkretne aktivnosti internoga marketinga i njegovu

primjenu (Grönroos 1990; Rafiq i Ahmed 2000; Lings 2002; Conduit i Mavondo 2001; Joung i suradnici 2015). Većina znanstvenih radova interni marketing povezuje s upravljanjem ljudskih potencijala i donosi opise konstrukata poput motivacije, odanosti, komunikacije, ovlaštenja zaposlenika i slično (Jarvi 2000; Davis 2001; Colin 2002; Kale 2010). Premda je glavna tema spomenutih radova izravno povezana s upravljanjem ljudskim potencijalima, nedovoljno je istražena povezanost unutarnje tržišne orijentacije i unutarnje kvalitete usluga.

Isto tako, ponašanje i stavovi zaposlenika utječu na kvalitetu usluge pruženu gostu te je važno da poduzeće prvo zadovolji potrebe zaposlenika, koji će zatim pružiti kvalitetnu uslugu gostu (Yusoff i Beharun 2007). Istraživanja koja se bave radnim ponašanjem i njihovim učinkom na ciljeve poduzeća istaknula su pozitivan učinak odgovornoga organizacijskoga ponašanja na pružanje kvalitetne usluge. Međutim, treba istaknuti da se istraživači nisu uspjeli usuglasiti oko broja i sadržaja dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja kao čimbenika koji utječe na kvalitetu pružene usluge. U literaturi se tako može naći velik broj različitih dimenzija, kao što su pomažuća ponašanja, tzv. sportska ponašanja, koja podrazumijevaju nošenje s organizacijskim poteškoćama i nepredvidivostima bez žaljenja i prigovaranja, odanost organizaciji, generalizirana suradnja, individualna inicijativa, lojalnost organizaciji i vlastiti razvoj (Podsakoff i suradnici 2000).

Pregledom relevantne literature može se zaključiti da je nedovoljno istražena tema unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu u odnosu na unutarnju tržišnu orijentaciju i odgovorno organizacijsko ponašanje. S tim u vezi definirano je sljedeće problemsko pitanje istraživanja: *“Može li se mjerenjem utvrditi povezanost između unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu?”*

## **1.2. Predmet istraživanja**

Slijedom spomenutoga, određen je i predmet istraživanja: *primjenom univarijatne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize ispitati međuodnos unutarnje kvalitete usluga, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije u hotelijerstvu te sustavno formulirati rezultate konceptualnoga i empirijskoga istraživanja.*



### 1.3. Svrha i ciljevi doktorskoga rada

Svrha istraživanja ukazati je na važnost unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja radi postizanja unutarnje kvalitete usluge. U istraživanju se razmatra mogućnost predviđanja unutarnje kvalitete usluge s obzirom na aspekte unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja.

Specifični aspekti unutarnje kvalitete usluge su: pouzdanost, poistovjećivanje, povjerenje, susretljivost. Specifični aspekti unutarnje tržišne orijentacije koji se istražuju su: generiranje inteligencije (prepoznavanje razmjene vrijednosti i segmentiranje unutarnjega tržišta), unutarnja komunikacija i razmjena inteligencije (skrb voditelja, obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika, te ravnoteža poslovnoga i privatnoga života). Specifični aspekti odgovornoga organizacijskog ponašanja su: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i korektna ponašanja.

Glavni cilj istraživanja utvrditi je povezanost između unutarnje kvalitete usluge s konceptima unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja.

Ciljevi konceptualnoga dijela istraživanja su:

- definirati pojmove kvaliteta, usluga i kvaliteta usluga
- definirati unutarnju kvalitetu usluge u hotelijerstvu
- prikazati povijesni razvoj pojma internog marketinga i unutarnje tržišne orijentacije
- definirati unutarnju tržišnu orijentaciju i njezine aspekte
- definirati odgovorno organizacijsko ponašanje i njegove aspekte
- odrediti konceptualni model i prikazati povezanost unutarnje tržišne orijentacije, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje kvalitete usluge.

Ciljevi empirijskoga dijela istraživanja su:

- Utvrditi pouzdanost mjerenja sljedećih konstrukata: unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja.
- Utvrditi pouzdanost mjerenja latentnih dimenzija triju istaknutih konstrukata.
- Ustanoviti postoji li povezanost između dimenzija unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelskim poduzećima.

- Utvrditi postoji li povezanost predviđanja unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju na temelju dimenzija unutarnje tržišne orijentacije i dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja.
- Ustanoviti ima li razlike u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na: spol, dob, bračno stanje, stupanj obrazovanja, veličinu i kategoriju hotela, stalnost zaposlenja, odjel u kojemu zaposlenici rade, radnu poziciju i trajanje radnoga staža u poduzeću.

#### **1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Dosadašnja istraživanja koncepta unutarnje kvalitete usluga moguće je analizirati i ocijeniti s nekoliko stajališta poput: stranih i domaćih autora, konceptualnoga i empirijskoga pristupa te korištene metodologije za mjerenje koncepta unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu. U okviru ovoga doktorskog rada, istraživanje je promatrano sa stajališta stranih i domaćih autora.

U literaturi je kvaliteta definirana kao strategija organizacije, način na koji se potiče aktivno ljudsko sudjelovanje temeljeno na uključivanju odgovornosti svakoga pojedinca (Skoko 2000). Kvaliteta usluga ovisi o kvaliteti onoga tko pruža uslugu i o kvaliteti načina na koji se ona pruža. Kvalitetna usluga ostvaruje se obučavanjem djelatnika i standardizacijom usluga u poduzeću. Međutim, navedeno nije dovoljno jer je važna i motiviranost zaposlenika. Visoko motivirani, obrazovani, stručno osposobljeni i privrženi zaposlenici stvaraju i održavaju kvalitetu usluge kako prema nadređenima i kolegama, tako i prema gostima (Clark, Hartline i Jones 2009, Yang i Coates 2010). Bez aktivnog sudjelovanja svih zaposlenika i podrške menadžmenta na svim razinama za pružanje kvalitetnoga proizvoda i usluge, u poduzeću nema uspjeha. Ugodna radna atmosfera, mogućnost usavršavanja i napretka, te odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost ostali su čimbenici koji potiču zaposlenika na rad, usmjeravaju ga i određuju mu intenzitet i trajanje (Oakland 2011, Lahap i suradnici 2016, Mukhles M. Al-Ababneh i suradnici 2018). *Unutarnja kvaliteta usluge* je usluga pružena u poduzeću i uključuje sve zaposlenike i njihovu međusobnu razmjenu usluga, proizvoda u raznim odjelima poduzeća (Stauss 1995). Stoga je za uspjeh unutarnje kvalitete usluga bitna skrb voditelja, unutarnja komunikacija među zaposlenicima, i osposobljavanje i usmjeravanje zaposlenika da pruže kvalitetnu uslugu i internim gostima (kolegama) i

vanjskim gostima (Kotler i Keller 2008; Akroush i suradnici 2013). Takva istraživanja pokazuju da uspjeh unutarnje kvalitete usluge ovisi o uspješnoj primjeni internog marketinga u poduzeću.

Interni marketing (unutarnja tržišna orijentacija) obuhvaća marketinška znanja, vještine, alate, metode i tehnike koje se primjenjuju u poduzeću, radi postizanja sinergijskog djelovanja svih zaposlenih u skladu s temeljnim ciljevima, misijom i strategijom poduzeća (Berry 1981). Zaposlenik je interni klijent poduzeću. Primjenom internog marketinga, zaposlenici se analiziraju, segmentiraju i motiviraju za rad (Grönroos 1981). Piercy i Morgan (1991) predlažu primjenu marketinških načela i McCarthyevih 4P (Price, Product, Place, Promotion) na unutarnje tržište. Međutim Rafiq i Ahmed (1993) ne slažu se s definicijom proizvoda (koji u okviru internoga marketinga čini posao zaposlenika) zbog toga što eksterni kupac može birati proizvod koji kupuje, dok zaposlenik mora prihvatiti posao koji mu je dodijeljen ili onaj najbliži njegovu stručnom profilu. Također se ne slažu s odnosom prema internom kupcu, to jest ne slažu se s idejom da je uloga zaposlenika jednaka ulozi kupca (koji je kao "kralj" i uvijek ima pravo). S druge strane, slažu se s osnovnim stajalištem da nezadovoljan zaposlenik ne može udovoljiti kupcu. Zbog tog razloga, Foreman i Money (1995) smatraju da treba integrirati upravljačke aktivnosti ljudskih potencijala u proces internog marketinga. Važna razlika između menadžmenta ljudskih potencijala i internog marketinga je u komunikaciji (Collins i Payne 1991). Naime, menadžment ljudskih potencijala orijentiran je na procese i programe temeljem kojih bi ciljevi mogli biti ostvareni, dok je interni marketing usmjeren na način kako se prenose poruke i informacije o aktivnostima i programima koji su osmišljeni u sklopu menadžmenta ljudskih potencijala. U literaturi početkom 1990-ih, radovi Kohlija i Jaworskog (1990) te Narvera i Slatara (1990) primjenu marketinške koncepcije u poslovanje nazivaju tržišna orijentacija. Kohli i Jaworski (1990) definiraju **unutarnju tržišnu orijentaciju** kao primjenu marketinške koncepcije unutar poduzeća sa zaposlenicima. Ovi autori različito pristupaju tržišnoj orijentaciji. Kohli i Jaworski (1990) definiraju je u terminima organizacijskoga ponašanja, odnosno aktivnosti povezanih s poslovanjem po načelima koncepcije marketinga, dok je Narver i Slater (1990) razmatraju u terminima organizacijske kulture. Kohli i Jaworski (1993) ističu tri skupine aktivnosti koje sačinjavaju tržišnu orijentaciju: generiranje praćenja i razumijevanja tržišta, razmjena podataka među odijelima i zadovoljavanje potreba i želja zaposlenika, koji će svoje zadovoljstvo prenijeti na gosta. Važnu ulogu u primjeni unutarnje tržišne orijentacije imaju voditelji poduzeća koji moraju

biti uključeni u proces i poticati zaposlenike da pružaju kvalitetnu uslugu (Jaworski 1990; Jaworski i Kohli 1993; Mishra i Sinha 2014). Za stvaranje povezanosti i djelovanje poduzeća kao cjeline, formalna i neformalna komunikacija među zaposlenicima isto je tako važna (Andersson i Loof 2011; Tsai i Tang 2008; Tortosa, Moliner i Sanchez 2009; Wieseke i suradnici 2009; Tsai 2014). Mnogi autori koji su proučavali posljedice tržišne orijentacije i njezin utjecaj na pojedine elemente, slažu se u tome da ona pozitivno utječe na poslovne rezultate poduzeća (Jaworski i Kohli 1993; Kohli i Jaworski 1990; Slater i Narver 1994; Narver i Slater 1990) kao i na razvoj sposobnosti (Slater, Narver 1994; Narver, Slater 1990) koje potiču stvaranje konkurentske prednosti i onih povezanih s organizacijskim učenjem (Morgan i suradnici 1998). Također oni djeluju i na reakcije potrošača (Kohli i Jaworski 1990), ali i zaposlenika (Kohli i Jaworski 1990; Jaworski i Kohli 1993). Zaposlenici u poduzećima koja imaju tržišnu orijentaciju osjećaju (Kohli i Jaworski 1990; Joseph 1996; Jarvi 2000; Keelson 2014) pripadnost poduzeću, predanost njegovim vrijednostima, pa žele svojim radom pozitivno doprinijeti njegovoj uspješnosti. Ruizalba i suradnici (2014) su u istraživanju unutarnje tržišne orijentacije u hotelijerstvu dokazali da je postizanje ravnoteže poslovnoga i obiteljskog života, kao aspekta unutarnje tržišne orijentacije, pozitivno povezano s osjećajem zaposlenikove predanosti poduzeću. Naime, iz ovih istraživanja, može se zaključiti da unutarnja tržišna orijentacija utječe na pojavu pozitivnog ponašanja zaposlenika.

Ponašanje zaposlenika koje nije nametnuto radnom ulogom ili uvjetima istaknutim u radnom ugovoru naziva se *odgovorno organizacijsko ponašanje* (engl. *organizational citizenship behavior*) (u daljnjem tekstu OOP). To je ponašanje pitanje vlastita izbora, a njegovo neizvođenje ne smatra se kažnjivim. Primjeri takva ponašanja su: pomaganje kolegama koji su izostali s posla, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti i pozitivno predstavljanje radne organizacije u javnosti (Organ 1990; Pond i suradnici 1997; Blakely, Andrews i Moorman 2005; Sharma, Bajpai i Holani 2011). Organ i kolege prvi su definirali pojam odgovorno organizacijsko ponašanje prije tri desetljeća (Organ 1977, 1988; Bateman i Organ 1983; Smith, Organ i Near 1983). To su "diskrecijska individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata od formalnoga sustava nagrađivanja, a koja u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije" Organ (1988). Pri tome, pojam "diskrecijska" označuje ponašanja i ističe pet dimenzija, a to su: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i korektna ponašanja. Dimenzija altruizma definirana je kao ponašanja usmjerena prema pomoći specifičnom kolegi u obavljanju radnoga zadatka ili rješavanju problema

povezanoga s radnom organizacijom. Dimenzija uljudnosti (engl. *courtesy*) sadržava geste i ponašanja koja su usmjerena na sprječavanje nastanka problema s kolegama. Uključuje, primjerice, dogovor s kolegama prije poduzimanja postupaka koji bi mogli djelovati na njih, pravodobno obavještanje kolega i nadređenog o vlastitu izostanku s posla i sl. Savjesnost (engl. *conscientiousness*) jest dimenzija OOP-a kojom se podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije. Dimenzija građanske vrline (engl. *civic virtue*) odnosi se na odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom i uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasovanje i sl. Konačno, korektno ponašanje (engl. *sportsmanship*) odnosi se na ponašanja toleriranja neizbježnih nezgoda i neugodnosti na poslu bez prevelikoga žaljenja. Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach (2000) ističu da su takvi zaposlenici voljni žrtvovati vlastiti interes za dobrobit skupine. U svojem istraživanju Wanxian i Weiwu (2007) naglašavaju da je OOP povezan s položajem u organizaciji i što veću poziciju u organizaciji pojedinac zauzima, to ga više obvezuje na odgovornost, šire percipira radnu ulogu i vjerojatnije je da će OOP smatrati dijelom svoje radne uloge. Iz tih tvrdnji može se zaključiti da je OOP od izvanredne važnosti za poduzeće jer rezultira pozitivnim ishodima, i na individualnoj i na organizacijskoj razini. Spitzmuller i suradnici (2008) upozoravaju na to da interpersonalni oblici OOP-a imaju i potencijalne učinke na dobrobit, psihičko i tjelesno zdravlje te socijalnu integraciju zaposlenika. OOP je također povezano i s radnom učinkovitošću na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini (Nielsen, Hrivnak i Shaw 2009; Ozer 2011). U tome pogledu Sharma i suradnici (2011) ističu da organizacijska odgovornost pridonosi učinkovitoj radnoj atmosferi. Bansal i suradnici, (2001) tvrde da se primjenom internog marketinga potiče odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika, što utječe na rezultat vanjskog marketinga i zadovoljstvo kupaca. Slična istraživanja proveli su Abzari i Ghujali (2011) na uzorku od 215 zaposlenika u banci Isfahanu (Iran) Melli. Seyed i suradnici (2012) doprinijeli su istraživanjem važnosti uloge odgovornoga organizacijskog ponašanja u odnosu između internoga marketinga i kvalitete usluge. Istraživanja su potvrdila pozitivan utjecaj internoga marketinga na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika. Barzoki i Ghujali (2013) isto su tako u svom istraživanju potvrdili pozitivan utjecaj internoga marketinga na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika, ističući da ih primjena internoga marketinga potiče da obavljaju kvalitetno posao i više od očekivanoga te da stvara pozitivnu radnu atmosferu usmjerenu prema uspjehu poduzeća.

Postoje mnoga istraživanja koja su ispitala vezu između internoga marketinga i zadovoljstva zaposlenika, kao i vezu između internoga marketinga i odanosti poduzeću, ali je nedovoljno istražena povezanost između unutarnje tržišne orijentacije, odgovornoga organizacijskog ponašanja i kvalitete usluga u poduzeću, pa se stoga ovo istraživanje može smatrati opravdanim.

### 1.5. Hipoteze istraživanja

Iz izloženoga problema i predmeta istraživanja istječe i **temeljna znanstvena hipoteza (H<sub>0</sub>):** *postoji pozitivna povezanost između unutarnje tržišne orijentacije, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu.*

Postavljena temeljna znanstvena hipoteza dokazat će se s pomoću sljedećih pomoćnih hipoteza:

- H1 Teorijske spoznaje upućuju na mogućnost objektivnoga mjerenja triju konstrukata: unutarnje kvalitete usluge, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije.
- H2 Teorijske spoznaje upućuju da svaki od konstrukata (H1) posjeduje latentne dimenzije.
- H3 Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između konstrukata unutarnje kvalitete usluge i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskoga ponašanja.
- H4 Unutarnja tržišna orijentacija i odgovorno organizacijsko ponašanje posjeduju prediktivnu sposobnost mjerenja uspješnosti unutarnje kvalitete usluge u hotelskoj industriji.
- H5 Postoje statistički značajne razlike u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na određena demografska obilježja (spol, dob, bračno stanje, stupanj obrazovanja, područje obrazovanja, veličina hotela, kategorija hotela, tip zaposlenja, radna pozicija u hotelu, radno vrijeme i vrijeme provedeno u organizaciji/hotelu).

U istraživačkom planu pretpostavljeno je kako će se metodama inferencijalne statistike utvrditi veće prosječne razlike u dimenzijama konstrukata unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom:

na spol, dob, bračno stanje, stupanj obrazovanja, područje obrazovanja, veličinu hotela, kategoriju hotela, tip zaposlenja, radnu poziciju u hotelu, radno vrijeme i vrijeme provedeno u organizaciji/hotelu.

Na temelju utvrđenih statističkih razlika postavlja se model postizanja unutarnje kvalitete usluge u hotelu te se opisuje sukladno rezultatima prikupljenih i analiziranih podataka. Modelu se prilažu kritički osvrti na mjerne instrumente te se time izgrađuju metodološke preporuke budućim istraživačima srodnih fenomena.

## **1.6. Znanstvene metode istraživanja**

Pri izradbi ovoga doktorskog rada i provjeravanju postavljenih hipoteza korištene su primjerene znanstveno-istraživačke metode. Kako bi se ostvario cilj istraživanja, istraživački je problem istraživao u dvije osnovne faze: (kvalitativno) istraživanje literature i empirijsko (kvantitativno) istraživanje prikupljenih podataka. U istraživanju se literature u radu koristilo kombinacijom spoznajnih i znanstvenih metoda; metoda dedukcije i indukcije te metoda analize i sinteze. Poslužila je relevantna znanstvena i stručna literatura (časopisi, knjige, doktorski i magistarski radovi, zbornici radova i ostale publikacije). Analizom publikacija i njihovom sistematizacijom i klasifikacijom dan je pregled dosadašnjih istraživanja i spoznaja pojmova unutarnja kvaliteta usluge, unutarnja tržišna orijentacija i odgovorno organizacijsko ponašanje, te je na temelju spoznaja predložen model unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu.

Pri provjeravanju postavljenih istraživačkih hipoteza koristili su se podatci empirijskoga istraživanja prikupljeni uz pomoć upitnika. Podatci prikupljeni istraživanjem analizirali su se primjerenim statističkim metodama i tehnikama. Ovisno o mjernoj ljestvici i prirodi distribucije kvantitativnih varijabla (Kolmogorov–Smirnov test; K–S test) te veličini uzorka ispitanika, u analizi su primjenjeni parametrijski ili alternativno neparametrijski postupci statističke analize. Najprije su provjerene metrijske karakteristike korištenih standardiziranih mjernih instrumenata za mjerenje unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja.

Za potrebe utvrđivanja pouzdanosti svake dimenzije izračunat je Cronbachov alfa-koeficijent, komentirano je njegovo značenje, a potom i deskriptivne karakteristike dimenzija unutar konstrukata i njihovih čestica.

Primjenom korelacijske analize (Pearsonov ili Spearmanov koeficijent korelacije, ovisno o ispunjenim uvjetima za primjenu parametrijskih statističkih postupaka) utvrđena je relacija između dimenzija glavnih varijabla istraživanja međusobno i odabranih demografskih karakteristika. Za utvrđivanje mogućnosti predviđanja unutarnje kvalitete usluge na temelju primijenjenih aspekata unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja primijenjena je linearna višestruka regresijska analiza.

U utvrđivanju razlika između pojedinih poduzoraka ispitanika, a s obzirom na sve dimenzije istraživanih konstrukata, korištena je ANOVA ili t-test za nezavisne uzorke (pri zadovoljenim uvjetima za primjenu parametrijskih statističkih postupaka), odnosno Kruskal-Wallisov test ili Mann-Whitneyev U-test (kada je bilo potrebno primijeniti neparametrijske metode). Rezultati su interpretirani na 5 %-tnoj razini značajnosti, dok je razina pouzdanosti od 90 %. Za analizu je poslužila programska podrška IBM *SPSS Statistics 23.0* (engl. *Statistical Package for Social Sciences - SPSS*).

### **1.7. Očekivani znanstveni doprinos**

Znanstveni doprinos ovoga rada ostvaruje se u teorijskom, metodološkom i aplikativnom smislu.

U teorijskom smislu znanstveno je utemeljeno utvrđivanje ključnih odrednica unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu. Ekstenzivno istraživanje relevantne znanstvene literature rezultiralo je sustavnim prikazom razvoja koncepata unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu. Na temelju ekstenzivnoga istraživanja oblikovan je konceptualni model koji determinira međuodnose odrednica unutarnje kvalitete usluga.

U metodološkom smislu znanstveni se doprinos očituje u prilagođavanju mjernih instrumenata iz prijašnjih provedenih istraživanja kojima su provjerene osnovne metrijske karakteristike i utvrđene specifičnosti s obzirom na ispitivani uzorak ispitanika. Doprinos znanosti ostvaren je u ispitivanju čestica ravnoteža poslovnoga i privatnoga života u odnosu s odgovornim organizacijskim ponašanjem i unutarnjom kvalitetom usluge. Također utvrđene su statistički značajne razlike u aspektima unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskoga ponašanja s obzirom na većinu nezavisnih varijabli primijenjenih u istraživanju. Naime, dosadašnja istraživanja unutarnje kvalitete



usluge u hotelskom poslovanju rijetko su razmatrana u vezi s konceptom unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja, osobito u hrvatskom kontekstu.

U aplikativnom smislu rezultati doktorske rada primjenjivi su u hotelskoj industriji. Naime, nove spoznaje o važnosti primjene aktivnosti internoga marketinga, odnosno unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja poradi postizanja unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poduzeću korisne su hotelskom menadžmentu pri ostvarivanju poslovnih ciljeva kojima će biti zadovoljni svi sudionici poslovnoga procesa.

## **1.8. Struktura rada**

Doktorski rad sastoji se od pet povezanih dijelova te donosi sustavan pregled relevantne inozemne i domaće literature uz predočene rezultate provedenoga empirijskog istraživanja.

U uvodnome je dijelu doktorskoga rada na jedinstven način definirana problematika znanstvenoga i stručnoga istraživanja te su postavljene hipoteze i jasno određeni ciljevi istraživanja te očekivani znanstveni doprinos rada. Obrazložena je znanstvena metodologija koja je primijenjena u istraživanju. Kao sastavni dio uvoda razložena je struktura doktorskoga rada.

Drugi dio rada predstavlja teorijski okvir istraživanja konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*. Definiiraju se ključni pojmovi elemenata koncepta: unutarnja kvaliteta usluge, unutarnja tržišna orijentacija i odgovorno organizacijsko ponašanje. Nadalje, izložene su spoznaje o dimenzijama konstrukata s posebnim naglaskom na problematiku i metode mjerenja konstrukata. Kako je istraživanje usmjereno na hotelijerstvo, istaknute su glavne karakteristike hotelske industrije u Republici Hrvatskoj.

Kao rezultat teorijskoga istraživanja, u trećem dijelu ovoga rada izgrađen je konceptualni model *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*.

Četvrti dio, s naslovom “Metodologija i rezultati empirijskoga istraživanja”, odnosi se na empirijsko istraživanje koje u sebi sadržava dubinsku obradu i rad na uzorku koji je predmet istraživanja, a to su zaposlenici u hotelskim kućama u Dubrovniku. Empirijsko istraživanje

ključni je dio doktorskoga rada, gdje se objašnjava metoda prikupljanja podataka, uzorak i metoda mjerenja. Na kraju su prikazani rezultati istraživanja pa se uz kritičke osvrte na istraživanje, provjerava istinitost postavljenih hipoteza.

Zadnji dio rada je “Zaključak”, u kojemu se sintetiziraju spoznaje proizišle iz istraživanja. Daje se presjek ključnih rezultata istraživanja, njihova povezanost s rezultatima drugih istraživanja i praktična primjena konceptualnoga modela. Na kraju se daju ograničenja u istraživanju kao i okvir, smjernice i preporuke za daljnja istraživanja.

## **2. TEORIJSKI PREGLED ELEMENATA KONCEPTUALNOGA MODELA**

Usluga je važan aspekt u hotelskoj industriji. Dobra usluga utječe na odluku gosta da se vrati u hotel. Kvalitetnu uslugu u hotelijerstvu pruža zadovoljan zaposlenik. Na tu okolnost utječe niz čimbenika poput: radne atmosfere, odnos menadžmenta prema osoblju i slično. Dužnost menadžmenta hotela je kontinuirano ulagati u zaposlenike, nagrađivati ih za kvalitetan posao i stvarati kvalitetnu unutarnju atmosferu koja će ih dalje motivirati za još bolji rad.

Kvaliteta unutarnje usluge već dugo godina je postala poseban izazov teoretičarima i stručnjacima koji se bave marketingom i menadžmentom usluga u praksi. Large i König (2009) ističu da je kvaliteta unutarnje usluge povezana s ponašanjem zaposlenika i da je ona važan preduvjet za cjelokupno poslovanje tvrtke. Frederick i Mukesh (2001) tvrde da se kvaliteta unutarnje usluge temelji na uspostavljanju unutarnjega okruženja u kojem se zaposlenici međusobno podržavaju. Osnovni izazov teoretičarima i stručnjacima je u pitanju koji bitni čimbenici utječu na percepciju i uspostavljanje unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu.

U ovom se poglavlju istražuju i razmatraju temeljni elementi konceptualnoga modela istraživanja, a to su: unutarnja kvaliteta usluge, unutarnja tržišna orijentacija i odgovorno organizacijsko ponašanje. Postavljaju se terminološke osnove kvalitete usluge, koje karakteristike i ponašanje zaposlenika utječu na nj, te kojim se specifičnim marketinškim aktivnostima primjenjenima na zaposlenike, postižu najbolji rezultati u postizanju unutarnje kvalitetne usluge.

### **2.1. Unutarnja kvaliteta usluge**

Budući da je u središtu interesa ovoga doktorskog rada unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu, u nastavku se analiziraju temeljna obilježja kvalitete, usluge i unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu.

#### **2.1.1. Pojam i definicija kvalitete**

Pojam kvalitete se mijenjao tijekom godina, skupa s razvojem znanosti, tehnologije i društva općenito. Iako se često rabi u svakodnevnoj komunikaciji, nema za to jasne definicije. Sama

riječ kvaliteta potječe iz latinskog jezika i označava kakvoću, svojstvo, vrsnoću neke stvari, vrednotu, odliku, značajku, sposobnost (Klaić 1987). Anić (1991) kvalitetu definira kao “odliku da se što razlikuje od drugog iste vrste po poželjnim osobinama”, odnosno “kvalitetno je ono što ima dobre osobine”. Međutim, nešto dobro može za različite osobe imati i različito značenje, što čini kvalitetu relativnim pojmom pa je potrebno tumačiti primjereno onima koji je ostvaruju.

Tijekom povijesti koncept kvalitete poznavale su sve civilizacije. Noray (1990) kaže kako je “uvijek postojala neka vrsta specifikacije (kasnije norma, standard) pomoću koje je, u ime vlasnika (poglavice, faraona, kralja, poduzetnika i dr.), neki inspektor kontrolirao, odobravao ili odbacivao ponuđeni proizvod ili uslugu”. Do sredine osamdesetih godina prošloga stoljeća, za potrebe industrijske proizvodnje kvaliteta je često tumačena kao stupanj usklađenosti sa zahtjevima u tehničkoj dokumentaciji. Međutim, ako proizvod nije prikladan za upotrebu, on za kupca nije kvalitetan, iako može biti potpuno sukladan zahtjevima u tehničkoj dokumentaciji. Zato je često prihvaćeno tumačenje J. M. Jurana da je “kvaliteta prikladnost proizvoda za uporabu” (Oslić 2008).

Danas se kvaliteta tumači kao vrijednost za kupca. U tom smislu Avelini Holjevac (2002) definira kvalitetu kao razinu zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, dakle, usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima.

Iako se kvaliteta može promatrati s gledišta proizvođača, potrošača, tržišta i društva, u njezinu definiranju dominiraju gledišta proizvođača i potrošača. Kvaliteta s aspekta ponude, dakle proizvođača, označava svrhu odnosa s klijentima, tj. cilj proizvodnje koji se očituje u zadovoljnom potrošaču. U tom smislu kvaliteta znači i praćenje, tj. poštovanje pravila u proceduri proizvodnje, dakle standarda kvalitete, da bi klijent bio zadovoljan. Gledajući s aspekta potrošača, kvaliteta je vrijednost i pokazuje koliko zapravo vrijedi proizvod ili usluga što ih potrošač kupuje, a često se povezuje i sa samom cijenom.

Američki teoretičar Philip B. Crosby ima sljedeću teoriju: “Kvaliteta je besplatna” (Crosby 1996). Ona nije poklon, ali je besplatna. “Novca stoje nekvalitetne stvari svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put” (Crosby 1996). Svaki novac koji nije potrošen radeći nešto pogrešno, ponovno ili umjesto dobro obavljena posla, donijet će rezultat, vrijednost poduzeću.

Gledajući s ekonomskoga aspekta, Lazibat (2009) ističe da je kvaliteta mjera ili pokazatelj obujma ili iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenome mjestu i u određenom trenutku. Cilj je povećati zadovoljstvo kupca i samim time, povećati profit. S tog gledišta kvaliteta ima značenje dobiti. Međutim, povećanje ili poboljšanje kvalitete uključuje financijske investicije i porast troškova. Tada kvaliteta ima značenje povećanih troškova.

Nadalje, kvaliteta je cilj savršene organizacije ili metodologija, dakle “način na koji se potiče aktivno ljudsko učešće temeljeno na uključivanju i odgovornosti svakog pojedinca” (prema “Europskoj povelji o kvaliteti”, navedeno u: Avelini Holjevac 2002). Kada se govori o cilju, to podrazumijeva da “organizacija mora precizno odgovarati na potrebe i očekivanja kupca i korisnika, ako želi biti tržišno konkurentna”. Organizacija mora težiti prema konstantnom poboljšanju kvalitete kako bi zadovoljila krajnjega potrošača, koji će zauzvrat biti lojalan kvaliteti proizvoda ako ona zadovolji njegove potrebe. Kako bi unapređivanje kvalitete zaživjelo i kvaliteta bila konstantna, u taj proces moraju biti uključeni svi zaposlenici. Pritom govorimo o kvaliteti kao metodologiji koja promiče sudjelovanje, jer nitko ne može zahtijevati predanost od ljudi, a da im u isto vrijeme ne nudi i razvija odgovarajuću radnu okolinu (Avelini Holjevac 2002). Crosby (1989) ističe da ne postoji nešto kao problem kvalitete. Svaki odjel u poduzeću treba dobro raditi posao i biti odgovoran za unapređivanje kvalitete (Lazibat 2009).

Razvojem tehnologije, proizvodnih procesa, samog društva te želja i potreba kupaca pojam kvalitete se sve više proširivao i obuhvaćao sve više elemenata. Figenbaum kvalitetu proizvoda i usluga definira kao “ukupan zbroj njihovih značajki dodanih od strane marketinga, razvoja, proizvodnje i servisiranja kroz koje će oni prilikom uporabe ispuniti očekivanja kupaca” (Figenbaum 1986). Tom definicijom kvaliteta obuhvaća sve značajke proizvoda i usluga kojima je cilj ispuniti očekivanja kupaca, tj. korisnika i pružiti im određenu razinu zadovoljstva.

Suvremene definicije zadovoljavanja očekivanja dovode na razinu na kojoj se ona nadmašuje, čime kupci/gosti postaju oduševljeni. Sukladno tome, Goetsch i Davis ističu kako je kvaliteta dinamična i povezana je s proizvodima, uslugama, ljudima, procesima i okruženjem koji ispunjavaju ili nadmašuju očekivanja pa time doprinose stvaranju vrhunske vrijednosti (Baković i Dužević 2014).

Iz navedenih definicija kvalitete može se zaključiti kako je s vremenom interes za nju bio sve veći pa je i obuhvaćao sve više elemenata. Samim time i definicije su postajale sve opsežnije. Međutim, sve definicije kao osnovu imaju zadovoljstvo korisnika, što je bio i ostao temelj kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom. Radi što boljeg razumijevanja pojma kvalitete, u nastavku rada prikazan je povijesni razvoj zanimanja za nju uz isticanje teoretičara i njihovih doprinosa razvoju kvalitete.

### **2.1.1.1 Povijesni razvoj zanimanja za kvalitetu**

Interes za kvalitetu se počeo pojavljivati još u doba *homo sapiensa* jer su ljudi od davnina težili za što kvalitetnijim životom. Pisane tragove o pojmu kvalitete pronalazimo već u starim civilizacijama iz Kine, Danske, Egipta, Mezopotamije, Indije i Grčke. Ti pisani tragovi pronađeni su u Kini u 2. stoljeću prije Krista uvođenjem različitih standarda poradi modernizacije društva i poboljšanja kvalitete življenja. Njihov utjecaj slijedile su sve ostale velike civilizacije te se razvoj kvalitete postupno širio u sva područja ljudskoga života (Juran 1995). Nadalje, prvi najvažniji povijesni izvor za kvalitetu sadržan je u zakoniku babilonskoga kralja Hamurabija, koji je želio uvesti sigurnost u poslovanje svojih poduzetnika uvođenjem poznatog “Zakona o zaštiti kupaca i malih poduzetnika od prevara”. Jedna od odredba ističe da će graditelj kuće biti kažnjen smrću ako se kuća loše izgradi, uruši i usmrti kućevlasnika i/ili stanare (Šiško Kuliš, Grubišić 2010).

Sustavno proučavanje kvalitete započinje tek nakon velike industrijske revolucije krajem 19. stoljeća, kada je zapravo i počela masovna proizvodnja. Nakon toga, početkom 20. stoljeća pojavljuje se potreba za kontrolom kvalitete i provođenje raznih projekata kojima je cilj bio poboljšati kvalitetu. Tada nastaju prve statističke metode za kontrolu kvalitete. Kronološki promatrano, razvoj zanimanja za kvalitetu može se podijeliti u nekoliko faza (Lazibat 2009).

- Prva faza: Ponuda je manja od potražnje

U poslijeratnom razdoblju (do 1963) prevladavao je manjak robe što su kupci smatrali opterećenjem i bili su prisiljeni uzeti ponuđeno. Razinu kvalitete određivali su proizvođači čime su se kupci morali zadovoljiti zbog nedostatka ponude.

- Druga faza: Uravnoteženje ponude i potražnje

Nakon određenoga vremena naponi za povećanjem količine proizvedenih produkata doveli su do uravnoteženja ponude i potražnje. Tako se stvorila mogućnost da proizvođači ili prodavatelji svoju pozornost usmjere na oblikovanje proizvoda, tj. ispunjavanje zahtjeva u okviru podizanja razine kvalitete. Time se stvorio put da se ispune prvi jednostavni zahtjevi u pogledu kvalitete što je dovelo do početnih usuglašavanja i prihvatljive razine kvalitete. Rezultat toga bile su mjere uzrokovanja, dakle prve sustavne mjere ispitivanja (provjere) kvalitete i upravljanja kvalitetom. U ovoj fazi započinje era statističke kontrole kvalitete i pojavljuju se nove metode za njezino ispitivanje.

- Treća faza: Povećana ponuda proizvoda – pomicanje i promjena tržišta

Povećanje konkurencije među isporučiteljima omogućilo je kupcima da zahtijevaju proizvod bez greške. Kupac sve više želi znati o proizvodnji proizvoda. Iz tog razloga, veliki korisnici, kao što su automobilska industrija, proizvođači elektroničkih dijelova i drugi, uvode definirane sustave osiguranja kvalitete dobavljača (LQSS) i provjeravaju dobavljače. Prodire svijest da se kvaliteta ne može ispitati samo iznutra. Za njezino osiguranje nužno je preventivno pratiti cijeli proces nastanka proizvoda, od ideje do realizacije (Lazibat 2009).

Da bi se dobila kvaliteta proizvoda i usluga, bilo je potrebno uvoditi nezavisne sustave za osiguranje kvalitete. Iz tog razloga, uvedene su norme za normiranje sustava osiguranja kvalitete ISO 9000ff, kako bi se omogućila certifikacija i usporedivnost sustava osiguranja kvalitete s nezavisnoga mjesta, tj. od treće strane. Certificirani sustav osiguranja kvalitete čini konkurentsku prednost i služi kao baza za stvaranje povjerenja između isporučitelja i kupca. Također, certifikat za sustav osiguranja sustava kvalitete služi kao i marketinški instrument.

- Četvrta faza: Promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda

U četvrtoj fazi, u kojoj su moderne tvrtke orijentirane na budućnost, dolazi do promjena u razumijevanju proizvoda. Sada su kupci u poziciji da diktiraju kvalitetu, a proizvođači su sve više prisiljeni isporučivati robu iste kvalitete po konkurentnim cijenama. Dolazi i do potrebe uvođenja nematerijalnih usluga, koje obuhvaćaju skrb o kupcima i postkupovni servis, čime se kupcima stvara mogućnost razlikovanja i odlučivanja između više isporučitelja.

Zadovoljstvo kupca ili gosta postaje jedino mjerilo kvalitete proizvoda ili usluge, što se postiže ključnim čimbenikom koji utječe na kvalitetu i zadovoljstvo, a to su ljudski resursi, tj.

zaposlenici (Lazibat 2009). Pojavljuje se potreba za uvođenjem sustava za upravljanje kvalitetom u svaki segment poslovanja organizacije.

- Peta faza: Međusobno povezivanje isporučitelj/kupac, kvaliteta usluga, značenje zaštite životne okoline – orijentacija na budućnost

U petoj su fazi prevladavali zahtjevi kojima kupci traže visoku kvalitetu proizvoda i usluga, te dolazi do potrebe uvođenja zajedničkog planiranja kvalitete u okviru zahtjeva kupaca i isporučitelja. Da bi se postigla optimalizacija cjelokupnih sustava, povezuju se različita poduzeća kako bi ostvarili jedinstven proces nastanka proizvoda.

Temeljem dokumentiranih i certificiranih sustava upravljanja kvalitetom stvara se povjerenje između kupaca i isporučitelja. Također to vrijedi i za poduzeća u sektoru uslužnih djelatnosti. Na osnovi normiranoga i certificiranoga sustava upravljanja kvalitetom koji je dokaz o osiguranju pružene kvalitete usluge, stvaraju se uvjeti za dobre odnose s kupcem. Osim toga, kao dio upravljanja kvalitetom danas se traži i zaštita životne okoline (norma ISO 14000 i EMAS propisi) pa sustav upravljanja kvalitetom postaje dio integriranoga sustava upravljanja.

Iz kronološkoga pregleda razvidno je da je pristup pojmu kvalitete i upravljanje njome značajno evoluirao od pojma povezanoga s proizvodnjom do pojma vezanoga uz tržište. Tako danas možemo reći da su kvaliteta i upravljanje njome potpuno orijentirani na tržište i vođeni su kupcem. U takvim uvjetima svaki zaposlenik, a posebice neposredni sudionik pružanja usluge (npr. u hotelima konobar, recepcionar, sobarica) važna je karika u sustavu upravljanja kvalitetom, što pred vodstvo stavlja velik izazov osiguranja kvalitete. Osiguranje kvalitete prema Crosbyju (1996) znači: “Navesti ljude da rade što bolje sve one korisne stvari koje bi i inače morali činiti”. Za svako poduzeće iznimno je važno da organizira aktivnosti koje sprječavaju pojavu problema i osiguravaju kontinuiranu kvalitetu i unutarnjem i vanjskom kupcu. Pojedini su autori tijekom povijesti dali smjernice za uspostavljanje i upravljanje kvalitetom u poduzeću. U nastavku rada istaknute su njihove glavne smjernice.

### **2.1.1.2 Smjernice za postizanje kvalitete**

Autori koji su tijekom povijesti pridonijeli definiranju i profiliranju filozofskih određenja pojma kvalitete i upravljanja njome nazivaju se guruima i učiteljima kvalitete i oni su prihvaćeni kao osnivači i vođe. U sklopu ove cjeline istaknuti su sljedeći gurui:



Walter A. Shewhart, poznat kao otac i pionir suvremene kontrole kvalitete, postao je prvi član American Society for Quality. Proširenjem svojih analiza koje su uključivale proizvodne procese i odnose među njima, došao je do zaključka da na kvalitetu proizvoda i usluga imaju utjecaj sve funkcije, odjeli i procesi. U skladu s time 1939. godine napisao je rad u kojem se ističe metoda s pomoću koje se može povećati kvaliteta proizvoda i usluga u svim područjima rada i razinama života. Metoda nazvana je “Shewhartov ciklus poboljšanja“, danas poznatija kao, “Demingov PDCA krug“. Ciklus uvijek započinje analizom postojećeg stanja, dakle prepoznavanjem problema u želji da se oni otklone. Nakon toga se prilazi konkretnom postupku ili procesu koji se sastoji od četiri faze: planiraj, učini, provjeri i djeluj (Lazibat 2009).

- P (*engl. plan* – planiraj) – mora se planirati postupak i oblik poboljšanja.
- D (*engl. do* – učini) – planirane promjene provode se u praksi.
- C (*engl. check* – provjeri) – provjeravaju se rezultati provedenih promjena.
- A (*engl. act* – djeluj) – korigirano rješenje primjenjuje se u stalnoj praksi.

William Edwards Deming je 1950. bio pozvan u Japan, gdje je održavao predavanja o upravljanju kvalitetom, koja su tamo bila visoko cijenjena u usporedbi s SAD-om, gdje mu je pridavana znatno manja pozornost. Demingova teorija upravljanja kvalitetom dobro je prihvaćena u Japanu, pa se W. E. Deming smatra zaslužnim za unaprjeđenje poslovanja industrije i poslijeratni uspjeh Japana, zbog čega je 1951. Demingovu nagradu uveo Savez japanskih znanstvenika i inženjera. Nagrada postoji u dvije kategorije, “Deming Prize” i “Deming Application Prize”. “Deming Prize” dodjeljuje se pojedincima zaslužnima za njihova postignuća iz područja kvalitete, a “Deming Application Prize” dodjeljuje se zaslužnim poduzećima iz područja kvalitete. Deming je isticao svoj stav kojim je naglašavao važnost menadžmenta u preuzimanju uloge vođe u procesima poboljšanja kvalitete, gdje su menadžeri glavni uzročnici nedostataka u kvaliteti. Deming je svoju filozofiju o poboljšanju kvalitete usluga i o osiguranju napretka izrazio u 14 točaka; iz njih se mogu izdvojiti četiri parametra, za koje on smatra da su temelji na kojima se mora zasnivati kompletna filozofija, teorija i praksa moderne kvalitete pa ih je nazvao sustavom apsolutnog znanja (Lazibat 2009).  
To su:

1. razumijevanje sustava
2. poznavanje statističke teorije

3. znanja o varijacijama
4. primijenjena psihologija.

*Joseph Moses Juran* među najzaslužnijim je osobama čiji je rad pridonio razvoju kvalitete, nadopunjujući djela E. Deminga. Isto kao i Deming, Juran je bio pozvan u Japan, gdje je održavao seminare za menadžere, objašnjavajući im koja je njihova uloga pri provedbi aktivnosti i procesa kontrole kvalitete. Razlika između stavova Deminga i Jurana je u tome što je Juran tražio unapređenje kvalitete unutar sustava koji je već poznat menadžmentu, dok je Deming smatrao da su potrebne veće kulturne promjene u organizaciji.

Najpoznatiji japanski znanstvenik koji je proučavao kvalitetu je *Kaoru Ishikawa*. Smatraju ga ocem japanskoga pokreta kvalitete. Zbog svog rada i doprinosa zaslužno je dobio Demingovu nagradu i Shewartovu medalju, a 1971. nagradu Američkoga društva kontrole kvalitete, Grant Award. Uz to što je poznat po uspjesima u statistici, potpunoj kontroli kvalitete cjelokupne tvrtke i krugovima kontrole kvalitete, prvi je definirao sedam alata kvaliteta (Kuliš i Mrduljaš 2009).

*Genichi Taguchi* poznati je inženjer i statističar, predstavnik japanskih stručnjaka za kvalitetu, nominiran i odlikovan brojnim nagradama za svoj doprinos u području unapređenja kvalitete. Taguchi kvalitetu definira u negativnom smislu kao gubitak nametnut društvu od trenutka kada je proizvod otpremljen (Lazibat 2009). Pod gubitkom smatra trošak što je nastao nezadovoljstvom potrošača koji utječe na gubitak dobre reputacije kompanije. Svoj doprinos području kvalitete dao je u sljedećim područjima: statističko planiranje ispitivanja uz pomoć ortogonalnih tablica i linearnih grafova ili upravljanje eksperimentima, upravljanje procesima preko praćenja troškova s pomoću tzv. parabolične funkcije gubitka kvalitete i razvoj i realizaciju robusnoga upravljanja procesima (Kuliš i Mrduljaš 2009).

*Philip Crosby*, američki stručnjak u području kvalitete i predstavnik nove zapadne škole kvalitete, bavio se teorijom menadžmenta i načinima upravljanja kvalitetom. Temeljno učenje Philipa Crosbyja može se svesti na njegove apsolute upravljanja kvalitetom (Lazibat 2009):

- Kvaliteta je zadovoljavanje zahtjeva, a ne raskoš.
- Ne postoji nešto kao problem kvalitete. Probleme trebaju definirati oni odjeli koji su ih uzrokovali. Odjel kvalitete treba mjeriti razinu sukladnosti, priopćavati rezultate i predvoditi pozitivan stav prema unapređivanju kvalitete.

- Nema nečega poput ekonomije kvalitete; raditi posao dobro otprve, uvijek je jeftinije.
- Jedina mjera performansa jest trošak kvalitete, koji Crosby definira kao trošak nesukladnosti. Crosbyjev program zahtijeva mjerenje i objavljivanje troškova loše kvalitete.
- Jedini standard performansa jest nula defekata.

Istaknuti gurui kvalitete u svojim su teorijama dali smjernice za postizanje kvalitetnoga proizvod ili uslugu, a to je moguće ostvariti jedino uz konstantno unaprjeđenje svih procesa u organizaciji u kojem sudjeluju svi zaposlenici od radnika, preko srednjega do vrhovnoga menadžmenta. Svaki postupak u organizaciji treba se isplanirati i kontrolirati nakon primjene da bi se osigurala kvaliteta. Kvalitetnu uslugu pruža zadovoljan zaposlenik. Poradi što boljeg razmišljanja pojma kvalitetna usluga potrebno je definirati pojam usluga i njezine važne karakteristike, što se obrazlaže u daljnjem tekstu rada.

### **2.1.2. Pojam i definicije usluge**

Danas je na tržištu velika konkurencija u proizvodnim i u uslužnim djelatnostima, kao što su bankarstvo i hotelska industrija (Davidoff i Uttal 1989; Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988; Berry, Zeithaml, Parasuraman 1990). Napredne se ekonomije sve više pomiču prema ekonomijama usluga ili uslužnim ekonomijama da bi se razlikovale i dobile konkurenciju na tržištu (Shugan 1994). Iz tog razloga se na tržištu pojavljuju brojne i raznovrsne usluge što je za znanstvenike i stručnjake izazov u definiranju usluga.

Adam Smith je već u 18. stoljeću definirao uslugu kao “sve aktivnosti koje ne rezultiraju opipljivim proizvodima” (Ozretić Došen 2010) pri tome zastupajući stav kako takve aktivnosti kojima je rezultat neopipljiv ne stvaraju nikakvu dodanu vrijednost. Jean Baptiste Say početkom 19. stoljeća govori o uslugama kao “svim nneproizvođačkim (nematerijalnim) aktivnostima koje povećavaju korisnost dobrima” (Ozretić Došen 2010), a tek Alfred Marshall krajem 19. i početkom 20. stoljeća, definira usluge kao “koristi koje nastaju u trenutku pružanja” te upućuje da neopipljivi kao i opipljivi proizvodi mogu generirati novostvorenu vrijednost.

Sredinom 20. stoljeća udruženje *American Marketing Association* definira uslugu kao “aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara” (Ozretić Došen 2010). Grönroos je pokušao ujediniti definicije više autora te je dao

sljedeću definiciju: “Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično, ali ne i nužno, odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili fizičkim resursima, odnosno sustavima onoga tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika” (Ozretić Došen 2010.).

Jedna od najcitiranijih definicija usluge je ona Kotlera i Armstronga, prema kojoj je usluga “aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora, biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom” (Kotler i Armstrong 2011).

Usluge je moguće klasificirati na više načina, međutim taj zadatak nije lagan jer se usluge iz jedne kategorije vrlo lako mogu zamijeniti ili svrstati i u neku drugu kategoriju. Dibb, Simkin, Pride, Ferrell (1995), navedeno u Ozretić Došen, 2010., usluge klasificiraju prema: vrsti tržišta, stupnju radne intenzivnosti, stupnju kontakta s korisnikom, subjeku koji pruža uslugu i cilju subjekta koji pruža uslugu (tablica 1).

Tablica 1. Klasifikacija usluga

KATEGORIJA	PRIMJERI
<b>VRSTA TRŽIŠTA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualni korisnici</li> <li>• Poslovni korisnici</li> </ul>	Popravci, dječja skrb, pravni savjeti Konzalting, usluge čuvanja i zaštite, instaliranje
<b>STUPANJ RADNE INTENZIVNOSTI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radno intenzivne</li> <li>• Kapitalni intenzivne</li> </ul>	Popravci, obrazovanje, frizerske usluge Telekomunikacije, zdravstveni centri, javni prijevoz
<b>STUPANJ KONTAKTA S KORISNIKOM</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visok</li> <li>• Nizak</li> </ul>	Zdravstvena zaštita, hoteli, zračni prijevoz Popravci, dostave u kuću, poštanske usluge
<b>KLASIFIKACIJA SUBJEKTA KOJI USLUGU PRUŽA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalna</li> <li>• Neprofesionalna</li> </ul>	Pravni savjeti, zdravstvena zaštita, računovodstvene usluge Usluge u kućanstvu, kemijsko čišćenje, javni prijevoz
<b>CILJ SUBJEKTA KOJI USLUGU PRUŽA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitni</li> <li>• Neprofitni</li> </ul>	Financijske usluge, osiguranje, zdravstvena zaštita Zdravstvena zaštita, obrazovanje, vlada

Izvor: Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C.: Marketing, europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 700; navedeno u Ozretić Došen: 2010: 23–24.

Lovelock i suradnici (1999) još ističu podjele prema vremenu i mjestu primanja usluge, zatim je li usluga standardizirana ili prilagođena, prema prirodi odnosa s korisnikom, prema opsegu u kojem su potražnja i ponuda u ravnoteži.

U uslužnim djelatnostima, usluge se mogu podijeliti na nekoliko glavnih sektora (WTO 2015) u:

- poslovne i profesionalne usluge (oglašavanje, arhitektura, računovodstvo, pravne usluge, IT i dr.)
- komunikacije (audiovizualne komunikacije, poštanske, telekomunikacijske usluge)
- građevinarstvo i povezane usluge, usluge distribucije, usluge edukacije, energetske usluge, zdravstvene i socijalne usluge, turizam i transport.

Ono što je također bitno istaknuti pri definiranju usluga jest da se one po mnogim karakteristikama bitno razlikuju od samog proizvoda. Autori iz područja marketinga usluga naznačuju pet osnovnih specifičnih obilježja kojima se usluge razlikuju od proizvoda i iz kojih proizlaze izazovi i zahtjevi njihovu oblikovanju, dizajniranju i isporučivanju. Prema Ozretić Došen 2010.; Kotler i suradnici 2006.; Lovelock i suradnici, 1999. to su specifičnosti:

1. neopipljivost
2. nedjeljivost proizvodnje (pružanja) od korištenja
3. neusklađivost
4. heterogenost
5. odsutnost vlasništva.

*Neopipljivost* je najčešće isticano obilježje usluga i čini ponudu i potražnju za uslugama specifičnima. Uslugu ne možemo vidjeti, dotaknuti, isprobati, kupiti i ponijeti kući. O njima govorimo tek nakon uporabe, a znanje i vještine pružatelja usluga su neopipljivi (Kotler 2001). Dakle uslugama se koristi, ali se fizički ne posjeduje. Kod opipljivih, fizičkih proizvoda proces proizvodnje prethodi prodaji i potrošnji. Nasuprot tomu, usluge karakterizira istovremenost proizvodnje i potrošnje, odnosno pružanja i korištenja (Ozretić Došen 2002). Znanje, vještine i iskustvo subjekata koji pružaju uslugu su neopipljivi, i zbog toga korisnici obraćaju pozornost na vidljive i opipljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge, na materijal koji se uručuje klijentu, na ime poduzeća, logotip itd. Temeljem toga klijent/korisnik usluge oblikuje percepciju o njezinoj kvaliteti. Iz toga razloga, važno je uočiti značenje tih elemenata, odabrati ih i kombinirati tako da naglašavaju strategiju usluge za koju se poduzeće opredijelilo, te da oni stvaraju i odražavaju željeni ugled poduzeća (Ozretić Došen 2002).

*Nedjeljivost* proizvodnje od potrošnje, tj. istodobnost pružanja i korištenja, drugi je elemenat koji usluge čini posebnima. Ako uslugu pruža neka osoba tada je i ona dio usluge i utječe na njezin ishod (Kotler 2001). Klijent percipira sve vidljive operacije tijekom pružanja usluge, pa se zato marketinške aktivnosti moraju odvijati istovremeno s pružanjem i primanjem usluge.

*Neuskладиštivost* usluge se za razliku od opipljivih proizvoda, ne mogu pohraniti i upotrijebiti u određenom vremenu. Ponuda je povezana s određenim trenutkom, a neiskorišteni kapacitet pružanja ne može biti pohranjen za buduću potražnju. Tako npr. hotelski djelatnici nude povoljne uvjete na osnovi popusta kako bi popunili nedovoljno iskorištene kapacitete u podsezoni. Stoga je u marketingu i upravljanju uslugama potrebno posvetiti posebnu pozornost rješavanju problema oscilacija u potražnji usluga. Kako sama autorica Ozretić Došen (2002) ističe, važno je razviti efikasan sustav pružanja usluge koji udovoljava potražnji s obzirom na njenu dinamiku, a da pritom ne dopusti pogoršanje kvalitete u vršnim razdobljima i ne ostavlja neiskorišten kapacitet pružanja usluge u ostalim razdobljima.

*Heterogenost ili promjenjivost* usluge je njezina karakteristika ovisnosti o tome tko, kada i gdje ju pruža. Korisnici su usluga svjesni visokog stupnja promjenjivosti i često razgovaraju s drugima prije nego odaberu njezina davatelja. Što je stupanj radne intenzivnosti viši, heterogenost je izraženija. Jedna te ista usluga varira ovisno o tome koji je zaposlenik pruža. Dakle, ista osoba može različito pružiti istu uslugu različitim korisnicima, a i uslugu koja pruža ista osoba može se razlikovati iz dana u dan. Fizičko i mentalno stanje onoga tko pruža uslugu utječu na rezultat i zadovoljstvo korisnika. Heterogenost ili promjenjivost usluga onemogućava potpunu standardizaciju i otežava kontrolu kvalitete, dok, s druge strane, omogućava personalizaciju usluga i individualan pristup klijentu.

Isto tako usluga je iskustvo, ono se ne može posjedovati, može se samo doživjeti. *Odsutnost vlasništva* posljedica je neopipljivosti i neuskладиštivosti usluge (Ozretić Došen 2010).

Budući da je područje istraživanja ovog rada hotelijerstvo, bitno je istaknuti opće značajke hotelskih usluga, a to su (Avelini Holjevac 1998):

- visoka radna intezivnost
- učestao visoko osobni kontakt s gostom
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta

- usluga je neopipljiva, a ugostiteljski su proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba)
- usluga i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi
- korisnici usluga – gosti su heterogeni.

Iz naznačenih činjenica, postavlja se pitanje kako hotelski menadžeri mogu uspostaviti i upravljati kvalitetom usluge. U tom smislu, Kotler i Keller (2008) naglašavaju da je veoma bitno ulagati u uspješne postupke zapošljavanja, zatim osposobljavanja zaposlenika za pružanje kvalitetne standardizirane usluge te pritom pratiti zadovoljstvo i zaposlenika i klijenta (kreirati sredstva kojima se osigurava povratna komunikacija). Da bi se mogao razumjeti što bolje koncept kvalitete usluga i odrediti koje se aktivnosti najbolje primjenjuju za njezino poboljšanje, u nastavku rada su definirane njezine specifičnosti.

### **2.1.3. Pojam i definicija kvalitete usluga**

Kvalitetnu uslugu je iznimno teško kopirati ili imitirati, a poduzeće koje ju pruži, u očima i svijesti klijenta, bit će doživljeno kao posebno i jedinstveno, čime si povećava konkurentnost na tržištu.

Kvaliteta usluga relativno je nova akademska disciplina koja se pojavila u SAD-u krajem sedamdesetih godina 20. stoljeća u Sasserovu, Olsenovu i Wyckoffsovu radu o upravljanju uslužnim operacijama, koji je označio početak razdoblja rasprave o kvaliteti usluga. Tada je proizvodni sektor opadao u ekonomskoj važnosti, a uslužni je sektor rastao (Wisniewski i Wisniewski 2005). Tako se početkom 1980-ih sve više autora, redom Lehtinen i Lehtinen (1982), Gronroos (1982, 1984), Lewis i Booms (1983), počinje zanimati za ovu temu.

Unatoč tomu što je kvaliteta usluge ključan čimbenik konkurentnosti i uspjeha (Lewis 1989), osobito u sektoru turizma (Fick i Ritchie 1991), još uvijek nema jasne definicije. Jedna od osnovnih karakteristika kvalitete usluga je činjenica da je to izrazito subjektivna kategorija i ne nastaje odjednom. Zbog toga je za stvaranje percepcije kvalitete usluga potrebno vrijeme i višestruko iskustvo s uslužnim poduzećem i uslugom koju pruža.

Kvaliteta usluge označava stav, mišljenje i odnos klijenata prema usluzi, koji nastaju kao rezultat dugoročne i opsežne procjene ponude i ponašanja uslužnog poduzeća. Važna subjektivna i psihološka dimenzija, koja se ne smije zanemariti u razmatranjima kvalitete usluge jest da je korisnik često voljan platiti visoku cijenu za ono što ocjenjuje vrhunskom ili

iznimnom kvalitetom usluge. Kompleksnost i konfuznost koncepta kvalitete usluge očituje se u činjenici da je ona različita za različite ljude u različito vrijeme i u različitim prilikama (Marković 2005).

Korisnici percipiranu uslugu uspoređuju s očekivanom, a njihova očekivanja formiraju se, prije svega, iz prijašnjih iskustava, usmene preporuke i oglašavanja (Kotler, Keller i Martinović 2008). Grönroos (1982) definira percipiranu kvalitetu usluga kao opći sud ili stav prema usluzi, što proizlazi iz usporedbe očekivanja s percepcijama klijentele o performansama aktualne usluge. Lewis i Booms (1984) nude sličnu definiciju, prema kojoj kvaliteta je mjera njezine razine koja se podudara s očekivanjima klijenta. Jedna od stvari s kojom se većina autora slaže jest da “kvaliteta usluga nije nešto što svi rade dobro”.

Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985), nakon detaljnijega istraživanja literature, predlažu tri činjenice iz područja kvalitete usluga koje su kasnije obilježile njihov rad:

- Kvalitetu usluga puno je teže vrednovati nego kvalitetu proizvoda.
- Percepcija kvalitete usluge proizlazi iz usporedbe očekivanja klijenata s dobivenom (stvarnom) uslugom.
- Ocjenjivanje kvalitete ne temelji se samo na rezultatu usluge; ono uključuje i vrednovanje procesa pružanja usluga.

U skladu s tim, Parasuraman, Zeithaml i Berry definiraju kvalitetu usluge, koju klijent percipira kao mjeru i smjer odstupanja između percepcija i očekivanja. U svojim radovima (1985, 1988) ističu da se kvaliteta razlikuje od zadovoljstva po tome što percipirana kvaliteta predstavlja opći sud ili stav, povezan sa superiornošću usluge, dok je zadovoljstvo povezano sa specifičnom transakcijom.

Nadalje, Zeithaml (1987) tvrdi da je “percipirana kvaliteta stav koji pokazuje procjenu klijenta cjelokupne izvrsnosti ili superiornosti poduzeća”. Ona odražava razliku između očekivanja gostiju i dobivene usluge (Parasurama i suradnici 1994). Stupanj do kojega su očekivana i dobivena usluga slične ili različite utječe na stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva gostiju. Gosti smatraju da je dobivena usluga nešto iznimno kada ih ta usluga ugodno iznenadi i kvalitetom i kvantitetom. Kvalitetu usluge određuje gost i zadovoljan gost je najbolja reklama. Zbog toga je potrebno neprestano ulagati i promicati kvalitetu usluge kako bi se klijentima ispunila očekivanja, te kako bi oni stvorili pozitivan stav. To znači da



poduzeće u fokusu mora imati klijenta i njegove potrebe, te svoju proizvodnju uskladiti s pojmom kvalitete klijenta. U tom smislu Marković (2005) ističe da “kvalitetna usluga je ona u čijem se središtu stalno nalaze očekivanja, potrebe i želje klijenata prema kojima se kontinuirano prilagođavaju upravljanje i koordinacija unutrašnjih snaga, potencijala i procesa u poduzeću”. Prema toj definiciji, može se zaključiti da je za pružanje kvalitetne usluge klijentima od iznimne važnosti prvo zadovoljiti unutarnje zaposlenike koji će se zatim orijentirati na zadovoljstvo klijenta.

Nadalje, Kotler, Keller i Martinović (2001) daju pet odrednica kvalitete usluga:

1. *Pouzdanost (engl. reliability)* – sposobnost da se pružaju obećane usluge pouzdano i točno.
2. *Spremnost/odazivost (engl. responsiveness)* – voljnost pomoći klijentima i osigurati im brzu uslugu.
3. *Sigurnost/povjerenje (engl. assurance)* – znanje i ljubaznost osoblja i njihova sposobnost da ulijevaju povjerenje i stvaraju pouzdanost.
4. *Empatija/susretljivost (engl. empathy)* – brižnost da se individualizira odnos osoblja prema klijentu.
5. *Opipljivost (engl. tangibles)* - izgled fizičkih prostorija, opreme, osoblja i komunikacijskih materijala.

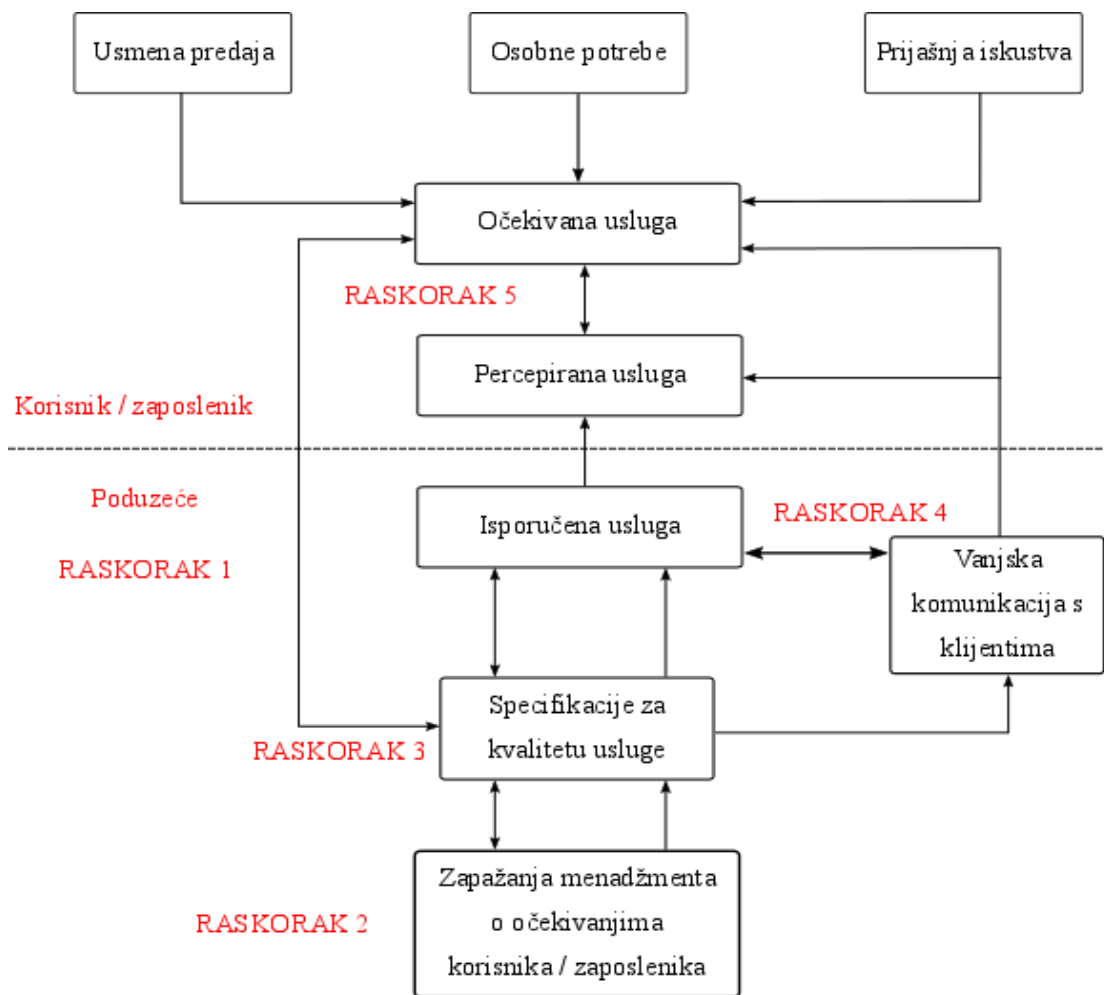
U hotelijerstvu zaposlenici mogu izravno utjecati na svih pet naznačenih dimenzija kvalitete usluge i osigurati osjećaj pouzdanosti ako pruže obećanu uslugu, ali isto tako mogu taj osjećaj i narušiti neizvršavanjem svojih obveza i drugim neprimjerenim ponašanjem. Ovisno o tome koliko su zaposlenici motivirani da pomognu gostima i pokažu neku inicijativu, ovisit će gostov doživljaj spremnosti/odazivosti poduzeća. Zaposlenici su ti koji moraju svojim ponašanjem, izgledom i načinom komunikacije zadobiti povjerenje gosta. Kad je riječ o empatiji, neki je ljudi nose u sebi i iskreno suosjećaju s drugima, i to pokazuju, dok neki ne, no to ne daju do znanja. Koliko će uspješno prenijeti svoju emociju i uočiti je kod korisnika ovisi od osobe do osobe i znatno će utjecati na korisnikov doživljaj. Na dimenziju opipljivosti usluge također može utjecati zaposlenik, npr. urednim i čistim izgledom i odore, ili pak suprotno.

U daljnjem istraživanju kvalitete, Pepur (2006) ju je proučavao u bankarskoj industriji i istaknuo je da su dvije glavne dimenzije kvalitete usluga: jedna nam kaže “što” usluga donosi klijentu (rezultat usluge), a druga “kako” se ona dostavlja klijentu. “Što” usluga donosi klijentu vrednuje se nakon pružanja usluge, i autori Parasuraman, Berry i Zeithaml (1988) je nazivaju kvalitetom rezultata. Drugu dimenziju, koja označava “kako” se usluga dostavlja klijentu, i vrednuje se tijekom procesa pružanja, Parasuraman, Berry i Zeithaml (1988) nazivaju kvalitetom procesa. U tom smislu, Grönroos (2000) zaključuje da klijente ne zanima samo ono što im usluga pruža već i način na koji je pružena, te ističe da kvaliteta usluge ovisi o “tehničkim” i “funkcionalnim” čimbenicima. Klijenti uočavaju tehničke faktore u aktualnoj primjeni, dok se funkcionalni čimbenici ogledaju u načinu na koji je ona dostavljena klijentu. Iz tog razloga zaposlenici imaju važnu ulogu za zadovoljstvo klijenta jer se vrednuju njihovo ponašanje, pojava, pristupačnost, stav i uslužnost.

Kada se pojavi razlika (mimoilaženja) u očekivanjima ili percepcijama između uključenih u pružanju i konzumiranju usluga, može doći do “jazza u kvaliteti usluga”. Model koji su utemeljili Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988) prepoznaje pet raskoraka (jazova) koji dovode do neuspjeha u provođenju usluge. Model kvalitete usluga prikazan je na slici 1.

1. Raskorak (jaz) znanja - prvi je mogući jaz zbog razlike između očekivanja klijenata i zapažanja menadžmenta o njihovim očekivanjima, tj. menadžment nije u mogućnosti ispravno procijeniti potrebe klijenata, pa ih stoga nije u mogućnosti ni kvalitetno zadovoljiti. Kako bi poduzeće moglo stvoriti uslugu koja će privući klijente, poduzeće mora biti u kontaktu i dobiti povratnu informaciju od klijenta i zaposlenika.
2. Raskorak (jaz) standarda - drugi je jaz što proizlazi iz razlike između zapažanja menadžmenta i specifikacije kvalitete usluge. Drugim riječima, menadžment razumije očekivanja klijenata, ali nije pravilno postavio standarde izvedbe pa se očekivanja potrošača ne mogu ostvariti zbog različitih ograničenja (nedostatak ljudi, nedostatna posvećenost kvaliteti i slično).
3. Raskorak (jaz) isporuke - treći je jaz u razlici između specifikacije kvalitete usluge i stvarnog pružanja usluge. Menadžment razumije potrebe potrošača i postavljeni su standardi usluga, ali primjena nije obavljena na odgovarajući način jer je, na primjer, osoblje nedovoljno kvalificirano ili nesposobno, ili su pred njih postavljeni suprotstavljeni standardi (trebaju odvojiti više vremena za korisnike, a istodobno ih što brže uslužiti).

4. Komunikacijski raskorak (jaz) - četvrti se jaz pojavljuje kada ono što je obećano o usluzi vanjskom komunikacijom ne odgovara onome što je isporučeno. Obećanja dana oglašavanjem povećavaju očekivanja potrošača, pa pružatelji usluga ne smiju obećavati više od onoga što su u stanju isporučiti (npr. sobe za goste u brošurama bolje su prikazane nego u stvarnosti).
5. Raskorak (jaz) usluge - peti je jaz nastaje kad postoji razlika između percipirane i očekivane usluge pa na taj način korisnik daje svoj sud o razini kvalitete korištene usluge.



Slika 1. Model kvalitete usluga

Izvor: Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 40, 1985, br.4., str. 44.

Isti autori ističu tri moguće situacije kad je riječ o prirodi raskoraka (jaza) između očekivane usluge (OU) i percipirane usluge (PU), te položaja percipirane kvalitete usluge na kontinuumu

između idealne i potpuno neprihvatljive kvalitete (Parasuraman i suradnici 1988):

1. Kada je očekivana usluga veća od percipirane ( $OU > PU$ ), percipirana je usluga lošija od zadovoljavajuće i teži prema totalno nezadovoljavajućoj kvaliteti.
2. Kada je očekivana usluga jednaka percipiranoj ( $OU = PU$ ), percipirana je usluga zadovoljavajuća.
3. Kada je očekivana usluga manja od percipirane ( $OU < PU$ ), percipirana je usluga više nego zadovoljavajuća i teži prema idealnoj kvaliteti.

Iz iznesenih činjenica, može se zaključiti da razlika između percepcije koja nastaje tijekom pružanja usluge i očekivanja kako je bilo puno prije toga, jest zadovoljstvo klijenta pruženom uslugom. Pri tome je temeljna stavka kvaliteta usluge udovoljiti klijentu, to jest nadmašiti njegova prethodna očekivanja ili želje (Marković i suradnici 2018). Percepcija koju klijenti imaju o kvaliteti u okruženju pružanja usluga uvelike ovisi o zaposlenicima s kojima stupaju u kontakt ili su uključeni u proces pružanja usluge. Kako bi poduzeće povećalo zadovoljstvo klijenta, treba prvo osigurati zadovoljstvo zaposlenika i pružiti unutarnju kvalitetu usluge.

#### **2.1.4. Unutarnja kvaliteta usluga**

Unutarnje usluge definiraju se kao "usluge koje pružaju prepoznatljive organizacijske jedinice ili ljudi koji rade u tim odjelima prema drugim organizacijskim jedinicama ili zaposlenicima unutar organizacija" (Stauss 1995). Ova ideja o unutarnjim uslugama nastala je iz interne marketinške perspektive, koja gleda zaposlenike unutar poduzeća kao interne klijente i predlaže da će zadovoljavanje njihovih potreba pomoći organizacijama da ostvare svoje ciljeve (Sharma i suradnici 2016).

Iako pojam internoga klijenta nije nov, relativno je neistražen. Brojni istaknuti autori u području poboljšanja kvalitete smatraju da unutarnja kvaliteta čini temelj za poboljšanje suvremenog poslovanja (Marshall i suradnic 1988). To bi trebalo rezultirati i kvalitetnijom uslugom koja će u konačnici biti isporučena vanjskom klijentu. U tom smislu, Boshoff i Mels (1995) tvrde da je svaki zaposlenik istovremeno i pružatelj i korisnik usluge te da kvaliteta unutarnje usluge uvelike utječe na kvalitetu usluge prema vanjskom klijentu.

Ljudi koji isporučuju uslugu – osoblje prve linije – i osoblje podrške “iza scene“ (*engl. back office*) kritični su čimbenici za uspjeh svake usluge. Ako zaposlenici “iza scene” ne naprave

svoj posao dobro, tada neće biti u mogućnosti obaviti dobro posao niti oni “na sceni”. U očima korisnika, zaposlenici prve linije često ne predstavljaju samo osoblje nego i samu uslugu, dakle i poduzeće. Oni su dio same usluge, dio sustava isporuke, oni su i komunikatori, edukatori, prodavači i marketeri. Zaposlenici prve linije imaju i tzv. graničnu ulogu kao prenostitelji granica (*engl. boundary spanners*), tj. oni pružaju poveznicu između eksternih korisnika i okoline i internih operacija i organizacije (Zeithaml i Bitner 1996).

U literaturi o marketingu dugo se već raspravlja o tome da postoji veza između zadovoljnih kupaca i zadovoljnih zaposlenika (Gronroos 1981, 1985; Heskett i suradnici 1994). Frederick i Mukesh (2001) istaknuli su kako se kvaliteta unutarnje usluge temelji na svijesti da se zaposlenici i menadžment međusobno podržavaju. Ako poslodavci pokažu obzir prema zahtjevima zaposlenika, i klijenti će iskusiti veću razinu zadovoljstva (Zeithaml i suradnici 1988; Bitner i suradnici 1990, Bouranta i suradnici 2005).

#### **2.1.5. Unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu**

U hotelskom poduzeću kvaliteta je usluge ključ za postizanja konkurentne prednosti (Skoko 2000). Kao što je već istaknuto, usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega (Kotler i Armstrong 2002). Kvaliteta usluga ovisi o kvaliteti onoga tko je pruža i o kvaliteti načina na koji se ona pruža. Kvalitetna usluga ostvaruje se obučavanjem djelatnika i standardiziranjem usluga u poduzeću. Međutim, samo to nije dostatno; važna je i motiviranost zaposlenika. Visoko motivirani, obrazovani, stručno osposobljeni i privrženi oni stvaraju i održavaju kvalitetu usluge kako prema nadređenima i kolegama, tako i prema gostima (Clark i suradnici 2009). Za uspjeh unutarnje kvalitete usluge bitna je skrb voditelja, unutarnja komunikacija među zaposlenicima i osposobljavanje i usmjeravanje zaposlenika da pruže kvalitetnu uslugu i prema unutarnjim gostima (kolegama) i vanjskim gostima (Kotler i Keller 2008). Bez aktivnoga sudjelovanja svih zaposlenika i podrške menadžmenta na svim razinama, pružanje kvalitetnoga proizvoda i usluge u poduzeću nema uspjeha. Ugodna radna atmosfera, mogućnost usavršavanja i napretka, te odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost ostali su čimbenici što potiču zaposlenika na rad, usmjeravaju ga i određuju mu intenzitet i trajanje (Oakland 2011).

U svom su istraživanju o hotelskoj industriji Bai i suradnici (2006) potvrdili da zadovoljstvo zaposlenika poslom i predanost organizaciji utječu na kvalitetu. Isto tako Wildes (2007) otkrio je da je dobra kvaliteta unutarnje usluge pogodna za privlačenje i zadržavanje izvrsnoga osoblja.

Upravo u vezi stim, Opoku i suradnici (2009) ističu da su aktivnosti internoga marketinga snažno povezane s percepcijom kvalitete unutarnje usluge. Nadalje, njihovim rezultatima naglašava se da “zaposlenici koji koriste i zadovoljni su s ponuđenom uslugom imaju veću percepciju o kvaliteti interakcije”. U nastavku rada je prikazan kratak sažetak kronološkog razvoja pojma unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu.

Tablica 2. Pregled razvoja pojma unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu

AUTOR, GODINA	PODACI	ZAKLJUČCI
Stauss, 1995.	Kvalitativni	Unutarnja usluga je usluga pružena u odjelima ili pojedincima unutar organizacije.
Boshoff i Mels, 1995.	Kvantitativni	Svaki zaposlenik i odjel su istovremeno i pružatelji usluga i korisnici, i kvaliteta unutarnje usluge uvelike utječe na kvalitetu usluge prema vanjskom klijentu.
Papasolomou-Doukakis, 2002.	Kvalitativni	Razvoj zaposlenika služi za motiviranje osoblja kako bi uistinu postali posvećeni postizanju visoke kvalitete.
Bai i suradnici, 2006.	Kvantitativni	Zaposlenikovo zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji utječu na kvalitetu unutarnje usluge.
Wildes, 2007.	Kvantitativni	Organizacijska kultura, poput timskog rada, promatranja i supervizije, komunikacije i liderstva utječu na kvalitetu usluge. Dobra kvaliteta unutarnje usluge pomaže hotelima privući i zadržati izvrsno osoblje.
Kotler i Keller, 2008.	Kvalitativni	Skrb oko rukovodstva, unutarnja komunikacija i obuka su jako su važni za kvalitetu unutarnje usluge.
Opoku i suradnici, 2009.	Kvantitativni	Interni marketing može utjecati na kvalitetu usluge.
Yang i Coates, 2010.	Kvalitativni	Bolja kvaliteta unutarnje usluge dovodi do bolje vanjske kvalitete.
Chen, 2013.	Kvantitativni	Organizacijska kultura i stilovi vodstva utječu na kvalitetu unutarnje usluge u hotelu.
Akroush i suradnici, 2013	Kvantitativni	Interni marketing (zapošljavanje osoblja, obuka, unutarnja komunikacija, motivacija osoblja, poslovna sigurnost i zadržavanje osoblja) pozitivno utječe na kvalitetu unutarnje usluge u uslužnoj djelatnosti.
Lahap i suradnici, 2016.	Kvantitativni	Učinkovita komunikacija poboljšava kvalitetu unutarnje usluge.
Mukhles M. Al-Ababneh i suradnici (2018)	Kvantitativni	Unutarnja kvaliteta usluga utječe na zadovoljstvo poslom

Izvor: Samostalni rad doktorandice.

Proteklih desetak godina, hotelska poduzeća na različite načine pokušavaju programima poboljšati kvalitetu usluga i na vanjskom i unutarnjem tržištu, ali s različitim stupnjem

uspjeha. Woods and King (1996; navedeno u Marković 2005) smatraju da "svaki tip i veličina hotelskog poslovanja određuje grupa klijenata koja ima vlastita očekivanja i želje. Svaki hotel ima istu mogućnost da nadmaši, zadovolji ili nezadovolji očekivanja svoje ciljne grupe gostiju". Dužnost hotela je da utvrdi klijentova očekivanja, te ih zadovolji po cijeni koja je prihvatljiva za klijente, a istodobno jamči prihvatljiv profit za poduzeće.

Za postizanje visoke razine kvalitete hotelskih usluga, prijeko je potrebno da se poslovni procesi odvijaju u skladu s poslovnom vizijom poduzeća, tj. na temeljima suradnje, timskog rada i zadovoljstva zaposlenika, te sa zahtjevima i željama gostiju (Perkov 2005). Zadovoljstvo zaposlenika uvelike utječe na kvalitetu pružene usluge (Wahyu Ariani 2015). Zaposlenici kao interni klijenti poduzeća čine osnovu hotelijerstva, zato je od iznimne važnosti da su turistički djelatnici zadovoljni kako bi mogli pružiti kvalitetnu uslugu i proizvode. Mukhles M. Al-Ababneh i suradnici su istraživali utjecaj unutarnje kvalitete usluga na zadovoljstvo poslom u hotelijerstvu u Jordanu i dokazali povezanost. Može se reći da je zadovoljstvo zaposlenika pokazatelj zdravlja poduzeća (Al-Hawary, Al-Qudah i Abutayeh 2013) i najčešće se objašnjava kao pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz iskustva na poslu (Đokić, Pepur i Arnerić 2015). U tom smislu mogu se istaknuti tri važne dimenzije definicije zadovoljstva poslom (Hyz 2010):

- Zadovoljstvo poslom emocionalna je reakcija na situaciju na poslu.
- Zadovoljstvo poslom ovisi o razini na kojoj se pružena usluga zadovoljava korisnikovim očekivanjima.
- Zadovoljstvo poslom podrazumijeva skup više povezanih stavova o najvažnijim karakteristikama posla.

Zadovoljstvo zaposlenika može se promatrati kao mehanizam koji pretvara promjene u internoj okolini u individualne performanse zaposlenika i kvalitete usluga, koji su osnova za kreiranje zadovoljstva vanjskih klijenata, tj. korisnika usluge (Piriyathanalai i Muenjohn 2012). Hotelski se menadžment skrbi o zadovoljstvu zaposlenika razvijajući ugodnu radnu klimu i održavajući dobre odnose među zaposlenicima i ostalim suradnicima (Šiško Kuliš, Grubišić 2010). Također, odgovoran je za njihovo kontinuirano osposobljavanje i obrazovanje (Vrtiprah, Pavlić 2005).

Brojna istraživanja pokazala su da zadovoljstvo poslom znatno utječe na zadržavanje i kvalitetu života zaposlenika. Isto tako, Yoon i Sun (2003) dokazali su da su zaposlenici zadovoljni svojim poslom posvećeniji organizaciji u kojoj rade i pružaju usluge s višom razinom kvalitete. Nadalje, istraživanja dokazuju da su odani zaposlenici motiviraniji i sposobniji isporučiti višu razinu kvalitete usluge (Yee i suradnici 2008; Silvestro i Cross 2000; Loveman 1998). Zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva poslom su uobičajeno manje odsutni, manja je vjerojatnost da će otići u drugu tvrtku, produktivniji su, odaniji tvrtci i zadovoljniji svojim životima (Lease 1998; preuzeto iz Chahal i suradnici 2013). Dok, s druge strane, brojni autori tvrde kako nezadovoljni zaposlenici poslom nisu sposobni pružiti vrhunsku uslugu gostu kojeg poslužuju (Wahyu Ariani 2015; Brief i Motowidlo 1986; Brown i Lam 2008).

Zadovoljstvo zaposlenika često ovisi o različitim unutarnjim i vanjskim, te o materijalnim i nematerijalnim čimbenicima. Porter i Miles (1974; preuzeto iz Vrtiprah i Sladoljev 2012) istaknuli su tri skupine čimbenika koje imaju utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika:

- *Individualne karakteristike* - čine vrijednosti, potrebe, interese i stavove što ih imaju pojedinci i utječu na raznovrsnost motiva za izvršavanje zadaća.
- *Organizacijske karakteristike* - odnose se na procedure i pravila, praksu menadžmenta, sustav nagrada i personalnu politiku, tj. sve alate kojima se povećava učinkovitost hotela.
- *Karakteristike posla* - atributi su određenog posla kao što su autonomnost, složenost, zahtjevnost i ostalo. Menadžment je taj koji treba voditi skrb da se pri dodjeli zadataka uspostavi sklad između obilježja određenog posla i individualnih karakteristika zaposlenika.

Svaki hotel treba težiti k zadovoljstvu svojih zaposlenika i ustrajati da pruži uslugu na visokoj razini i prema internim i eksternim kupcima. Primjenom motivacijskog sustava koji u sebi sadržava različite aktivnosti iz internoga marketinga, kao što su: unutarnja komunikacija, razvoj, učenje, nagrade, stvaranje dobrih međuljudskih odnosa - hotelsko poduzeće povećava priliku za boljom unutarnjom kvalitetom usluge, što će mu dugoročno dati uspješne poslovne rezultate. Poradi pružanja kvalitetne usluge, kvalitetu je potrebno pratiti, mjeriti i prema rezultatima, poboljšavati.



### 2.1.5.1 Mjerenje unutarnje kvalitete usluga

Kvalitetu usluge teško je mjeriti jer je to stav klijenta prema usluzi; temelji se na njihovom iskustvu, a ne na fizičkoj, mjerljivoj stavci (Parasuraman i suradnici 1998). Ona je više subjektivna i teško ju je izmjeriti zbog četiri distinktivne karakteristike: neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje (pružanja) od korištenja, neusklađivost, heterogenost, odsutnost vlasništva (Gronroos 2000; Kotler i Armstrong 2011; Kotler i Keller 2008).

U literaturi nema jedinstvenoga i općeprihvaćenog model za mjerenje kvalitete usluge jer je to složen proces i uporabom standardnih tehnika mjerenja može dovesti do pogrešnih zaključaka zbog (Marković 2005):

- mjerenja prikrivenih značajki
- “napuhanih rezultata” koje mjerne ljestvice daju
- ciljne grupe koje nude skroman uvid u problem istraživanja
- mjerenje čestih i specijalnih uzoraka.

Iz toga razloga, Chakrapani (1998; navedeno u radu Marković 2005) kvalitetu usluge promatra kao rezultat triju čimbenika i predlaže *P3D3 matricu* za mjerenje kvalitete usluga:

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

Za mjerenje tih čimbenika, ili “3P”, potrebne su odgovarajuće tehnike, ovisno o implementaciji programa kvalitete usluga (“3D”):

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

Sjedinjavanjem svih triju čimbenika (3P) i triju faza implementacije (3D) dolazi se do matrice “P3D3”. Matrica se sastoji od devet polja, a svako od njih zahtijeva različite tehnike mjerenja. Primjenjuje se u pedagoške svrhe i pruža konceptualan okvir za razumijevanje tehnika mjerenja i za druga područja istraživanja.

U uslužnim djelatnostima najčešće se rabi SERVQUAL model (Parasuraman i suradnici 1985, 1988) koji se smatra najpopularnijim za ocjenjivanje kvalitete usluge. Model se temelji na klijentovoj procjeni kvalitete usluga. Ta se koncepcija bazira na usporedbi očekivane i dobivene kvalitete i razmatranju jazova (*gaps*) u procesu pružanja usluga (Marković 2005). Parasuraman i suradnici (1988) u svom prvotnom obliku definiraju kvalitetu u deset dimenzija: pouzdanost, poistovjećivanje, sposobnost, pristupačnost, ljubaznost, komunikacija, vjerodostojnost, sigurnost, razumijevanje/poznavanje klijenta i dodirljivost. Poslije je broj dimenzija smanjen na njih pet (Parasuraman, Zeithaml i Berry 1988):

1. *Pouzdanost* – sposobnost izvršavanja obećane usluge točno i pouzdano.
2. *Stručnost i povjerenje* – odnosi se na činjenicu da se za pruženu uslugu kolege osjećaju samouvjereni jer su opskrbljeni potrebnim znanjem i ljubaznošću.
3. *Dodirljivost* – fizički objekti, oprema i izgled osoblja.
4. *Susretljivost* – znači razumijevanje zahtjeva i pružanje odgovarajuće usluge kolegama uz komunikaciju pogodnu njihovim potrebama.
5. *Poistovjećivanje* – želja za pomoći klijentima i pružanje promptne usluge.

Za uspjeh poduzeća veoma je bitno da ga klijenti smatraju pouzdanim tj. da poduzeće ispunja kvalitetnu i kontinuiranu uslugu onako kao što obećava. Ako klijenti ne smatraju poduzeće i uslugu pouzdanima, i druge dimenzije će imati malo utjecaja na sveukupnu kvalitetu.

Već istaknuto prije, svrha primjene ovog instrumenta da se pronađe tzv. jaz (raskorak, razlike – *engl. gap*) između očekivanja korisnika i njegove percepcije o danoj usluzi. Model sadržava 22 stavke za procjenu percepcije kupaca i njihovih očekivanja. U okviru SERVQUAL modela podaci se mogu analizirati tako da se razmotri jedna po jedna tvrdnja, jedna po jedna dimenzija, ili se može izračunati ukupan zbroj za sve 22 tvrdnje na ljestvicu očekivanja, te na ljestvicu percepcije, i zatim se izračuna ukupan jaz. Autori SERVQUAL-a kvalitetu usluge definiraju kao relaciju (Armstrong, Connie i Go 1997):

$$Q = P - E$$

U ovoj relaciji  $E$  je očekivanje korisnika usluge (*engl. expectations*) i mjeri se s 22 elementa, a  $P$  je percepcija korisnika usluge (*engl. perceptions*), također mjerena s 22 elementa. Kvaliteta se definira kao veza između očekivanja i percepcije. Ako su ocjene percepcije sukladne ocjenama očekivanja ( $P = E$ ), korisnik usluge je zadovoljan. Kad statistički utvrđena razlika (jaz) između percepcije i očekivanja prelazi očekivanja ( $P > E$ ), govori se o pozitivnom jazu, što znači da je kvaliteta usluge viša, a korisnik usluge oduševljen. Ako su statistički utvrđene razlike (jazovi) očekivanja veća od percepcije ( $P < E$ ), riječ je o negativnom jazu i korisnik je nezadovoljan. Model ističe da informacije o jazovima između internih i eksternih kvaliteta usluge mogu pomoći menadžerima i pružateljima usluga da dijagnosticiraju gdje se mogu ostvariti poboljšanja. Najveći negativni jazovi, kombinirani s procjenom najvećih očekivanja, olakšavaju određivanje prioriteta u poboljšavanju kvalitete usluga. Cilj je menadžera da smanje raskorak (jaz), polazeći od toga, da je ono što se mjeri percipirana kvaliteta, koja uvijek predstavlja prosudbu korisnika usluga.

SERVQUAL modelom puno se koristi na području internoga marketinga (Chaston 1994; Brooks i suradnici 1999; Frost i Kumar 2000; Lings 2000). Prema SERVQUAL-u, rezultat kvalitete usluge je stav klijenata – bilo da je negativan ili pozitivan. To se temelji na jazu između očekivanja i reakcije na pruženu uslugu. Međutim, zato jer je interaktivni proces između pružatelja usluga i klijenata, klijentova očekivanja mogla bi se razlikovati zbog reakcije pružatelja usluge. Ovaj stav također podržavaju Zeithalm i Bitner (2003) smatrajući da bi se raspon očekivanja klijenata s obzirom na kvalitetu usluge mogao povećati ako se daju objašnjenja i ako su klijenti dovoljno fleksibilni da shvate kako neke okolnosti mogu biti ograničavajuće. Štoviše, cilj mjerenja kvalitete je zadržati i poboljšati uslugu. Koristeći se SERVQUAL-om kako bi se ispitali uslužni susreti, može se izračunati kvaliteta usluge, ali njezin sadržaj mora uključivati pet dimenzija (dodirljivost, pouzdanost, stručnost i povjerenje, poistovjećivanje i susretljivost). Međutim, neki istraživači (Cook i Thompson 2000; Jiang i suradnici 2000) smatraju da je tih pet dimenzija nestabilno, i da dimenzije usluge ovise o njezinu sadržaju. Njačešće se kritike odnose na valjanost i pouzdanost modela, mjerenje očekivanja i strukturu dimenzija. Ipak, postoji opće mišljenje da tvrdnje u SERVQUAL modelu na pouzdan način daju ukupnu kvalitetu usluge (Khan 2003).

Mnogi su znanstvenici modificirali model kako bi ga prilagodili karakteristikama pojedine uslužne djelatnosti. Na taj su način Zeithaml i suradnici (1990) kako je naznačeno u Marković (2005) predložili da se SERVQUAL model s odgovarajućom adaptacijom primijeni u

odjelima i sektorima u poduzeću za provjeru kvalitete usluga za koju se skrbe zaposlenici drugih odjela i sektora. U tom smislu su Frost i Kumar (2000) osmislili INTSERVQUAL, mjernu skalu za ispitivanje unutarnje kvalitete usluge, koja se koristi dimenzijama SERVQUAL-a ali prilagođenima za ispitivanje shvaćanja i očekivanja zaposlenika o pruženoj unutarnjoj kvaliteti. Kao rezultat ispitivanja dobili su ključne čimbenike što utječu na unutarnju kvalitetu usluge među zaposlenicima. Dimenzije u mjernoj skali su: dodirljivost, pouzdanost, stručnost i povjerenje, poistovjećivanje i susretljivost.

Nadalje, prilagođeni SERVQUAL model kojim se koristi za ispitivanje kvaliteta usluge u restoranima zove se DINESERV (Stevens, Knutson, Patton 1995), dok LODGQUAL (Getty, Thompson 1994) služi za mjerenje kvalitete u ugostiteljskom sektoru. Istu funkciju ima i LODGSERV model (Knutson i suradnici 1991), dok HOLSAT (Tribe i Snaith 1998) služi za mjerenje zadovoljstva turista. ECOSERV model je predstavio Khan (2003) i koristio se njime za mjerenje očekivanja usluga u ekoturizmu. HISTOQUAL (Froschot, Hughes 2000) također je nastao iz SERVQUAL modela, a služi za mjerenje kvalitete usluga i zadovoljstva posjetitelja u muzejima i povijesnim kućama. Prema postojećim modelima SERVQUAL i HISTOQUAL, Jaafar i Tuđin (2010) razvili su model UPERQUAL za mjerenje zadovoljstva posjetitelja u urbanim parkovima. Temelji se na šest dimenzija: sadržaji, udobnost, održavanje, resursi, edukacija i sigurnost.

U Hrvatskoj Marković (2003, 2006) ispituje kvalitetu usluga u visokom obrazovanju na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji uz pomoć SERVQUAL modela. Zatim, Marković i suradnici, (2004) istraživali su percipiranu kvalitetu usluga u zdravstvenom turizmu na primjeru Thalassoterapije, Opatija. Isto tako uz pomoć SERVQUAL modela Marković i suradnici (2012) mjerili su kvalitetu usluga u hrvatskom *wellness*-turizmu. Svrha i cilj tog istraživanja bio je teorijski istražiti koncept kvalitete usluga *wellnessa*, empirijski ocijeniti očekivanja i percepcije klijenata i utvrditi ukupno zadovoljstvo klijenata kvalitetom pruženih usluga *wellnessa* u hotelskim centrima. U istraživanju je poslužio dizajnirani upitnik s dimenzijama SERVQUAL ljestvice podijeljen u tri dijela – prvi se odnosio na očekivanja ispitanika, u drugom dijelu ispitala se percepcija o zadovoljstvu kvalitetom, a treći na demografske podatke. Rezultatima istraživanja utvrđeno je da klijenti imaju visoka očekivanja, posebno u pouzdanosti usluga i kvaliteti osoblja, suosjećanja te izgleda prostora i osoblja. Nadalje, Dlačić i suradnici (2013) uz pomoć modificiranog SERVQUAL-a ispituju kvalitetu usluga u visokom obrazovanju u Hrvatskoj te Bosni i Hercegovini, dok Legičević

(2009) to poduzima u visokom obrazovanju na Pravnom fakultetu u Osijeku, uz pomoć SERVQUAL-a sa 4 dimenzije i 22 varijable. Ozretić-Došen i suradnici (2010) ispituju razinu kvalitete primarne zdravstvene zaštite u Zagrebu na temelju SERVQUAL-a. Zatim, u Hrvatskoj se SERVQUAL prvi put primijenio i za mjerenje kvalitete usluge u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju (Marković i suradnici 2014). Rezultati provedenoga empirijskog istraživanja potvrdili su prikladnost ovoga modela u mjerenju kvalitete zdravstvenih usluga i dokazali su povezanost zadovoljstva pacijenata uslugama bolnice i njihove lojalnosti. Međutim, najveći jaz ostvaren je u području nemedicinskih usluga što, navode autori, upućuje na potrebu njihova unapređenja. Isto tako Musa-Juroš i suradnici (2018) su uspješno izmjerili dobivenu i pruženu kvalitetu usluga u bolnicama pomoću prilagođene SERVQUAL ljestvice MEDQUAL

Svi naznačeni modeli su prilagođeni SERVQUAL modelu, a razvijeni su poradi poboljšanja originalne metodologije. Za potrebe empirijskog istraživanja u ovom radu primjenjen je prilagođeni SERVQUAL model; njegovi detalji će biti pojašnjeni dalje u radu.

## **2.2. Interni marketing i unutarnja tržišna orijentacija**

U potpoglavlju “Interni marketing i unutarnja tržišna orijentacija” analizira se terminologija internoga marketinga i aktivnosti unutarnje tržišne orijentacije. Zbog lakšeg određivanja terminoloških okvira za unutarnju tržišnu orijentaciju kao specifične aktivnosti internoga marketinga objašnjava se i definira pojam internoga marketinga i prikazuju se povijesne etape njegova razvoja. U samoj analizi istaknute su prednosti primjene internoga marketinga u poduzeću. Nakon toga, budući da je ovaj rad usmjeren na hotelijerstvo daje se kronološki pregled odabranih definicija stranih i domaćih turističkih stručnjaka i autora koji su pridonijeli razvoju internoga marketinga i unutarnje tržišne orijentacije.

### **2.2.1. Razvoj internoga marketinga i unutarnje tržišne orijentacije**

Koncept internoga marketinga (IM) pojavio se tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća zahvaljujući Berryju i Grönroosu; on su IM dali kao rješenje za one kompanije koje su željele pružiti višu konkurentsku uslugu svojim korisnicima. Bit koncepta sadržana je u pretpostavci da želi li poduzeće uspješno poslovati, mora shvatiti potrebu uvođenja i primjenu marketinških aktivnosti-prvo unutar poduzeća prema svojim zaposlenicima, a zatim eksterno

tj. prema kupcima (Ozretić-Došen 2001).

Berry (1976) je prvi autor koji je istaknuo da zaposlenike treba promatrati kao “interne potrošače” i da IM znači primjenu marketinških vještina, alata, metoda i tehnika unutar kompanije kako bi se postiglo sinergijsko funkcioniranje svih zaposlenika paralelno s njezinim temeljnim ciljevima, misijom i strategijom.

Grönroos (1984) dodaje da je IM kao “prodavanje tvrtke svojim zaposlenicima”, dok Ballantyne predlaže da je IM bilo koja vrsta marketinga unutar organizacije, kojom se zaposlenici usredotočuju na interne aktivnosti što ih treba mijenjati poradi poboljšanja poslovanja i jačanja pozicije poduzeća na eksternom tržištu (Ozretić-Došen 2010).

Tako Ozretić-Došen (2001) ističe da interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima poradi izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način. Glavna je misao ovog koncepta da se zaposlenici smatraju unutarnjim tržištem (Varey 1995) i najvrjednijom imovinom organizacije (Papasolomou 2002).

U daljnjem istraživanju, Dennis (1995) vjeruje da je IM neka vrsta strateške filozofije menadžmenta koja upravlja razvojem i motivacijom zaposlenika u organizaciji tako što im pruža visokokvalitetno radno okruženje. Primjenu te menadžerske filozofije u poslovanje Gounaris (2006) naziva unutarnja tržišna orijentacija – UTO, i ona oblikuje učinkovitu vezu između tvrtkinih zaposlenika i menadžmenta, a temelji se na predanosti da se zaposlenicima pruži vrhunska vrijednost. UTO se veže uz različite aktivnosti menadžera povezane s generiranjem informacija o zaposlenicima, pružanju više menadžerske podrške i izravne komunikacije između zaposlenika i njihovih nadređenih (Lings i Greenley 2005). Istaknute aktivnosti omogućuju zaposlenicima da grade dobre odnose s poslodavcem i da shvate važnost njihove uloge u poslovanju organizacije (Bell i suradnici 2004). Do danas u organizacijama se slabo primjenjuje UTO jer nisu točno definirane aktivnosti. Shodno tome u nastavku rada pojam razvoja koncepta IM i UTO kronološki je prikazan kao i točno definirane aktivnosti za njihovu uspješnu primjenu.

Prateći kronološki razvoj internoga marketing mogu se izdvojiti tri razvojne faze (Ahmed i Rafiq 2002):

1. motivacija i zadovoljstvo zaposlenika
2. usmjerenost prema kupcu
3. upravljanje strategijom i upravljanje promjenama.

Prva faza razvoja IM-a usmjerena je na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika (Berry 1981; Berry i Parasuraman 1991; Bak i suradnici 1994). Za pružanje kvalitetne usluge u uslužnim poduzećima treba imati zadovoljne zaposlenike jer su oni u neposrednom kontaktu s korisnikom. Kvaliteta zaposlenikove usluge ovisi o mnogobrojnim čimbenicima, kao što su informiranost, motiviranost i educiranost, zbog toga je uslužnim poduzećima postao izazov stvoriti zadovoljne zaposlenike. Spomenuti autori smatraju da je to moguće jedino tretiranjem zaposlenika kao korisnika. Jedino će zadovoljan i motiviran zaposlenik moći isporučiti visoku kvalitetu usluge. Berry je u ovom razdoblju najznačajniji autor jer je prvi 1981. zaposlenike nazvao internim klijentima. "Ljudi koji kao kupci kupuju dobra i usluge, i ljudi koji kao zaposlenici kupuju poslove, su isti ljudi" (Berry 1981). U tom smislu zaposlenici su promatrani kao interni klijenti, a poslovi su shvaćani internim proizvodima koji zadovoljavaju potrebe i želje tih internih klijenata dok se bave ciljevima organizacije.

Druga faza kojoj je začetnik Grönroos, obilježava pristup stvaranju zaposlenika orijentiranih na korisnika i zadovoljenje njegovih potreba primjenjujući marketinške aktivnosti u poduzeću. Autor ističe da ih je važno motivirati i osvijestiti koju ulogu imaju za poduzeće pa i za njih same imaju eksterni klijenti (Grönroos 1984). Autor smatra da se zadovoljstvo eksternog klijenta postiže zalaganjem zaposlenika, i da menadžeri moraju biti svjesni njihove važnosti. "Interni marketing je prije svega upravljačka filozofija. Menadžment mora stvarati, poticati te razumjeti i cijeniti ulogu zaposlenika u organizaciji te biti usmjeren na privlačenje i zadržavanje zaposlenika koji su svjesni važnosti klijenata" (Grönroos 1990). U tom kontekstu Flipo (1986) naglašava da menadžeri moraju zaposlenicima razviti osjećaj temeljen na usmjerenosti na kupca. Ključna razlika između prve dvije faze je da se Grönroosov koncept usmjerenosti prema klijentima fokusira na stvaranje usmjerenosti zaposlenika prema klijentima postupkom utjecaja na zaposlenike, a ne zadovoljavanjem i motivacijom zaposlenika.

Treća faza gleda na IM kao na kritički alat za primjenu organizacijske strategije i promjenu menadžmenta (George 1990; Rafiq i Ahmed 1993; Piercy 2002). Upravo iz tog razloga Ahmed i Rafiq (1993) definiraju interni marketing kao: "planirani pokušaj da se nadvlada

otpor prema promjeni unutar organizacije te da se usmjeri, motivira i uključi zaposlenike u učinkovitoj implementaciji korporativnih i funkcionalnih strategija.” Iz te definicije može se zaključiti da svaka strateška promjena zahtijeva primjenu internoga marketinga kako bi se motivirali zaposlenici i prevladale organizacijske barijere. Na taj se način nadilaze i smanjuju organizacijske i funkcijske teškoće i suprotnosti. U tom smislu može se istaknuti da je uloga internoga marketinga usklađivanje, obrazovanje i motiviranje zaposlenika prema organizacijskim ciljevima. To je proces u kojem oni razumiju i prepoznaju ne samo vrijednosti programa već i svoje mjesto u njemu.

Pojedini autori interni marketing gledaju kao koncept, filozofiju ili praksu upravljanja (Grönroos 1985, George 1990, Wilson 1991) bilo da je riječ o upravljanju ljudskim resursima (Berry i Parasuraman 1991; Van Haastrecht i Bekkers 1995; George 1990), uslugom marketinga (Gummesson 1987; Grönroos 1985) ili upravljanju promjenama (Piercy 1995).

U literaturi iz 1990-ih godina, Kohli i Jaworski (1990) i Narver i Slater (1990) primjenu marketinške koncepcije na zaposlenike unutar kompanije nazivaju unutarnja tržišna orijentacija (UTO). Međutim, ti autori misle drukčije o tržišnoj orijentaciji. Oni (1990) definiraju tržišnu orijentaciju kao “napore cjelokupnog poduzeća usmjerene u stvaranje znanja o tržištu koje se odnosi na sadašnje i buduće potrebe potrošača, raspoređivanje tog znanja horizontalno i vertikalno po poduzeću te reakciju cijelog poduzeća na informacije s tržišta”. Istaknuti autori opisuju tržišnu orijentaciju u okviru organizacijskog ponašanja, tj. aktivnosti povezanih s poslovanjem prema načelima marketinške koncepcije, dok Narver i Slater (1990) gledaju na to u okviru organizacijske kulture.

Berry i Parasuraman (1991) obuhvaćaju sve dotadašnje definicije IM-a pod koncept unutarnjeg dobavljača i unutarnjeg kupca. Menadžeri su interni dobavljači koji zadovoljavaju potrebe unutarnjih kupaca (zaposlenika). Ako se interni marketing promatra kao promicanje strategije ili plana, interni marketing je osoba ili odjel koji želi da se plan provede i da se koristi marketinškim tehnikama usmjerenima na to da zaposlenici ili odjeli prihvaćaju plan.

Primjenu marketinških aktivnosti kao novu perspektivu u domeni upravljanja ljudskim resursima definiraju autori Colling i Payne (1991). Oni naglašavaju: "kako koncept IM kojeg koriste marketinški menadžeri može ponuditi rješenje za prilike i izazove s kojima se suočava menadžment ljudskih resursa" (Collins i Payne 1991). Isto tako tvrde da je važna koordinacija



između zaposlenika i poslovnih strategija poduzeća pa zaključuju da primjene elemenata internoga marketinga pridonosi kvalitetnijem upravljanju ljudskim resursima. Važna razlika između menadžmenta ljudskih potencijala i internoga marketinga je u komunikaciji (Collins i Payne 1991). Naime, menadžment je orijentiran na procese i programe kojima bi ciljevi mogli biti ostvareni, dok je interni marketing usmjeren na način prenošenja poruke i informacije o aktivnostima i programima što su ih osmišljali u sklopu menadžmenta ljudskih potencijala. Također autori tvrde da menadžeri ljudskih potencijala moraju prvo zadovoljiti potrebe i želje internih kupaca, stimulirati kvalitetnu unutarnju uslugu da bi se takva pružila tržištu (Collins i Payne 1991). U tom smislu Ozretić-Došen (2001) ističe da je upravljanje ljudskim potencijalima širi pojam od IM pa naznačuje sljedeće aktivnosti i zadaće pri upravljanju ljudskim potencijalima:

- strateški menadžment ljudskim potencijalima
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- motiviranje i nagrađivanje
- obrazovanje i razvoj zaposlenih
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- socijalna i zdravstvena zaštita
- radni odnosi
- različite usluge zaposlenicima.

Isti autor ističe da su ključna područja primjene internoga marketinga:

- Kako pronaći odgovarajuće zaposlenike?
- Kako s njima komunicirati?
- Kako ih poticati i omogućiti im stalno usavršavanje?
- Kako ih motivirati?
- Kako ih nagrađivati te kako izgrađivati njihovu lojalnost koja će spriječiti odlazak u konkurenciju?

IM zaposlenici se osjećaju poštovanima i time njihovo zadovoljstvo raste. U uslužnim poduzećima nezadovoljan zaposlenik ima i smanjenu sposobnost udovoljavanja kupcu, a to ostavlja posljedice na cjelokupno poslovanje (Rafiq i Ahmed 1993).

Bak i suradnici (1994) predlažu primjenu IM kao unaprijeđenog upravljanja ljudskim resursima, što potvrđuje i istaživanjem Hales (1994). Međutim Foreman i Money (1995) tvrde da upravljanje ljudskim resursima i IM nisu sinonimi i da interni marketing ima drukčije razine primjene od upravljanja ljudskim resursima. Neki od alata kojima se koristi su: jačanje interne komunikacije, odabir, edukacija i unapređenje, motivacija, nagrađivanje i zadržavanje zaposlenika.

Piercy i Morgan (1991) smatraju da se marketinški stručnjaci trebaju usredotočiti na unutarnje i vanjsko tržište istovremeno, dakle razvijati strategije što uključuju promišljeno djelovanje prema unutarnjim i vanjskim kupcima. U tom su smislu predložili da se McCarthyev 4P (proizvod, cijena, distribucija i promocija - dotad karakteristični za eksterni marketing) primijeni i na unutarnje tržište. Autori naglašavaju kako bi interni marketinški programi mogli biti usmjereni na određene unutarnje segmente te da bi oni na taj način bili dopuna vanjskim marketinškim programima. S tim u vezi, istaknuta je uska povezanost s konceptom unutarnjih kupaca i dobavljača, a utemeljeno je na pretpostavci da se unutarnje okruženje poduzeća može podijeliti na različite segmente unutarnjeg tržišta te da svaki od tih segmenata ima različite želje i potrebe.

U tom razdoblju koncept IM je obogaćen s još nekoliko vrijednih članaka. Cahill (1995) ga povezuje s organizacijskim učenjem. Zatim, Piercy (1995) tvrdi da je odnos između zadovoljstva internoga i eksternog klijenta poduzeća povezan te da do sinergijskog učinka može doći jedino ako su oba klijenta zadovoljna, a neki drugi ishodi, primjerice, situacija u kojoj je samo jedan klijent zadovoljan, nikako nisu poželjni za poduzeće i poslovanje.

Varey (1995) naglašava kako IM može podići kvalitetu u uslužnim poduzećima pa ističe da može imati pozitivan utjecaj na upravljanje kvalitetom u poduzeću (TQM – *Total Quality Management*), čime mu se povećava produktivnost poslovanja. Njegov je doprinos u proučavanju IM u tome što je IM postavio kao dio procesa upravljanja usmjeren na tržište, dakle na krajnje korisnike u uslužnim djelatnostima.

Istraživanje Boshoffa i Taita (1996) potvrdilo je pozitivnu vezu između IM i odanosti

zaposlenika u bankarskom sektoru. Također su istaknuli da zaposlenici u uslužnim poduzećima imaju veliku ulogu za njihov uspjeh i da trebaju biti motivirani za primjenu kreativnog diskrecijskog ponašanja. Za opstanak i rast poduzeća nije dostatno samo imati kvalitetan proizvod/uslugu već uspjeh ovisi i o spremnosti zaposlenika da prihvate i podrže ciljeve poduzeća (Boshoff i Tait 1996).

Nadalje, Morrison (1996) svojim istraživanjem potvrđuje povezanost između internoga i eksternog marketinga pa ističe da ta povezanost dovodi do odgovornoga organizacijskog ponašanja (OOP).

Reynoso i Moores (1996) pridonijeli su istraživanju IM-a identificirajući šest važnih koraka u internim marketinškim kampanjama poput: stvaranje unutarnje svijesti, identifikacija internih kupaca i dobavljača, identifikacija očekivanja internih kupaca, komunikacija o tim očekivanjima prema internim dobavljačima kako bi se identificirala njihova očekivanja, njihove sposobnosti i/ili prepreke u ispunjavanju njihovih zahtjeva.

Prema rezultatima istraživanja koje su proveli Caruan i Calley (1998) zaposlenici mogu razviti veću odanost poduzeću pod utjecajem IM. Isto tako Hogg, Carter i Dunne (1998) upućuju na to kako interni marketing djeluje na razumijevanje vlastite pozicije u poduzeću, ali i na odnos između funkcija i okruženja u poduzeću. Lings i Brooks (1998) smatraju kako je potrebno s pomoću internoga marketinga stvoriti tržišne uvjete unutar organizacije da bi se osiguralo ispunjenje želja i potreba unutarnjih kupaca (zaposlenika). Prema Lingsu i Greenleyu (Lings 2004; Lings i Greenley 2005) kombinirajući istraživanja usmjerena na vanjskim kupcima s tržišnom orijentacijom usmjerenom na interno tržište dolazi do razvoja unutarnje tržišne orijentacije. Primjena aktivnosti IM treba biti implementirana na razini cijelog poduzeća, a ne samo u marketinškom odjelu ili odjelu ljudskih potencijala (Lings 2004).

Istraživanje IM nastavilo se i u ovom stoljeću. No, uz istraživanje usmjereno na upravljanje ljudskim resursima, provode se i ona usmjerena na proučavanje povezanosti internoga marketinga s kvalitetom usluge (Straughan i Coper 2002; Fram i McCarthy 2003). Ozretić-Došen i Prebežac (2000) proučavali su IM u tvrtkama koje se bave uslužnom djelatnošću pa su zaključili da IM zahtijeva različite aktivnosti u kompaniji, s ciljem razviti usmjerenost na uslugu i na korisnika kod svih zaposlenika. Zaposlenici su od ključne važnosti u uslužnim

djelatnostima jer je njihov posao integrirani, neodvojivi dio usluge.

Hollensen (2010) smatra da je IM proces usmjeren prema razvoju zaposlenika, a to se ostvaruje edukacijom i razvijanjem njihove svijesti i odgovornosti prema poduzeću. To je proces kojim se nastoji unutarnja komunikacija i organizacijska efikasnost podići na višu razinu.

Egan (2011) ističe da je IM usmjeren na otklanjanje prepreka u poduzeću i na provedbi decentralizacije, čime se nastoji osigurati kvalitetna unutarnja komunikacija i koordinacija između poslovnih funkcija u poduzeću. Unutar uslužnih djelatnosti bitno je identificirati i vrednovati fizički i intelektualni kapital, a bitna odrednica u tome je uzimanje u obzir individualnog pristupa prema kvaliteti, znanju, vještini i motiviranosti zaposlenika u poduzeću, te njihovim internim i eksternim odnosima. Intelektualni kapital bitan je čimbenik za uspješnost provedbe IM, povezivanja poslovnih funkcija i za timski rad uslužnog poduzeća.

Rukonić i First Komen (2013) navode kako postoje barijere u internoj komunikaciji te se time može već u polazištu dovesti do negativnog utjecaja na IM, a time i na njegove učinke. Barijere u internoj komunikaciji najčešće su posljedica propusta u organizacijskoj strukturi i usmjerenosti menadžera na razumske, uz ignoriranje emocionalnih motivacijskih čimbenika u odnosu prema zaposlenicima. Iz tog razloga istraživači (Berger 2014; Wieseke i suradnici 2009) naglašavaju presudnu ulogu menadžera u provedbi internoga marketinga. Upravo interni marketing pomaže u postizanju željene kulture unutar poduzeća (Lassk i suradnici 2004; Bellaouaied i Gam 2012; Sanchez-Hernandez i Grayson 2012) što utječe na zadovoljstvo i predanost zaposlenika, ali i posljedično na zadovoljstvo potrošača. Ovaj pristup povećava profitabilnost i djeluje na bolje poslovne rezultate u poslovanju (Akroush i suradnici 2013; Kameswari i Rajyalakshmi 2012; Tsai 2014; Sahi i suradnici 2013).

U nastavku je kronološki pregled razvoja pojma unutarnja tržišna orijentacija u hotelijerstvu.

Tablica 3. Pregled razvoja pojma unutarnja tržišna orijentacija u hotelijerstvu

AUTOR, GODINA	PODATCI	ZAKLJUČCI
Berry i suradnici, 1976.	Kvalitativni	Interni marketing (IM) je rješenje za one kompanije koje žele pružiti kompetitivnije usluge svojim korisnicima.
Berry, 1981.	Kvalitativni	Zaposlenik je interni klijent.
Grönroos, 1984.	Kvalitativni	IM motivira zaposlenike i ukazuje im na važnost eksternih klijenata.
Winter, 1985.	Kvantitativni	IM je tehnika upravljanja zaposlenicima usmjerena prema postizanju organizacijskih ciljeva.
Flipo, 1986.	Kvalitativni	IM je oruđe i strategija kojim se razvija unutarnji koncept orijentacije na kupca.
Grönroos, 1990.	Kvalitativni	IM mora biti usmjeren na privlačenje i zadržavanje onih zaposlenika koji su svjesni važnosti klijenata.
Berry i Parasuraman, 1991.	Kvalitativni	Aktivnosti IM-a (privlačenje, razvoj, motiviranje i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika) trebale bi prethoditi aktivnostima eksternog marketinga.
Collin i Payne, 1991.	Kvalitativni	Primjena elemenata IM-a vodi do veće kvalitete HRM-a.
Piercy i Morgan, 1991.	Kvantitativni	Primjena McCarthyev 4P (proizvod, cijena, distribucija i promocija) i na internom marketingu.
Rafiq i Ahmed, 1993.:224.	Kvalitativni	Oni se ne slažu s idejom da je interni kupac "kralj" i "uvijek ima pravo".
Bak i suradnici, 1994.	Kvalitativni	IM tretira zaposlenike kao kupce i upravlja ljudskim resursima temeljem marketinških gledišta kako bi se proizveli zadovoljni interni kupci.
Hales, 1994.	Kvalitativni	IM je sličan upravljanju ljudskim resursima (engl. HRM).
Cahili, 1995.	Kvalitativni	Predlaže da postoji mogućnost poveznice između IM-a i organizacijskog učenja.
Foreman i Money, 1995.	Kvalitativni/ Kvantitativni	Aktivnosti HRM-a trebaju biti integrirane u proces IM-a u svakoj kompaniji.
Piercy, 1995.	Kvalitativni	McCarthyjeva četiri elementa internoga marketinga (cijena, proizvod, mjesto i promocija) bi trebala biti implementirana u IM.
Varey, 1995.	Kvantitativni	Interni marketing može podići kvalitetu u uslužnim poduzećima. Postavio ga je kao dio procesa upravljanja koji je usmjeren na tržište, tj. krajnje korisnike u uslužnim djelatnostima.
Boshoff i Tait, 1996.	Kvantitativni	IM je strategija koja povećava stupanj kvalitete usluge koju pružaju zaposlenici. Cilj uslužnih poduzeća trebao bi biti zapošljavati i razvijati zaposlenike usmjerene na klijente.
Morrison, 1996.	Kvalitativni	Veza između IM-a i eksternog marketinga je odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP).
Reynoso i Moores, 1996.	Kvantitativni	Šest zajedničkih koraka u internim marketinškim kampanjama: stvaranje unutarnje svijesti, identifikacija internih kupaca i dobavljača, identifikacija očekivanja internih kupaca, komunikacija o tim očekivanjima prema internim dobavljačima da bi se identificirala njihova očekivanja, njihove sposobnosti i/ili prepreke u ispunjavanju njihovih zahtjeva.

AUTOR, GODINA	PODATCI	ZAKLJUČCI
Ballantyne, 1997.	Kvalitativni	IM doprinosi razvoju organizacije.
Caruna i Calleya, 1998.	Kvantitativni	IM utječe na odanost zaposlenika prema kompaniji.
Hog i suradnici, 1998.	Kvalitativni	Unutarnja komunikacija je važna kako bi se zaposlenicima prenijeli poslovni ciljevi, vrijednosti i poslovanje organizacije i kako bi se oni potaknuli da aktivno sudjeluju u uspjehu tvrtke.
Lings i Brooks, 1998.	Kvalitativni	Razvili model IM-a temeljen na odnosu između internoga dobavljača i internoga kupca i krajnji je cilj zadovoljstvo eksternog kupca.
Varey i Lewis, 1999.	Kvalitativni	IM je strategija kompanije.
Lings, 1999.	Kvalitativni	Zaposlenici u poduzeću moraju razumjeti i dobro poznavati potrebe eksternih klijenata.
Rafiq i Ahmed; 2000.	Kvalitativni	IM govori o motivaciji, odanosti, komunikaciji i autoritetu zaposlenika.
Ozretić-Došen i Prebežac, 2000.	Kvalitativni	IM u tvrtkama koje se bave uslužnom djelatnošću zahtijeva različite aktivnosti unutar kompanije, kojima se razvije usmjerenost na uslugu i na korisnika usluge kod svih zaposlenika. Zaposlenici su od ključne važnosti u uslužnim djelatnostima jer je njihov posao integrirani, neodvojivi dio usluge.
Bansal i suradnici, 2001.	Kvalitativni	Elementi IM-a, poput sigurnosti zaposlenika, opsežnog usavršavanja, darežljivih nagrada koje djelomično ovise o poslovanju organizacije, dijeljenja informacija, osnaživanja zaposlenika i smanjenja razlika u statusu zaposlenika, su ključni aspekti upravljanja ljudskim resursima u postizanju predanosti internoga kupca, zadovoljstva poslom i povjerenja u rukovodstvo.
Lings, 2004.	Kvalitativni	Razvija novi pojam: usmjerenost na unutarnje tržište (engl. IMO)
Lings i Greenley, 2005.	Kvantitativni	Razvijaju mjernu skalu za IMO, koja se odnosi na proces stvaranja i širenja znanja o potrebama unutarnjeg tržišta.
Gounaris, 2006.	Kvantitativni	IMO promovira potrebu za planiranjem i izgradnjom učinkovitog odnosa između zaposlenika i rukovodstva.
Proctor, 2010.	Kvalitativni	IM je način kako poboljšati fokus na kupca unutar organizacije i utrti put za sustav upravljanja odnosima s kupcima (engl. CRM).
Kale, 2010.	Kvalitativni	IM stvara dobro radno okruženje, koje privlači kvalitetne zaposlenike.
Gounaris i Boukis, 2013.	Kvantitativni	IMO kao rezultat ima pozitivne ishode zaposlenika, poput većeg pokroviteljstva i motivacije da izvijeste o pritužbi na uslugu.
Ruizalba i suradnici, 2014.	Kvantitativni	IMO je strateška odrednica zadovoljstva poslom, ali i predanosti zaposlenika. U ugostiteljstvu, zaposlenikovo izvršavanje poslova i stav ključni su čimbenici koji utječu na pružanje usluge.
Hyun-Woo Joung i suradnici, 2015.	Kvalitativni/ kvantitativni	Aktivnosti IM-a mogu razviti zaposlenikovo zadovoljstvo prema poslu i predanost organizaciji te može smanjiti rotaciju zaposlenika.
Ruizalba i suradnici, 2016.	Kvalitativni/ kvantitativni	Uspostava ravnoteže između privatnog i poslovnog života utječe na zadovoljstvo i privrženost poslu.
Marques i suradnici, 2018.	Kvalitativni/ kvantitativni	Interni marketing povećava zadovoljstvo poslom i privrženost radu u hotelu.

Izvor: Samostalan rad doktorandice.

U hrvatskim poduzećima Paliaga i suradnici (2010) proveli su istraživanje, a rezultati upućuju na visoku povezanost između stupnja podrške IM-u i njegova razumijevanja menadžmenta te utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika. Također su potvrdili da IM pozitivno utječe na poslovanje i konkurentnost poduzeća. Autori zaključuju kako hrvatska poduzeća ne zaostaju znatno za onima u europskim zemaljama, kada je u pitanju primjena i razumijevanje IM-a. Međutim, isto tako naglašavaju da se istraživanje provelo u velikim poduzećima, gdje je primjena IM veća, dok u poduzećima s manjim brojem zaposlenika to nije uvijek tako.

Drugo je istraživanje, provedeno u Hrvatskoj, o prihvaćenosti i primjeni IM-a u financijskim institucijama i proveli su ga Ružić, Benazić i Dolenc (2011). Cilj je bio utvrditi ne samo prihvaćenost koncepta IM-a u takvim institucijama već i utvrđivanje određenih dimenzija IM-a. Za tu svrhu poslužio je upitnik s 15 stavki koji su razvili Foreman i Money pa su ga autori prilagodili i nadodali nekoliko pitanja, a sastoji se od tri osnovne komponente: vizija, razvoj i nagrađivanje. To istraživanje pokazuje da je prihvaćenost IM-a u hrvatskom financijskom sektoru tek osrednja, što se ne podudara s rezultatima prethodnoga istraživanja (Paliaga i suradnici 2010) prema kojem je primjena IM-a u Hrvatskoj visoka. Istraživanje je pokazalo da se IM u financijskim organizacijama ne provodi kao sustavni i planirani napor, što bi on trebao biti, niti mu se pristupa na strateški način, nego se više unutar ostalih funkcija primjenjuju tek neke od njegovih aktivnosti.

Slične rezultate dobile su nedavno Roknić i Komen (2015) istraživajući primjenu IM-a u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj. Tijekom dubinskih intervju s menadžerima zaduženima za aktivnosti internoga marketinga u deset organizacija, utvrdile su da se aktivnosti internoga marketinga provode djelomično u poduzeću. IM se ne primjenjuje sustavnim pristup i dugoročnim plan i uglavnom se provode marketinške aktivnosti unutar već postojećega organizacijskog odjela, najčešće je to odjel za upravljanje ljudskim potencijalima, ne obvezno pod nazivom IM.

Iz takvih rezultata istraživanja, može se zaključiti da menadžeri pozitivno ocjenjuju primjenu internoga marketinga na eksterno tržište, ali nedostaju specifične aktivnosti koje bi pridonijele ostvarivanju boljih rezultata na unutarnjem i vanjskom tržištu. Nažalost, IM se u Hrvatskoj još uvijek slabo prepoznaje kao cjelovit koncept. Mjere koje organizacije najviše primjenjuju jesu educiranje i informiranje djelatnika i ispitivanje njihova zadovoljstva. Suprotno tomu, selekcija i motiviranje zaposlenika raznim pogodnostima, podizanje osjećaja pripadnosti i

odgovornosti i nagrađivanje - nemaju široku primjenu u hrvatskim organizacijama. Također je potrebno naglasiti da su se u sva tri navedena istraživanja ispitivali menadžeri, a ne izravno zaposlenici kojih se tiče IM. Stoga, istraživanja realno ne dokazuju način na koji zaposlenici prepoznaju IM i kako ih ocjenjuju te doprinosi li njihovu zadovoljstvu. Upravo istraživanje ovoga rada prikazat će sliku IM-a u Hrvatskoj s obzirom na zaposlenike u hotelijerstvu.

### **2.2.2. Ciljevi i aktivnosti internoga marketinga**

Kao što je već istaknuto, velik broj organizacija i znanstvenika upućuju na interni marketing kao učinkovit način postizanja i povećanja odanosti zaposlenika poduzeću, ali i povećanja zadovoljstva klijenata (Berry i Parasuraman 1992; Kotler 1998). Usprkos tomu, malo autora koji naznačuju konkretne aktivnosti internoga marketinga i način uspješne primjene unutarnje tržišne orijentacije u poduzeću. Interni marketing svodi se na razvijanje aktivnosti slične onima, eksternog marketinga i njegov je cilj motivirati ljude koji su uključeni u rad organizacije i usmjeriti ih kako bi uvijek bili tržišno orijentirani.

Grönroos (1990; u Dunne, Barnes 2000) ističe kako je svrha IM-a motivirati zaposlenike da razmišljaju uslužno i da budu orijentirani na kupce.

Gilmore i Carson (1995; u Dunne, Barnes 2000) ističu sljedeće IM aktivnosti:

- povezivanje internoga i eksternoga marketinga
- primjena marketinškoga miksa na internim kupcima
- korištenje metodama marketinške obuke i interne komunikacije kako bi se zaposlenicima objasnila njihova uloga u organizaciji
- uključivanje zaposlenika u donošenje odluka povezanih s odnosima s kupcima
- razvijanje prihvaćanja odgovornosti menadžera i zaposlenika te suradnja između funkcija
- odgovornost za integraciju internoga marketinga na razini organizacija.

Važna zadaća IM je razviti svjesnost zaposlenika o njihovoj ulozi i pomoći im da budu predani te da aktivno sudjeluju u marketinškom procesu ili procesu razmjene kako bi poduzeće bilo više marketinški orijentirano (Varey 2001). Također uloga IM je smanjiti konflikte između odjela i pozicija u poduzeću tako da se ukinu barijere među njima, a to se



postiže razmjenu informacija i naglašavanjem ciljeva o zadovoljavanju kupaca po marketinškim načelima.

Paliag i suradnici (2010) ističu da su glavni ciljevi IM povezani s unutarnjim tržištem, a uključuju ulaganje u zaposlenike kako bi se postigao osjećaj pripadnosti te razumijevanje vizije i strateških ciljeva poduzeća. Kvalitetnom unutarnjom komunikacijom i primjenom koncepta IM-a mogu se organizacijske vrijednosti približiti zaposlenicima i stvoriti željenu korporativnu kulturu, što su potvrdili brojni autori. Kohezivnost poslovne kulture u organizaciji djeluje na razinu implementacije organizacijskih vrijednosti i na ponašanje zaposlenika. Naime, što je organizacijska kultura više kohezivna, to su veći izgledi da će zaposlenici biti nositelji vrijednosti poduzeća (Kelemen, Papisolomou 2007). Njihove vrijednosti, vjerovanja i ponašanja djeluju na to kako obavljaju svoje radne zadatke, kakve odnose ostvaruju među sobom, ali i na njihov pristup prema vanjskim kupcima i poslovnim partnerima.

IM primijenjen u domeni upravljanja ljudskim potencijalima gleda na zaposlenike organizacije kao tržište koje je potrebno analizirati, segmentirati te mu ponuditi atraktivan proizvod koji se ne sastoji samo od zadovoljavanja radnim mjestom i plaćom, već se njih očekuje što veći radni učinak i integraciju s ciljevima organizacije (Grönroos 1984). Interna razmjena između poduzeća i njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva povezanih s eksternim tržištem (Berry 1987; Foreman, Money 1995, Barnes i suradnici 2004). Ponašanje i stavovi zaposlenika utječu na kvalitetu usluge pruženu gostu, zato je važno da poduzeće prvo zadovolji potrebe zaposlenika, a oni će zatim pružiti kvalitetnu uslugu gostu (Barnes i suradnici 2004). Stoga, aktivnosti IM trebaju biti usmjerene na podizanje zadovoljstva internih kupaca, tj. zaposlenika.

Ako se uzmu svi ti čimbenici u obzir, prema mišljenju Ozretić-Došen (2002) cilj IM je:

- povećanje rada unutar timova
- motiviranje zaposlenika
- isticanje prednosti i implementacija etičnosti zaposlenika u poslovanju s usmjerenošću na uslugu i korisnika.

Marketinške aktivnosti moraju privući, motivirati i potaknuti djelatnike na zadovoljavanje njihovih potreba i želja kao internih potrošača, a istovremeno biti u skladu s ciljevima poduzeća. Pri provedbi marketinških aktivnosti prema zaposlenicima potrebno je imati (Ozretić Došen 2001):

- podršku uprave
- osmišljenu kadrovsku politiku
- učinkovito osposobljavanje unutar poduzeća
- planiranje.

Barnes i Morris (2000) govore da je veća vjerojatnost zadovoljstva vanjskih kupaca, što je veće zadovoljstvo unutarnjih kupaca. U tom smislu dolazi do povezivanja internih funkcija i vanjskih utjecaja provedbe internih funkcija u poduzeću.

Dok neki autori smatraju unutarnje tržište važnom komponentom tržišne orijentacije (Gummesson 1991; Morgan 1991), neki od njih ističu simetriju između unutarnjeg tržišta - zaposlenici koji se smatraju internim klijentima i vanjskog tržišta - vanjski klijenti (Piercy 1995). Taj paralelni odnos između unutarnjih i vanjskih tržišta (Liao i suradnici 2011) naveo je autore kao što je Mohrw-Jackson (1991) da dopunjuju Kohli-Jaworskyjev model (1990.) povezujući ITO s tri osnovne aktivnosti (Kohli i suradnici 1993):

1. razumijevanje potreba
2. širenje te informacije među odjelima
3. povećanje koristi za interne korisnike tako da se one prenose na vanjske korisnike.

Kohli i Jaworski (1993) ističu tri skupine aktivnosti koje čine tržišnu orijentaciju: generiranje, praćenja i razumijevanja tržišta, razmjena podataka među odjelima i zadovoljavanje potreba i želja zaposlenika jer će oni svoje zadovoljstvo prenijeti na gosta. Generiranje inteligencije na unutarnjem tržištu je prikupljanje podataka koji se odnose na vrijednost rada zaposlenika u usporedbi s konkurencijom, ali i s obzirom na to što zaposlenici smatraju da dobivaju od poduzeća (Varey 1995; Lings 2004). Generiranje inteligencije na unutarnjem tržištu kombinira elemente formalnog i neformalnoga generiranja informacija. Važnu ulogu u primjeni unutarnje tržišne orijentacije imaju voditelji poduzeća i oni moraju biti uključeni u proces i poticati zaposlenike da pružaju kvalitetnu uslugu (Mishra i Sinha 2014).

Kirca i suradnici (2005) u svojoj analizi tržišne orijentacije internoga marketinga naglašavaju da top-menadžment poduzeća svoje aktivnosti treba usmjeriti na sustav nagrađivanja uz analizu ishoda sustava nagrađivanja i obuke na temelju postignuća zaposlenih. Sustav nagrađivanja vrlo je važan za postizanje ciljeva internoga marketinga; on uključuje aktivnosti top-menadžmenta usmjerene prema formiranju materijalnih i nematerijalnih motivatora te na mjerenje njihove učinkovitosti u povećanju zadovoljstva zaposlenika i njihove produktivnosti u radnom okruženju.

Gronroos (2006) predlaže marketing kao potpuno integrirani skup aktivnosti i procesa na razini cijele organizacije, a ne kao funkcije jednog odjela. Svi bi zaposlenici mogli biti marketinški stručnjaci koji provode koncepte internoga marketinga. H i Chi (2005) ističu da uspješnost provedbe internoga marketinga treba usmjeriti na aktivnosti povezane sa sustavima nagrađivanja i prepoznavanja jer to motivira zaposlenike i povećava njihovu poslovnu produktivnost. Line i Runyan (2012. naglašavaju da je IM preduvjet za zadovoljnoga i lojalnoga zaposlenika.

Aktivnosti IM-a najviše se proučavaju u uslužnom sektoru jer je u tom sektoru isporuka usluga kupcima pod izravnim utjecajem zaposlenika i njihova odnosa prema organizaciji u kojoj rade, te prema vlastitomu radnom mjestu. Lewis (1989) je također istaknuo da su zaposlenici kao interni klijenti bitan čimbenik u eksternoj uspješnosti. Općenito, interni marketing mora biti usmjeren na odnose prema eksternom tržištu uključujući ulaganje u kupce zbog stvaranja dugoročnih poslovnih odnosa i time postizanja konkurentske prednosti na tržištu.

Akroush i suradnici (2013) ističu različite stupnjeve primjene internoga marketinga poput: jačanje interne komunikacije; odabira, edukacija i razvoja zaposlenika; zatim motivaciju, nagrađivanje i zadržavanje uz procjenu zaposlenika. Uspješnom primjenom IM poduzeće ostvaruje učinke na internom i eksternom tržištu, kao što su zadovoljstvo i predanost zaposlenih, zadovoljstvo potrošača, profitabilnost i poslovni uspjeh (Tsai i Tang 2008).

Lahap i suradnici (2014) ističu da ciljevi internoga marketinga trebaju biti usmjereni na prilagodbu djelovanja poduzeća tako da se ljudski kapital vrednuje i poštuje s tim da se implementacija vizije i misije poduzeća provodi usklađeno s osobnim interesima zaposlenika.

Oni ističu da je to iznimno važno u hotelijerstvu jer je riječ o gospodarskoj djelatnosti u kojoj kupci puno očekuju od zaposlenika, i samo zadovoljan zaposlenik daje svoj maksimum.

U tom smislu Ruizalba i suradnici (2014) ističu primjenu sljedećih aktivnosti internoga marketinga, tj. unutarnje tržišne orijentacije kao preduvjeta hotelskim menadžerima da postižu unutarnje kvalitete usluge u hotelima:

- prepoznavanje razmjene vrijednosti
- segmentiranje unutarnjeg tržišta
- jačanje interne komunikacije
- skrb voditelja
- obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika
- uspostavljanje ravnoteže poslovnoga i privatnog života.

Prepoznavanje razmjene vrijednosti i segmentiranje unutarnjeg tržišta od velike su važnosti u poduzeću i pritom je jedno od prvih koraka u uspješnom odabiru zaposlenika. Također, odnos zaposlenika u hotelskom poduzeću i razmjena vrijednosti kao psihološki aspekt ključni su za rezultate jer se oni mjere intenzitetom motivacije, zadovoljstva, profesionalnosti. Segmentacija se unutarnjeg tržišta mora provesti jer se ljudi međusobno razlikuju i menadžment mora naći prihvatljiv način za svakog zaposlenika ako želi njihov najbolji učinak. U tom smislu Jobber (1995) predlaže podjelu zaposlenika na

- simpatizere – oni koji podržavaju promjene
- neutralne koji nemaju stav o pitanju promjena posla u poduzeću
- protivnike koji nisu za promjene.

Da bi se stvarala povezanost i djelovanje poduzeća kao cjeline, vrlo je bitna formalna i neformalna komunikacija među zaposlenicima (Tsai i Tang 2008). Komunikacija unutar poduzeća podrazumijeva protok ili podjelu informacija poradi povećane svjesnosti i senzibilnosti zaposlenika da djeluju u skladu sa zahtjevima što im ih je postavilo poduzeće. Pritom, komunikacijski instrumenti mogu biti interne novine, oglasne ploče, brošure, edukacija, sastanci. Zaposlenici s menadžerima mogu komunicirati uz pomoć upitnika, prijedloga, sastanaka, rješavanja svojih žalbi (Previšić i Ozretić-Došen 2004). Jedan od važnih elemenata u zadovoljstvu poslom je uspostava ravnoteže između poslovnih i privatnih

obveza. Primjer aktivnosti i mjera kojima tu važnost treba prepoznati poduzeće su: fleksibilno radno vrijeme, vrtić unutar tvrtke i slično (Thompson i Prottas 2005). Primjenom nabrojanih osnovnih aktivnosti unutarnje tržišne orijentacije stvara se osnova za razvoj unutarnje tržišne orijentacije pojedinog poduzeća.

Uspješna takva primjena ostavlja pozitivan dojam na zaposlenicima i stvara temelj za zadovoljstvo korisnika (George 1977; Berry 1987; Piercy 1995). Također, unutarnja tržišna orijentacija favorizira razvoj i održavanje kulture usluga (George i Grönroos 1989) te olakšava dovođenje unutarnjeg tržišta (zaposlenika) u sklad s marketinškim ciljevima (Lings 1999; Awwad i Agti 2011; Khansa i suradnici 2012).

Osnovna zadaća svakog menadžera je analiza okruženja, prepoznavanje trendova i prilagodba poslovanja u tom smjeru. Oni svojim iskustvom i znanjem mogu pomoći zaposleniku i pokazati mu kako na što uspješniji način ispuniti radne obveze. Za menadžere je bitno da imaju nekoliko osobina, primjerice: staloženost u kriznim situacijama, spremnost za razgovor i pomoć zaposlenima, dobri međuljudski odnosi s autoritetom koji je povezan s njihovom pozicijom. Što se zaposlenih tiče, za njih je bitno da slijede upute nadređenih i da su svjesni ciljeva koje moraju i žele ostvariti. Razgovor i međusobno pomaganje i savjetovanje mogu ukloniti svaki mogući problem i prepreku između menadžera i zaposlenoga. Nadzor je u većim poslovnim projektima potreban, da zaposleni ne opuste i da se konstantno zna u kojoj su fazi rada i drže li se vremenskih ograničenja zadanih u prethodnoj fazi. U dobroj okolini zaposlenik neće imati pritisak nadređenoga zbog rokova, već će to shvatiti kao dobru namjeru da mu pomogne u svladavanju zadataka. Menadžeri također trebaju više vremena posvetiti zaposlenicima koji pružaju nezadovoljavajuće rezultate, te neprekidno promatrati njihov napredak, ponašanje, vještine i interakciju s članovima tima. Ocjena koju menadžer daje zaposleniku ne smije biti iznenađenje za njega jer bi to značilo da nije postojala dobra međusobna komunikacija (Zeithaml i Bitner 1996).

Iz svega može se zaključiti da se aktivnostima IM-a izravno ili neizravno djeluje na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Primjerice, odabir, edukacija i razvoj zaposlenika, uz internu komunikaciju, imaju utjecaj na motiviranost i kvalitetu unutarnje usluge. Nadalje, motivacija ima djelovanje na sigurnost posla, a to se odražava na zadržavanju zaposlenika (Akroush i suradnici 2013). Za uspješnu primjenu potrebno je provoditi aktivnosti marketinške strategije na razini cijelog poduzeća. Sve razine u organizaciji moraju biti informirane i svjesne

značenja marketinga, što će rezultirati povećanim zadovoljstvom zaposlenika da pružaju kvalitetnu uslugu gostima, a time i na učinkovitost poslovnih procesa u hotelskom poduzeću. Primjena tradicionalnoga marketinškog 4P koncepta na unutarnje tržište osnova je za formiranje ponude zaposlenicima. U sljedećem potpoglavlju detaljno su analizirani 4P elementi internoga marketinškoga miksa.

### 2.2.3. Interni marketinški miks

Pojam marketinškoga miksa podrazumijeva se kombinacija određenih elemenata kojima se koristi za postignuće ciljeva poduzeća i zadovoljenje želja i potreba kupaca. Isto tako, 4P koncept internoga marketinga osnova je za formiranje ponude prema unutarnjem tržištu. Motivirani zaposlenici osiguravaju poduzeću jedinstvenu konkurentsku prednost koju drugi ne mogu kopirati. IM pridonosi ostvarenju tih obećanja provedbom marketinga od poduzeća prema zaposlenicima, te stvaranjem unutarnjeg okruženja u kojem potrebe zaposlenika mogu biti ispunjene. To je mehanizam povezivanja zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva kupca. Da bi se postiglo zadovoljstvo zaposlenika i kako bi težili prema poboljšanju kvalitete usluga, vrlo je bitan i marketinški miks (De Bruin Reynolds i suradnici 2015).

Interni marketinški miks obuhvaća četiri temeljne varijable: proizvod, promociju, cijenu i distribuciju. Prepoznavanje elemenata važno je kako bi se, s jedne strane, definirali i prepoznali elementi koji u poduzeću već postoje, te, s druge strane, elementi koje još treba razvijati.

Tablica 4. Prikaz 4P elemenata marketinškoga miksa.

<b>PROIZVOD – PRODUCT</b>	Programi, politike i usluge (obrazovanje, informiranje) – to jest sve što treba osmisliti i kontinuirano pratiti i usmjereno je izravno prema zaposlenicima. Istraživanje, planiranje i obrazovanje dio je proizvoda internoga marketinga.
<b>CIJENA – PRICE</b>	Cijena ili trošak internih programa, politika ili usluga. Svako ulaganje ima i svoju cijenu. Potrebno je definirati omjer trošak/korist zbog promjena.
<b>DISTRIBUCIJA – PLACE</b>	Mjesto/lokacija primjene programa, politika, usluga, odgovornost za implementaciju i dostavu programa, politika i usluga.
<b>PROMOCIJA – PROMOTION</b>	Interna prodaja, interni obrasci s javnošću, interno oglašavanje, interne stimulacije i destimulacije, interne <i>web</i> stranice.

Izvor: Paliaga i suradnici (2010) *Primjena internoga marketinga u poduzećima Republike Hrvatske*, str. 215 - 216.

## **Proizvod**

Poput proizvoda za eksterno tržište, koji se dizajniraju i razvijaju na temelju potreba i želja kupaca, specifična obilježja poslova također se moraju formirati na temelju potreba i želja zaposlenika. Kako bi proizvod bio prihvatljiv kupcu/klijentu, menadžeri moraju voditi računa o tome da mu objasne njegove prednosti, pritom imajući na umu točno koje koristi djelatnik očekuje od nekoga posla i što to uključuje. Tu se ne misli samo na financijsku korist već i na obuku, mogućnost napretka, razinu odgovornosti, radnu sredinu, atmosferu i mnoge druge čimbenike. Tretiranje poslova kao proizvoda također implicira da se poslovi moraju dobro prezentirati i marketinški osmisliti kako bi se zapošljavanjem privukli najpogodniji djelatnici. Kao što eksterni kupci ocjenjuju kvalitetu proizvoda i usluga namijenjenih eksternom tržištu na temelju određenih kriterija, zaposlenici se koriste sličnim mehanizmom kada ocjenjuju kvalitetu poslova koje im nude tvrtke.

Prema Sasseru (preuzeto od Greene i suradnici 1994), "uspješno uslužno poduzeće mora prvo prodati posao zaposlenicima da bi moglo prodati svoje usluge kupcima. Komponente proizvoda internoga marketinga što ih ističe nekoliko autora, su:

1. odabir pravih ljudi (Tansuhaj i suradnici 1988; Grönroos 2000; Hogg i Carter 2000)
2. usavršavanje (Cahill 1995; Higgins 1996; Grönroos 2000)
3. ovlaštenje zaposlenika (Shotack 1996; Grönroos 2000)
4. efekti timskoga rada (Bak i suradnici 1994).

Thompson, Berry i Davidson (citirani u Berry 1984b), smatraju da je IM "vidjeti poslove kao interne proizvode i dizajnirati ih kako bi zadovoljili potrebe internih kupaca".

## **Cijena**

Cijenu se može promatrati iz pozicije zaposlenika ili poduzeća jer primjena internoga marketinga za organizaciju nije besplatna (no lakše ju je izračunati i prikazati za poduzeće nego za zaposlenika). Općenito, cijena se može sagledati kao ravnoteža između koristi/vrijednosti nasuprot troškovima zaposlenika i poduzeća.

Cijena za zaposlenika je neopipljiv element pa tako troškovi koje oni osjete mogu biti skriveni u naizgled pozitivnim aspektima internoga marketinga. Npr. osnaživanje zaposlenika koje bi u

biti trebalo doprinijeti njihovu zadovoljstvu i motivaciji, može itekako biti trošak za zaposlenika jer povećava opseg posla i veća odgovornost zbog čega može osjetiti veći stres. Svaka promjena u organizaciji neki je psihički trošak i rizik za zaposlenika jer njegova okolina i rutina se mijenjaju ono što može dovesti do gubitka njegove moći, većeg opsega posla, potrebe za novim znanjima i savladavanjem novih metoda rada itd. Ako djelatnik nije motiviran i zainteresiran za opći napredak i razvoj usluge i organizacije, promjene koje od njega zahtijevaju više angažmana na bilo koji način, za njega će nositi visoku cijenu. Jedini način da se ta cijena donekle smanji jest pravovremenim i ciljanim informiranjem djelatnika o prednostima neke promjene i koristima koje ona nosi za njih. Ako su te koristi kvalitetno komunicirane, one mogu za njega umanjiti cijenu.

Vrijeme je također cijena za zaposlenika. Tako organizacija može, poradi boljšega komuniciranja, informiranja, pružanja povratnih informacija i poštovanja djelatnika, organizirati redovite njihove sastanke sa menadžerima ili direktorom kako bi povećala njihov osjećaj pripadnosti i zadovoljstva. No u konačnici, ako su ti sastanci dodatni vremenski trošak za djelatnika jer bi on u to vrijeme trebao izvršavati neki drugi hitniji posao, to će biti više kontraproduktivno nego što će ostvariti planiranu svrhu.

Za razliku od vanjskoga tržišta, na kojem se poslovi odvijaju često ugovorno u jasnim uvjetima i troškovi su jasni, na unutarnjem tržištu to nije uvijek tako jer zaposlenicima nije precizno ugovorno određeno što i kako moraju raditi pa dolazi do troškova u implementaciji i kontroli razmjena unutar poduzeća i između djelatnika, iako su ti troškovi često skriveni. Foreman (2002) definira cijenu za poduzeća iz perspektive transakcijskog troška u odnosu razmjene između zaposlenika i poduzeća te identificira dva osnovna izvora transakcijskih troškova: neodređenost/nejasnost izvedbe i nepodudarnost ciljeva.

## **Promocija**

Cilj i svrha promocije u internom marketingu je da se djelatnicima uspješno prezentira proizvod kako bi lakše shvatili i prihvatili svoju ulogu u provedbi strategija i poboljšali svoje sposobnosti i znanja (Ahmed i Rafiq 2002). Unutarnja komunikacija je važan alat u postizanju tog cilja. Brojna istraživanja (Rafiq i Ahmed 1993; Taylor i Cosenza 1998; Grönroos 2000; Lings 2000) tvrde da je komunikacija ključna komponenta internoga marketinga, i do odnosa između internih kupaca (zaposlenika) i internih dobavljača



(upravljačkih struktura) dolazi prije pružanja usluge i formiranja odnosa između internih i eksternih kupaca.

Nažalost, jako malo se pozornosti posvećuje komunikaciji prema zaposlenima nego što bi trebalo; neki to tumače i time što menadžeri slabo cijene svoje osoblje (Stauss, Hoffmann 2002).

Komunikacija prema zaposlenima ne služi samo za širenje znanja, stavova i utjecaj na njihovo ponašanje, ona uključuje i komunikaciju s nižih hijerarhijskih razina prema višim i komunikaciju među djelatnicima (Stauss i Hoffmann 2002). Iako se odnosi među djelatnicima smatraju prvenstveno poslovnima, studije pokazuju da se usto često stvara i prijateljski odnos iznošenjem intimnosti pojedinca, šalu i dr. Podržavanje takve intimnosti među osobljem može ojačati njihovo zadovoljstvo i lojalnost (Thomson i Hecker 2002).

Zaposlenici u kontaktu s kupcima dobivaju vrijedne informacije koje je potrebno razmijeniti s menadžmenta poradi unaprijeđenja kvalitete usluge. Također i očekivanja kupaca moraju biti predmet dijaloga između osoblja i menadžmenta. Unutarnja komunikacija poboljšava internu uslugu među zaposlenicima (Flipo 1986). Istraživanja su također potvrdila da dobra unutarnja komunikacija utječe na izgradnju povjerenja, poštovanja i odanosti (Lovelock i suradnici 1999).

Uz naznačene prednosti, unutarnja komunikacija može imati i ekonomsku vrijednost u poduzeću. Utjecajem na znanje, stavove, ponašanje djelatnika, što rezultira boljom izvedbom, komunikacija većinom utječe na porast profita smanjenjem troškova ili povećanjem prihoda.

Primjenom interne komunikacije poduzeće pruža osnovno znanje zaposlenima o: proizvodima, inovacijama, varijacijama, konceptima, strategijama, promjenama i o zahtjevima korisnika/kupaca. Komunikacijom se oblikuju i stavovi djelatnika, njihova orijentiranost prema korisnicima i identificiranje s poduzećem, uz razumijevanje odluke menadžmenta i stjecanjem pozitivnog stava o ekonomskim pitanjima. Koliko je znanje i kakvi su stavovi, doista postaje vidljivo u ponašanju zaposlenika s obzirom na njegovu samostalnost, odgovornost, predanost i stvarnu usmjerenost na korisnika.

Instrumenti komunikacije prema zaposlenicima mogu se podijeliti, ovisno o tome odvija li se komunikacija od vrha (menadžmenta) prema dolje (zaposlenima) ili obratno, od najniže

razine do samoga vrha uprave. U komunikaciji od vrha prema dolje (engl. *top-down*) razne su ploče, *newsletter*, interne novine, brošure, cirkularna pisma ili elektronička pošta, obuke, sastanci itd. Istraživanja pokazuju kako je komunikacija od vrha prema dolje dominantna u poduzećima i pod tim pojmom se smatra davanje relevantnih informacija osoblju. U komunikaciju od dolje prema gore (engl. *bottom-up*) istraživanja su i ankete koje među djelatnicima provode poduzeća, kutije za prijedloge, sastanci, politika otvorenih vrata, način upravljanja internim pritužbama itd., a tu je i komunikacija od vrha prema dolje koja dopušta mogućnost pružiti neku povratnu informaciju. Postoji i tzv. horizontalna komunikacija koja se odnosi na sastanke odjela, susrete timova, projektnih timova i ostalo (Stauss, Hoffmann 2002). Međutim, treba naglasiti da nisu bitna samo sredstva komunikacije već i njihova koordiniranost. Poduzeće mora voditi računa o tome kakav je imidž pri obraćanju eksternom tržištu jer to utječe i na djelatnike. Stoga je bitno uskladiti internu i eksternu komunikaciju kako bi se uskladili i stavovi i vrijednosti zaposlenika i očekivanja vanjskih korisnika (Ahmed i Rafiq 2002). Potrebno je istaknuti da se komunikacija ne odvija samo verbalno izravnim porukama već i sustavom mjerenja, nagrađivanja i strukture, što uključuje i akcije kao što su trening, razvoj i ostalo.

U svom su istraživanju, Stauss i Hoffmann (2002) definirali najčešće pogreške u primjeni komunikacije prema korisnicima:

- Pogrešan odabir ciljanog segmenta – kada poruka ne dođe do pravih osoba.
- Pogreška u preciznosti i povratu informacija – kada poruka dođe do ciljanoga segmenta, ali netočna. Istraživanja pokazuju da poruke izgube 25 % originalnoga sadržaja u prosljeđivanju (Schuller 1997) posebice ako se prenose preko viših hijerarhijskih razina. Također, ako nema mogućnosti povratne informacije, eventualni se nesporazumi ne mogu riješiti niti na vrijeme uočiti, a i zaposlenici s najnižih hijerarhijskih razina gube motivaciju jer ne mogu komunicirati s onima koji doista donose odluke.
- Greška u brzini i simultanosti – vrijeme primitka informacije je bitno i ne smije stići prekasno, isto tako ako postoji potreba da svi djelatnici istovremeno prime poruku, a medij to ne omogućava (posebice u disperziranim poslovnim jedinicama i sl.), to je problem.
- Problem razumijevanja i kredibiliteta – nemogućnost dobrog razumijevanja poruke (npr. novosti o nečemu kompleksnom preko *e-maila*) ili pak ako osoba ili medij koji

dostavlja poruku ne ulijeva povjerenje za osobe koje primaju poruku.

U suvremenom poslovanju uporaba interneta, *e-maila*, poslovne televizije – interne televizije uobičajni je način komunikacije. No treba voditi računa o stupnju do kojeg se koristi tehnologijama u komunikaciji i kad je to poželjno i do koje mjere. Tehnološki je moguće istovremeno prenositi poruke većem broju ljudi na udaljenim radnim mjestima (Ahmed i Rafiq 2002). Također je moguće odabrati tko će primiti poruku (npr. preko prijenosa, konferencija, u bilo koje doba dana – spram nekad tradicionalnoga izdavanju novina, jednogodišnjim konferencijama i snimljenim videima), ali i ona ima svoje troškove, kako financijske, tako i one negativnog učinka na djelatnike. Elektronički odnosi nude visoku tehnologiju, nude visoki stupanj dodira među ljudima. Iako je tehnologija promijenila puno toga, posebice kada se radi o promjenama u organizaciji i u zadržavanju kvalitete, osobni je kontakt i dalje kritičan (Gummesson 2002). "Ljudski 'trenutak' je autentični psihološki susret kada ljudi dijele isti fizički prostor, emocionalnu i intelektualnu pažnju" (Dunne i Barnes 2002: 217). Razmjena nije prava ako uključuje samo nečiju nazočnost, a ne i pozornost i energiju koju osoba uključuje u to. Bez govora tijela – komunikacija postaje nepotpuna i može izazvati zabrinutost. Preosjetljivost, nesigurnost, dosada i drugo rezultati su dugoročno smanjenoga ljudskog kontakta (tj. takve kulture), pa i prethodno najbolji djelatnici mogu smanjiti svoju kvalitetu izvedbe (Dunne i Barnes 2000). I još ako se komunikacija provodi ponajviše sredstvima tehnologije, gdje ljudski moment, govor tijela i ostalo potpuno izostaju, djelatnici se lako mogu osjećati otuđenima. Elektroničke veze i komunikacija često imaju odgođene odgovore, i bez govora tijela pisana se riječ često može pogrešno tumačiti. Takav način komunikacije može povezati udaljene dijelove poduzeća, ubrzati procese i smanjiti troškove, ali treba upravljati i ostalim, prije istaknutim elementima (Gummesson 2002). Komunikacija treba biti način na koji organizacija funkcionira u svakom svojem segmentu, a ne kao tek jedno od "sredstava" za postizanje ciljeva (Varey i Lewis 2002).

Iz naznačenih tvrdnja može se zaključiti da je unutarnja komunikacija jako bitna za dugoročni uspjeh poduzeća. Ona je alat u internom marketingu da se zaposlenike približi i učini dijelom poduzeća. Uspješnom komunikacijom zaposleni se razvijaju i pridonose njegovu uspjehu.

## **Distribucija**

Flipo (1986) smatra da se distribucija u internom marketingu odnosi na lokaciju na kojoj se poslovi nude internim kupcima (osoblju). Tvrdi da je ključno postaviti prave ljude na pravo mjesto, posebno kada se radi o zaposlenicima koji su u neposrednom kontaktu s kupcima organizacije. Cilj je osmisliti interno okruženje i atmosferu koja vodi do ostvarivanja određenih ciljeva – bilo pružanjem više resursa, bolje podrške, upravljanja organizacijskom kulturom, promišljanjem i primjenom osnaživanja itd.

Također, mjesto/distribucija odnose se na mjesto i način na koji interni korisnik, zaposlenik prima uslugu, tj. sredstva kojima je prima, a uključuje bilo koje mjesto na kojima se odvija komunikacija između djelatnika i poduzeća. Distribucija mogu biti: sastanci, radionice, prezentacije, novine, seminari, intranet, neformalna komunikacija itd. Sredstva distribucije i komunikacije dobrim se djelom preklapaju jer se komunikacijama internim korisnicima dostavlja usluga.

Prije samog definiranja elemenata internoga marketinškoga miksa, potrebno je analizirati stanje u poduzeću i poznavati stupanj razvijenosti elemenata internoga marketinškog miksa. Nakon analize i razrade svakog pojedinog elementa slijedi primjena i neprestana kontrola u funkciji praćenja, ispravljanja i poboljšanja.

### **2.2.4. Interni marketing u hotelijerstvu**

Detaljan kronološki pregled razvoja pojma i aktivnosti u hotelijerstvu prikazan je u tablici 3 ovoga poglavlja. Činjenice nas naveode na zaključak da je interni marketing u uslužnim poduzećima krovni koncept za međusobno različite aktivnosti u poduzeću za razvijanje orijentacije na uslugu i orijentacije na korisnika usluga kod svih zaposlenih. Jedno je od temeljnih obilježja internoga marketinga u hotelijerstvu kako učiniti atraktivnim i prihvatljivim proizvode i usluge prvenstveno onima koji te usluge pružaju gostima. Kada je zaposlenik zadovoljan odnosom menadžmenta, koji redovito informira o budućim planovima i uključuje u razne aktivnosti, svoje će zadovoljstvo iskazati kvalitetnim radom u zajedničkom timu.

Kotler (1996) smatra da interni marketing sjedinjuje "napore koje tvrtka ulaže u stvaranje i motiviranje internih klijenata (zaposlenika) kako bi timskim radom bili u stanju zadovoljiti

eksternog klijenta". Autor tvrdi da svi zaposlenici poduzeća moraju uvijek biti orijentirani prema klijentu, kako bi se postigao visok stupanj kvalitete usluge.

Ozretić-Došen i Prebežac (2000) izjavili su da je IM u poduzećima uslužne djelatnosti marketinška koncepcija poslovanja, koja zahtijeva mnogo različitih aktivnosti unutar kompanije u razvitku usmjerenosti na usluge i korisnike usluge kod svih zaposlenih. Djelatnici u poduzećima koje primjenjuju aktivnosti IM-a i imaju tržišnu orijentaciju, osjećaju odanost prema kompaniji i svim njezinim vrijednostima, te će svojim radom pozitivno pridonijeti njezinu uspjehu (Peccei i Rosenthal 2000). Interni marketing treba biti usmjeren na osiguravanje zadovoljnoga osoblja koje će imati veliki utjecaj na zadovoljstvo hotelskoga gosta (Ratković 2009).

Tako i Bernal smatra kako menadžment poduzeća mora biti svjestan da nije moguće imati zadovoljne klijente ako zaposleni nisu zadovoljni, te da "interni marketing razvija skup aktivnosti kojima je cilj imati zadovoljne zaposlenike, kojima je u svakoj situaciji omogućeno da na organizirani način izražavaju svoje osjećaje i mišljenja s ciljem povećanja njihove motivacije na radu." (Bernal 1997).

Stoga je IM relevantan i važan za sva poduzeća kad je riječ o aktivnostima u kojima su u središtu ljudi, kao što je to slučaj u uslužnoj djelatnosti, hotelima. Interni marketing svodi se na razvijanje aktivnosti koje su slične onima eksternog marketinga i njegov je cilj motivirati ljude uključene u rad organizacije i usmjeriti ih kako bi uvijek bili tržišno orijentirani. Zaposlenike organizacije je potrebno analizirati, segmentirati te im ponuditi atraktivan proizvod koji se ne sastoji samo od radnog mjesta i plaće koji ga zadovoljavaju, te se od njih očekuje što veći radni učinak i integracija s ciljevima organizacije.

Suvremeni marketinški stručnjaci smatraju kako poduzeća ne smiju propustiti priliku da kvalitetnim sustavom upravljanja na polju ljudskih potencijala ostvare održivu konkurentsku prednost. Prema nekim marketinškim stručnjacima, čak su potrebe korisnika s eksternoga tržišta tek na drugome mjestu, nakon potreba zaposlenika, jer ih je moguće na odgovarajući način zadovoljiti tek nakon što se udovolji potrebama zaposlenih (Ozretić-Došen 2001). Ulaganjem u zaposlenike, u njihovo obrazovanje i motiviranje, poduzeće ulaže u kvalitetu usluga. Zadovoljno osoblje pružit će kvalitetnu uslugu i iznad očekivanja, što donosi veće zadovoljstvo gostiju i bolje financijske rezultate hotelu. Bitno je dobrovoljno ponašanje

zaposlenika, koje nije nametnuto radnom ulogom ili uvjetima u radnom ugovoru, već je rezultat vlastita izbora, a naziva se *odgovorno organizacijsko ponašanje* (u daljnjem tekstu OOP) (Smith, Organ i Near 1983; Organ 1988). Mnoga su istraživanja istaknula specifičnosti i prednosti OPP-a u poduzeću, što se obrazlaže u daljnjem tekstu.

### **2.3. Odgovorno organizacijsko ponašanje**

Dinamika tržišta i okruženje organizacije, te neprestan rast konkurencije, glavni su uzroci koji nameću potrebu da kontinuirano postaje konkurentnija na tržištu. Poduzećima koja se bave uslužnim djelatnostima, kvaliteta usluge ima važnu ulogu u stjecanju novih i zadržavanju postojećih kupaca (Bansal i suradnici 2001). Ponašanje i stav zaposlenih prema poslu od velike su važnosti za održavanje konkurentske prednosti i učinkovitosti poslovanja (Karatepe i Sokmen 2006). Ponašanje zaposlenih može se podijeliti u dvije skupine: ponašanje unutar i izvan radne uloge (Barksdale i Werner 2001). Ponašanje unutar radne uloge je ponašanje koje je u skladu s ulogama i odgovornostima definiranim opisom posla (Farooqui 2012; prema Olowookere 2014). To je standardno radno ponašanje koje se može vrednovati i mjeriti u terminima iznosa plaće ili u terminu postotka postignutosti ciljeva (MacKenzie, Podsakoff i Ahearne 1998). Za razliku od toga, ponašanje izvan radne uloge uključuje izvedbu ponašanja koja nisu u opisu posla a zaposlenici ih spontano i dobrovoljno izražavaju. Takvo ponašanje koje nije nametnuto radnom ulogom ili uvjetima navedenim u radnom ugovoru, već je rezultat vlastita izbora, naziva se *odgovorno organizacijsko ponašanje* (u daljnjem tekstu OOP) (Smith i suradnici 1983; Organ 1988).

U proteklih dvadesetak godina broj istraživanja što se bave konstruktom odgovornoga organizacijskog ponašanja u velikom je porastu, što pokazuje njegovu važnost u poslovnom svijetu (Dash i Pradhan 2014). Koncept odgovornog organizacijskog ponašanja nije nov i sami počeci njegova proučavanja započeli su s istraživanjem Barnerd-a (1938) koji je utvrdio da je individualna spremnost na odgovornost prema organizaciji temelj da se postignu organizacijski ciljevi (Ahmed i suradnici 2012). Iz tih je razloga predložio koncept “spremnost na suradnju” koji je proturječan pretpostavkama teorije klasičnog upravljanja i diktiranja pravila vrha menadžmenta. Autor ističe da su stavovi zaposlenika, lojalnost, solidarnost i želja za timskim radom temelj uspješnom poslovanju.

Nadalje, Katz (1964; prema Rasheed i suradnici 2013) ističe da su ponašanja koja prelaze tradicionalne zahtjeve posla bitna za postignuće organizacijske učinkovitosti. U svom je istraživanju istaknuo pet tipova ponašanja koja pridonose učinkovitom funkcioniranju organizacije:

- suradnja s kolegama i menadžmentom
- iskazivanje ponašanja koja štite organizaciju
- dobrovoljno iznošenje konstruktivnih prijedloga
- samousavršavanje
- izražavanje pozitivnog stava prema organizaciji.

Na temelju tipova ponašanja, Organ sa svojim suradnicima (1983; prema Humme i Van Laar 2008) oblikovao je korijene i postavio prvi model odgovornoga organizacijskog ponašanja, kao "diskrecijska individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata od formalnoga sustava nagrađivanja, a koja u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije". Definicija pojma *diskrecijska* označuje 'ponašanja koja nisu nametnuta radnom ulogom ili uvjetima u radnom ugovoru, nego su takva ponašanja pitanje vlastita izbora, a njihovo neizvođenje ne smatra se kažnjivim'. Mnogobrojni izvori (Organ 1990; Pond i suradnici 1997; Lee i Allen 2002; Blakely i suradnici 2005) kao primjer takva ponašanja izdvajaju sljedeće aktivnosti:

- Pomaganje kolegama koji su izostali s posla.
- Dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti.
- Pozitivno predstavljanje radne organizacije u javnosti.
- Dolazak na posao ranije, a odlaženje kasnije i slično.

U literaturi brojni su istraživači proučavali odgovorno organizacijsko ponašanje i nastojali mu punuditi svoje definicije, ali sve one pokazuju sličnost s onom koju su postavili Organ i suradnici. Tako Niehoff i Moorman (1993) odgovorno organizacijsko ponašanje definiraju kao ponašanje koje nije sadržano u opisu posla zaposlenika, slično kao i Dávila de León i Finkelstein (2011; prema Hosseini 2013), OOP opisuju kao radno ponašanje koje uglavnom nije uklopljeno u tradicionalne opise poslova. Nadalje, Van Dyne, Graham i Dienesch (1994) opisuju OOP kao sva pozitivna, organizacijski relevantna ponašanja zaposlenika, a Podsakoff, Ahearne i MacKenzie (1997) određuju ga kao organizacijski korisno ponašanje koje nije dio

službenoga posla, već je rezultat osobnoga izbora zaposlenika i nije praćeno negativnim posljedicama ako se ne izvršavaju.

Neki autori ističu da je odgovorno organizacijsko ponašanje psihološki i socijalni kontekst posla koji pridonosi organizacijskoj učinkovitosti (Blakely, Andrews i Moorman 2005; Nielsen i suradnici 2009; Ozer 2011). Štoviše, Wanxian i Weiwu (2007) u istraživanju naglašavaju da je OOP vezan uz položaj u organizaciji, i što višu poziciju u organizaciji pojedinac zauzima, to ima i više odgovornosti, šire percipira radnu ulogu i vjerojatnije je da OOP smatra dio svoje radne uloge. Spitzmuller i suradnici (2008) upozoravaju na to da interpersonalni oblici OOP-a imaju i potencijalne učinke na dobrobit, psihičko i tjelesno zdravlje te socijalnu integraciju zaposlenika. Uz to je utvrđeno da odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika pridonosi smanjenju razine stresa u poduzeću (Fullerton i Punj 2004; Harris i Reynolds 2003).

Iako odgovorna organizacijska ponašanja nisu uključena u formalni sustav nagrađivanja zaposlenika, istraživanja pokazuju da menadžment ipak pozitivnije procjenjuje radnu uspješnost zaposlenih koji se, u odnosu prema drugim zaposlenicima, u većoj mjeri ponašaju organizacijski odgovorno, što se odražava i na nagradu koju zaposlenik prima (Allen i Rush 1998; Krilowicz i Lowery 1996; Borman i Motowidlo 1997).

Priložen je u tablici kronološki pregled razvoja konstrukta *odgovorno organizacijsko ponašanje* (OOP) u hotelijerstvu.

Tablica 5. Kronološki pregled razvoja konstrukta *odgovorno organizacijsko ponašanje* (OOP) u hotelijerstvu

AUTOR, GODINA	PODATCI	ZAKLJUČCI
Brief i Motowidlo, 1986.	Kvalitativni	Odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP) je dobrovoljna odluka zaposlenika da još bolje izvrši svoju poslovnu ulogu, što će biti od koristi zaposlenikovo organizaciji.
Williams i Anderson, 1991.	Kvalitativni/ kvantitativni	OOP olakšava organizacijsku učinkovitost, efikasnost i uspjeh jer ova ponašanja kao rezultat imaju stručno korištenje postojećih resursa: omogućuje nadređenima da posvete više vremena produktivnim aktivnostima poput planiranja, raspoređivanja, rješavanja problema i organizacijske analize; i povećava produktivnost kolega.
Podsakoff i MacKenzie, 1997.	Kvalitativni	Organizacije koje su pioniri dobrog OOP-a imaju privlačno radno okruženje i mogu zaposliti i zadržati najbolju radnu snagu.



AUTOR, GODINA	PODATCI	ZAKLJUČCI
Walz i Niehoff, 2000.	Kvantitativni	Odgovorno ponašanje zaposlenika u uslužnim djelatnostima uvelike utječe na iskustvo klijenata i uspjeh organizacije.
Bansal i suradnici, 2001.	Kvalitativni	IM potiče zaposlenike da primjenjuju OOP, što utječe na rezultate eksternog marketinga i zadovoljstva klijenata.
Robbins, 2001.	Kvalitativni	Izbjegavanje nepotrebnih sukoba, pomaganje kolegama, dobrovoljno preuzimanje dodatnog posla i uključivanje u aktivnosti organizacije su primjeri ponašanja izvan zadane uloge.
Castro i suradnici, 2004.	Kvalitativni/ kvantitativni	OOP je diskrecijska vrsta ponašanja.
Fassina i suradnici, 2008.	Kvantitativni	Suradljiva ponašanja koja organizacija ne traži službeno od zaposlenika.
Kattara i suradnici, 2008.	Kvalitativni/ kvantitativni	Ako zaposlenici hotela surađuju i podupiru jedni druge, pokazat će visok stupanj dobrovoljnog uslužnog ponašanja kako bi ispunili potrebe drugih zaposlenika.
Podsakoff i suradnici, 2009.	Kvalitativni/ kvantitativni	OOP pozitivno utječe na učinkovitost organizacije, smanjenje troškova i profitabilnost.
Chang i Smithikrai, 2010.	Kvalitativni/ kvantitativni	Primjeri OOP-a: pomoć kolegama s njihovim zadacima, odvajanje vremena za pomoć novim zaposlenicima, branjenje ugleda organizacije ili čak dobrovoljno pristajanje na smanjenje plaće.
Wang i Wong, 2011.	Kvalitativni/ kvantitativni	Zaposlenici koji na OOP gledaju kao zahtjev posla koji obavljaju, često bolje izvršavaju svoje dužnosti unutar radnog mjesta.
Seyed i suradnici, 2012.	Kvalitativni/ kvantitativni	Istraživanja su potvrdila pozitivan utjecaj IM-a na OOP.
Tang i Tang, 2012.	Kvalitativni/ kvantitativni	Hoteli sa zaposlenicima koji imaju OOP skloniji su visokokvalitetnoj usluzi i zadovoljstvu klijenata od onih koji ne posjeduju ove atribute.
Barzoki i Ghujali, 2013.	Kvantitativni	Primjena IM-a potiče zaposlenike da obavljaju svoj posao efikasno i izvan očekivanja, i stvara pozitivnu radnu atmosferu usmjerenu na uspjeh tvrtke.
Shahin i suradnici, 2014.	Kvantitativni	To je vrsta ponašanja koja ne vodi k izravnoj nagradi, i nije prepoznata u formalnim strukturama organizacije.
Salajeghe i suradnici, 2015.	Kvalitativni/ kvantitativni	Trening i nagrada zaposlenika pozitivno utječu na OOP.
Abbas i Riaz, 2018.	Kvalitativni/ kvantitativni	Segmentacija unutarnjeg tržišta utječe na OOP.

Izvor: Samostalni rad doktorandice.

Iz priložene tablice može se zaključiti da sve definicije OOP-a imaju sličnosti s Organovom temeljnom definicijom te da takvo ponašanje pridonosi učinkovitosti poslovanja. U nastavku su definirane temeljne dimenzije OOP.

### 2.3.1. Dimenzije odgovornoga organizacijskog ponašanja

Već se dugo godina istraživači nisu uspjeli usuglasiti oko broja i sadržaja OPP-ovih dimenzija. Kao multidimenzionalnom konstrukt, u literaturi se o njima može naći velik broj različitih faceta kao što su pomažuća ponašanja, tzv. sportska ponašanja (koja razumijevaju nošenje s organizacijskim poteškoćama i nepredvidivostima bez žaljenja i prigovaranja), odanost organizaciji, generalizirana suradnja, individualna inicijativa i vlastiti razvoj (Podsakoff i suradnici 2000).

U većini istraživanja najčešće se rabe dvije dimenzije ovoga konstrukta: altruizam i generalizirano poštovanje. Međutim, s vremenom je konstrukt odgovornoga organizacijskog ponašanja rekonstruiran pa je predstavljeno pet dimenzija OOP-a (Penezić i suradnici 2015):

1. altruizam
2. uljudnost
3. savjesnost
4. građanske vrline
5. sportsko/fer ponašanje.

*Altruizam* (engl. *altruism*) je dimenzija definirana kao ponašanje koje je usmjereno na pomoć određenom kolegi u obavljanju radnoga zadatka ili rješavanju problema povezanog s radnom organizacijom (Penezić i suradnici 2013). *Uljudnost* (engl. *courtesy*) odnosi se na geste i ponašanja koja su usmjerena na sprečavanje nastanka problema s pojedincima unutar organizacije te produktivniju upotrebu vremena na poslu (Penezić i suradnici 2013). Primjer uljudnosti može biti dogovor s kolegama prije postupaka što bi moglo djelovati na njih, zatim pravodobno obavješćavanje kolega i nadređenog o vlastitu izostanku s posla i sl. *Savjesnost* (engl. *conscientiousness*) kao dimenzija OOP-a podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije. Dimenzija *građanske vrline* (engl. *civic virtue*) znači odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, a uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasovanje sl. Građanska vrlina također se vidi i kad zaposlenik brani politiku i praksu organizacije ako je netko izvana kritizira. *Sportsko/fer ponašanje* (engl. *sportsmanship*) odnosi se na toleriranje neizbježnih nezgoda i neugodnosti na poslu bez prevelikoga žaljenja. Takvi zaposlenici su voljni žrtvovati vlastiti interes za dobrobit kolektiva, a odbijanje vlastitih ideja ne doživljavaju osobno (Podsakoff i suradnici

2000). Sportsko/fer ponašanje štedi vrijeme i energiju time što se smanjuje količina pritužbi zaposlenih kojima se administracija mora pozabaviti.

Uz taj koncept, suvremenije se konceptualizacije odgovornoga organizacijskog ponašanja usmjeravaju na *mete odgovornoga organizacijskog ponašanja*, tj. na odgovorna organizacijska ponašanja usmjerena na korist organizaciji u cjelini, te na odgovorna ponašanja prema određenoj osobi, primjerice nadređenome ili kolegi (Lee i Allen, 2002; McNeely i Meglino 1994; Williams i Anderson 1991):

- OOP usmjereno na organizaciju
- OOP usmjereno na pojedince.

Ova podjela zapravo slijedi prvotni Organov model, ali autori naglašavaju da se dimenzije i posljedice pojedinih dimenzija OOP-a razlikuju jedino u ovisnosti o tome je li riječ o OOP-u usmjerenom prema pojedincu (interpersonalne dimenzije, kao što je npr. altruizam) ili prema organizaciji (impersonalne dimenzije, kao što je savjesnost) (Penezić i suradnici 2013).

*OOP usmjereno na organizaciju* uključuje postupke koje odgovaraju savjesnosti, sportskom ponašanju i organizacijski odgovornim vrlinama, dakle postupcima koji izravno pridonose cjelokupnom funkcioniranju organizacije, kao što je dobrovoljni prekovremeni rad.

*OOP usmjereno na pojedince* odnosi se na altruistična i uljudna ponašanja koja prvenstveno pridonose pojedincu, a onda indirektno i cjelokupnoj organizaciji. Temelji se na odnosima s drugim osobama iz radne okoline, a s obzirom na tip odnosa, može se podijeliti na (Lavelle i suradnici 2007):

- odgovorno organizacijsko ponašanje prema suradnicima
- odgovorno organizacijsko ponašanje prema rukovoditelju.

Obje su dimenzije su sadržajno jednome, ali s razlikom u meti prema kojoj se ponašanje usmjerava. Nadalje, Coleman i Borman (2000) identificirali su i analizirali sve postojeće modele i dimenzije (njih 27) odgovornog organizacijskog ponašanja i postavili su integrirani model hijerarhijske strukture s tri široke dimenzije:

- interpersonalni učinak
- organizacijski učinak

- savjesnost u obavljanju zadatka/posla.

Razlika među tim dimenzijama proizlazi iz toga tko ostvaruje korist od takva ponašanja: pojedinac, organizacija ili posao/zadatak (Krapić, Pletikosić, Grabar 2011; Mirković 2012). Potrebno je istaknuti da i interpersonalni i organizacijski učinak svoju osnovu imaju u prethodnim klasifikacijama, pa tako ona interpersonalna uključuje altruizam i uljudnost, a usmjerena na organizacijsku savjesnost, sportsko ponašanje i građansku vrlinu. Ono što razlikuje model Colemana i Bormana (2000) od ostalih jest dimenzija savjesnosti u obavljanju zadatka/posla koja se ne čini kao povećana radna uloga pa zbog toga nij ni ulazila u sferu odgovornoga organizacijskog ponašanja. Razlog je tomu vjerojatno činjenica da se na njega gledalo kao na ponašanje nametnuto radnom ulogom - cilj svakoga zaposlenika jest da izvrši poslom mu zadan zadatak/posao (Maarleveld 2009). Međutim iz definicije savjesnosti u obavljanju zadatka/posla jasno je kako to nije točno. Ta dimenzija obuhvaća ustrajnost i savjesnost u obavljanju posla, volontiranje, ulaganje dodatnih napora i dodatni angažman u pomoći drugima da obave svoj dio, te razvoj znanja i vještina u svoje slobodno vrijeme poradi povećane osobne produktivnosti i osobne promocije, ali i promocije organizacije (Krapić i suradnici 2011; Mirković 2012). Jedan od razloga zašto organizacije ulažu u svoje zaposlenike i njihove karijere jest i taj što oni koji ulažu dodatne napore i posvećeni su poslu i karijerama, posredno unapređuju organizaciju (Maarleveld 2009).

### **2.3.2. Mjerenje odgovornoga organizacijskog ponašanja**

U starijim studijama o prirodi i dimenzijama OOP-a, Smith, Organ i Near (1983) su razvili skalu od 16 čestica koristeći se uzorkom od 442 zaposlenika koji rade u 58 odjela u dvije banke u državama srednjeg zapada u SAD-u. Podaci su se analizirali uz pomoću eksplorativne faktorske analize koja je otkrila dvije dimenzije OOP-a – altruizam i generalizirano poštovanje. Nekoliko godina nakog toga, Organ (1988; prema Podsakoff, Whiting, Podsakoff i Blume 2009) proširuje broj dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja na pet, predstavljajući tako jednu od najpoznatijih konceptualizacija ovoga konstrukta. Tih pet dimenzija su: altruizam, sportsko ponašanje, uljudnost, građanska vrlina i savjesnost. Nadograđujući se na Organov rad o pet dimenzija, Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter (1990) razvili su OOP skalu od 24 čestice pa su je primijenili na uzorku od 988 neovisnih zaposlenika koji rade za petrokemijsku kompaniju. Rezultati su pokazali da pretpostavljeni mjerni model dobro odgovara podacima i da svih pet dimenzija ima zadovoljavajuću razinu

pouzdanosti. Skalom od 24 čestice često su se koristili u studijama o OOP-u sljedeći znanstvenici: Lam, Hui i Law, 1991.; Moorman, 1993., te su i pouzdanost i valjanost ovih instrumenata potvrđeni u brojnim empirijskim studijama.

### **2.3.3. Pozitivni ishodi odgovornoga organizacijskog ponašanja**

S obzirom na to da se odgovorno organizacijsko ponašanje sastoji od seta različitih pomažućih i korisnih ponašanja usmjerenih prema organizaciji, ali i prema zaposlenicima kao njenim najvrijednijim resursom, nedvojbeno je kako zastupljenost takva ponašanja u organizaciji dovodi do brojnih pozitivnih ishoda (Podsakoff i suradnici 2000).

Chiboiwa i suradnici (2011) kao i Podsakoff i suradnici (1997) smatraju da OOP ima utjecaja na uspješnost organizacije na sljedeći način:

- poboljšava odnos među zaposlenicima
- koordinira aktivnosti unutar i između grupa
- čuva raspoložive resurse
- jača sposobnosti privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika
- omogućuje lakšu prilagodbu okolnim promjenama.

S naznačenim aktivnostima, odgovorno organizacijsko ponašanje dovodi do organizacijskoga rasta, efikasnosti, efektivnosti, produktivnosti i kompetitivnoj prednosti.

Za primjer povećanja uspješnosti organizacije na temelju odgovornoga organizacijskog ponašanja Podsakoff i MacKenzie (1997) uzimaju situaciju kad iskusniji zaposlenici dobrovoljno pomažu novim kolegama. Oni ističu kako im na taj način pomažu da budu produktivniji u kraćem vremenu uz jačanje učinkovitosti radne skupine koja se na taj način povezuje. Isto tako, kada zaposlenici pomažu jedan drugome u obavljanju poslova, menadžeri imaju više vremena za organizaciju posla, planiranje, kontroliranje, vođenje. Istodobno OOP potiče menadžere da više imaju povjerenja u zaposlene i daju im veće dužnosti (Podsakoff i sur 1997). Priložena tablica prikazuje moguće načine povećanja uspješnosti organizacije temeljem OOP-a.

Tablica 6. Mogući načini povećanja uspješnosti organizacije uz odgovorno organizacijsko ponašanje

<b>MOGUĆI UTJECAJ</b>	<b>PRIMJER</b>
<b>POVEĆANJE UČINKOVITOSTI SURADNIKA</b>	Pomoć novim suradnicima – ubrzava njihovu produktivnost. Dobrovoljno pomaganje suradniku stvara osjećaj dobronamjernosti i pripadnosti grupi, tj. radnoj jedinici.
<b>POVEĆANJE UČINKOVITOSTI MENADŽERA</b>	Practiciranje građanskih vrlina, davanje dobronamjernih prijedloga i povratnih informacija menadžeru. Ljubazno osoblje koje izbjegava sukobe s kolegama pomaže menadžerima da izbjegnu probleme kriznog menadžmenta.
<b>STVARANJE TIMSKOG DUHA I ZAJEDNIŠTVA</b>	Dobronamjerno ponašanje stvara osjećaj zajedničkog cilja. Smanjeni su konflikti unutar skupina tj. radnih jedinica.
<b>ZADRŽAVANJE VRIJEDNIH ZAPOSLENIKA UNUTAR ORGANIZACIJE</b>	Međusobna pomoć u poslovnim zadacima diže moral skupine i stvara osjećaj pripadnosti timu. Bitan je za lojalnost i odanost organizaciji.
<b>STABILNOST U REZULTATIMA</b>	Pomaže onima koji zaostaju s poslom. Prijedlozi na koji način se prilagoditi promjenama u okolini.
<b>PRILAGODBA OKOLINI</b>	Spremnost preuzeti nove zadatke i obveze ili steći nove potrebne vještine.

Izvor: Samostalni rad doktorandice, prema Podsakoff i MacKenzie (1997).

Odgovorno organizacijsko ponašanje je od izvanredne važnosti za radne organizacije, jer rezultira pozitivnim posljedicama i na individualnoj i na organizacijskoj razini. Poboljšavajući odnose među zaposlenicima, koordinirajući aktivnosti unutar skupine i između njih, čuvajući raspoložive resurse, jačajući sposobnost privlačenja i zadržavanja kvalitetnih djelatnika, omogućujući lakšu prilagodbu okolinskim promjenama, odgovorno organizacijsko ponašanje dovodi do organizacijskog rasta, efikasnosti, efektivnosti, produktivnosti i kompetitivne prednosti (Chiboiwa, Samueli Chipunza 2010; Podsakoff i suradnici 1997).

#### **2.3.4. Prediktori odgovornoga organizacijskog ponašanja**

Bilgin i suradnici (2015) proveli su istraživanje o OOP-u na uzorku hotelske industrije u Turskoj kako bi pomogli menadžerima u poboljšanju usluge. Rezultati istraživanja su istaknuli pojedine prediktore OOP-a, poput: zadovoljstva poslom, organizacijske pravednosti, predanosti poslu i karizmatičnog vodstva, ali specifična OOP-a nisu identificirana. To upućuje na zaključak da zaposlenici imaju da potencijal se razvije OOP, međutim menadžeri moraju prepoznati ta ponašanja koja prethode uspostavljanju OOP-a i motivirati zaposlene izvršavaju OOP kako bi poboljšali usluge u hotelskoj industriji.

S tim u vezi, Podsakoff i suradnici (2000) prema Maarleveld (2009) doprinijeli su ovoj temi istraživanja tako što su svrstali sve prethodnike OOP-a koje su istaknuli ostali znanstvenici u četiri skupine, a to su:

- karakteristike zaposlenika (njegovi stavovi i osobitosti ličnosti)
- karakteristike zadatka, posla
- organizacijske karakteristike
- ponašanja nadređenih.

**Karakteristike zaposlenika** obilježja su njihove osobnosti i stavovi prema radu i organizaciji. Pritom se misli na kontinuirano ponašanje, emocije i misli koje se ne mijenjaju tijekom određenoga vremenskog razdoblja (Singh i Singh 2013). Istraživanja usmjerena na osobine ličnosti nedvosmisleno pokazuju da se na temelju crta petofaktorskoga modela može predvidjeti hoće li pojedinac pokazati pojedine oblike odgovornoga ponašanja u organizaciji ili neće (Ahmadi 2010; Kumar, Bakhshi i Rani 2009). Konstrukti osobnosti opisane tim modelom su:

- emocionalna stabilnost (neuroticizam)
- ekstraverzija
- ugodnost
- savjesnost (pouzdanost)
- intelekt (otvorenost iskustvu/kultura).

*Emocionalna stabilnost* je dimenzija uravnoteženih osoba kojima emocije ne utječu na ponašanje. Takve osobe prihvaćaju dobre i loše ishode u životu na smiren i staložen način bez pretjeranih reakcija i vode se samo razumom pri poduzimanju životnih koraka i donošenju odluka. Izostanak emocionalne stabilnosti rezultira izrazitom neurotičnošću. To znači da osoba jako emocionalno doživljava i teško podnosi životne promjene, što uzrokuje stres. Takve su osobe senzibilnije na događanja u njihovu životu jer svaka promjena u njima izaziva intenzivniju pobuđenost živčanog sustava. Ako se radi o neugodnim vanjskim stimulacijama i nepovoljnim događajima razvijaju se negativne emocije i strah. Singh i Singh (2013) ističu da se kod neuroticizma, pojavljuju emocije poput krivnje, anksioznosti, zavisti i ljutnje. Učestalo ponavljanje događaja koji u osobi izazivaju negativne emocije dovodi do kroničnog stresa, što

vodi u stanje kontinuirane napetosti. Takve se osobe teško opuštaju, bez pripravnosti na buduće nepovoljne događaje. Neuroticizam je negativno povezan s OOP-om.

*Ekstraverzija* je obilježje osobnosti koje označava ljude pune samopouzdanja, hrabrosti, energičnosti, izraženih komunikacijskih vještina i vole biti u središtu pozornosti. Prema Costi i McCraeu (2005) ekstraverzija ima šest faceta, a to su: toplina, druželjubivost, asertivnost, aktivnost, traženje uzbuđenja i pozitivne emocije. Ekstraverti su uglavnom osobe koje temeljem svojih komunikacijskih vještina, imaju široku mrežu poznanika, tzv. engl. *networking* čime olakšano pronalaze poslove. Ne boje se izraziti svoje stavove, mišljenja i osjećaje, a za ono u što vjeruju, snažno se zauzimaju. Zbog nebrojenih mogućnosti koje ekstraverti vide u svom okruženju i asertivnog pristupa komunikaciji često preuzimaju uloge lidera pa svojom osobnošću i vizijama guraju timove naprijed. Osobe koje su ekstravertne obično pokazuju OOP u svojim organizacijama.

*Ugodnost* je dimenzija karakteristična za ljude u čijem je društvu ugodno boraviti. To su osobe kojima je glavni pokretač altruizam. Ispunjava ih kada pomažu drugima. Pritom ne očekuju ništa zauzvrat i istinski se ispunjeno osjećaju kada znaju da mogu pomoći i kada čine nesebična djela. Njihova toplina i ljubaznost potiču one kojima je pomoć potrebna da ju zatraže i povjere probleme koji ih muče bez ustručavanja. Ugodni su ljudi oni koji će predosjetiti kada čovjek ima problema i dati sve od sebe kako bi mu pomogli. Oni znaju kako oraspoložiti i bodriti ljude, što reći kada su deprimirani, neraspoloženi, savjetovati ih o koracima napretka, dati riječi podrške i pružiti ono što je potrebno drugima da se izvuku iz problema, oporave i stanu na noge. Ugodne su osobe pune empatije i suosjećanja za druge. Kada vide da je drugima teško, pogotovo ako se radi o njima dragim i bliskim osobama, ni sami nisu sretni. Empatija omogućava sagledavati situaciju iz tuđe perspektive, što potiče razumijevanje i prosocijalan način postupanja. Ugodni ljudi prijateljski su neposredni prema svima, žele se dobro slagati, uživaju kad u zajednici vlada sklad i mir te izbjegavaju sukobe i grubost. Ova je osobina poželjna u organizacijama jer potiče OOP.

*Savjesnost* je obilježje osobnosti koju odlikuje samodisciplina, pouzdanost i bespriječnost. Takve su osobe jako organizirane i usmjerene k ciljevima. Ova je osobina poželjna u organizacijama jer potiče OOP. Costa i McCrae (2005.) predlažu sljedećih šest osobina koje čine faktor savjesnosti:



- *kompetentnost* - odnosi se na osjećaj osobe da je sposobna, razumna, promišljena i učinkovita;
- *organiziranost* - opisuje sklonost redu, čistoći, detaljima i dobroj organizaciji;
- *odgovornost* - odnosi se na savjesno ponašanje i sklonost vršenju dužnosti, na sklonost poštovanju društvenih pravila i moralnih obveza.
- *težnja za postignućem* - ima osoba koja je marljiva, odlučna i naporno radi da bi postigle svoje ciljeve;
- *samodisciplina* - je sposobnost da se započeti zadatak privede kraju, unatoč dosadi i drugim smetnjama;
- *promišljenost* - je kontrola impulsa i sklonost brižljivom razmišljanju prije djelovanja.

Savjesnost je dimenzija karakteristična za ljude koji poštuju svoje obveze. Oni su odgovorni i ne čekaju zadnji trenutak da izvrše zadaću. Kako poštuju zadatke tako poštuju i dogovore s drugima. Ne samo da nisu skloni kašnjenju nego sve nastoje odraditi prije vremena i isteka prihvatljivog roka. Savjesni su ljudi samodisciplinirani. S misli prelaze na djela. Njihovo ponašanje nije rezultat unutarnjih poriva i impulsa. Znaju što žele, imaju jasno postavljene ciljeve i prioritete, jako su dobro organizirani, a svoje dobro razrađene planove uspješno provode. Obveze i zadatke rješavaju i prije postavljenih rokova i to tako da njihov posao nije odrađen površno, već kvalitetno i pomno. Takve osobe ne znaju za nered jer su njihovi životni prostori uvijek organizirani i posloženi. Nisu od onih koji ruše pravila, već ih poštuju. Pravila i norme za njih su okvir djelovanja kojemu se jako dobro prilagođavaju. Na savjesnoga se čovjeka može osloniti.

*Intelekt (otvorenost iskustvu/kultura)* je dimenzija osoba koje su otvorene prema promjenama i novim iskustvima. To su osobe koje imaju mogućnost sagledavanja šire perspektive stvarnosti. Facete što opisuje ovaj čimbenik su inteligencija, kreativnost, sklonost razmišljanju i maštovitost. Istraživanja koje su proveli Nikolaou i Robertson (2001) pokazalo je razlike u vezi s osobnošću odgovornoga ponašanja u organizaciji ovisno o vrsti posla. Tako se otvorenost pokazala bitnim prediktorom altruizma, ali samo za poslove što uključuju interpersonalnu interakciju. Zaposlenici koji imaju visoku otvorenost lakše ostvaruju kvalitetne kontakte s kolegama i klijentima, što se u konačnici odražava na njihovu radnu izvedbu, pa tako i na odgovorna ponašanja u koja se upuštaju.

Kao što je prethodno spomenuto, osim karakteristiku osobnosti, uspješno izvršavanje radnih zadataka moguće je predvidjeti i na temelju stavova prema radu i organizaciji. Pri tome je najčešće u središtu interesa uloga zadovoljstva poslom, zatim zaokupljenost poslom i odanost organizaciji. Zadovoljstvo poslom pozitivan je stav o vlastitom radu koji proizlazi iz ocjene karakteristika tog posla (Robbins i Judge 2009). Kallas, Moutsmees i Reino (2010) kao najčešće aspekte zadovoljstva poslom ističu visinu plaće, razinu odgovornosti, slobodu izbora metode rada i neovisnost u radu, raznolikost i zanimljivost poslova, mogućnost primjene vlastitih sposobnosti, mogućnost napredovanja, priznanje za dobar rad, fizičke uvjete rada i dobre odnose s kolegama i menadžmentom. Nadalje, zaokupljenost poslom opisuje se kao stupanj u kojemu se osoba psihološki identificira s njim ili stupanj u kojemu je osobi posao važan za sliku o sebi (Lodahl i Kejner 1965).

S druge strane, Meyer i Allen (1991) definiraju organizacijsku odanost kao psihološko stanje što ga karakterizira zaposlenikov odnos s organizacijom i utjecaj koji takvo stanje ima na donošenje odluke o nastavku ili prekidu zaposlenja u dotičnoj organizaciji. Isti autori razlikuju tri glavne komponente odanosti:

1. Afektivna odanost označava emocionalnu povezanost pojedinca s organizacijom u kojoj radi i s kojom se identificira.
2. Instrumentalna odanost karakterizira djelatnike koji rade u organizaciji jer bi troškovi napuštanja bili preveliki.
3. Normativna odanost odnosi se na obvezu ostanka u organizaciji, dakle osjećaj zaposlenih da su dužni raditi u svojoj organizaciji.

S obzirom da Meyer i Allen (1991) naglašavaju kako su to komponente, a ne tipovi odanosti, može se zaključiti da odanost može biti rezultat kombinacije dva ili tri spomenuta aspekta odanosti, tj. da se ne mora obavezno temeljiti samo na jednoj komponenti. Maslić Seršić (2000) kao primjer ističe pojedinca koji istovremeno može osjećati snažnu emocionalnu povezanost (afektivna komponenta), ali i obvezu ostanka u organizaciji (normativna komponenta), dok neki drugi zaposlenik može biti zadovoljan poslom (afektivna komponenta) uz svijest da bi napuštanje organizacije bilo komplicirano i izazvalo neke troškove (instrumentalna komponenta).

Zaposlenici s visokom odanošću organizaciji i visokom zaokupljenošću poslom manje

izostaju s posla i rjeđe daju otkaz (Blau i Boal 1987). Istraživanjima koje su proveli Podsakoff i suradnici (1996) odanost se pokazala prediktivnom za altruizam, savjesnost prema zadatku/poslu, ljubaznost, lojalnost organizaciji te sportska ponašanja, a u meta analizi Organa i Ryana (1995) to je pokazalo prediktivnim za generaliziranu suradnju, dok je odanost bitan prediktor altruizma i generalizirane suradnje.

Povrh svih tih rezultata, Nimran (2011) je proučavao vezu između individualnih karakteristika zaposlenih i organizacijske klime s OOP-om, koristeći se demografskim varijablama. Istraživanje je pokazalo da je dob povezana s OOP-om. Razlog je tomu taj što osobe, kako stare, pokazuju i poželjno ponašanje. Nimran (2011) je također istraživao vezu između individualnih karakteristika osoblja i organizacijske klime s OOP-om, koristeći se duljinom trajanja zaposlenja u organizaciji. Istraživanjem se utvrdilo da, što je dulje zaposlenik zaposlen u nekoj organizaciji, to je veća vjerojatnost da će pokazivati OOP. Međutim, Podsakoff i suradnici (2000) u istraživanju negiraju taj zaključak. Oni tvrde da demografske varijable poput dobi, spola i trajanja zaposlenja nemaju nikakav utjecaj na OOP. S druge strane, Singh i Singh (2009) proučavali su učinak osobnosti na OOP menadžera i otkrili su da je neuroticizam negativno povezan s OOP-om. Međutim, otkrili su da je ekstraverzija povezana s pet dimenzija OOP-a, a posebno se ističe veza sa savjesnošću. Isto tako istraživanje je ustanovilo da je ugodnost povezana sa svih pet dimenzija OOP-a osim s građanskom vrlinom.

U Hrvatskoj je provedeno istraživanje u hotelskoj industriji kojim se ispituju karakteristike osobe (ekstraverzija, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i otvorenost) i stavova prema radu i organizaciji (zaokupljenost poslom i odanost organizaciji) s odgovornim organizacijskim ponašanjem (Kraparić i suradnici 2011). Rezultati su sukladni nalazima iz literature (Hurtz i Donovan 2000; Organ i Ryan 1995), da su te osobine bitno povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem i njegovim komponentama. Ipak, od svih se dimenzija petofaktorskog modela samo otvorenost pokazala samostalan prediktor ovog ponašanja. Ona ima značajnu prediktivnu snagu u poslovima koji zahtijevaju veću interakciju s nadređenima, kolegama ili klijentima, što se odnosi i na poslove ugostiteljske djelatnosti. Očekuje se da zaposlenici, koji na radnom mjestu moraju ostvariti uspješnu interakciju s drugim ljudima, budu otvoreniji za ideje, prijedloge i osjećaje ljudi s kojima rade. S druge strane, oni koji imaju nisku otvorenost mogu imati teškoća u kvalitetnim osobnim kontaktima s kolegama i klijentima jer teže prihvaćaju različitosti i varijacije među njima, što se u konačnici odražava

na obavljanje njihovih radnih zadaća, pa tako i na odgovorna ponašanja (Nikolaou i Robertson 2001).

Drugi prediktor OOP koji Podsakoff i suradnici (2000) ističu je **karakteristika zadatka** pa u tom pogledu razlikuju tri elementa:

- povratna informacija o zadatku
- rutinsko obavljanje zadatka
- intrinzično zadovoljstvo zadatkom.

Rezultati istraživanja pokazuju da su povratna informacija, raznovrsnost/rutinizacija zadatka i intrinzički zadovoljavajući zadaci u značajnoj pozitivnoj korelaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Analiza Organa i suradnici (2006) upućuju na to da povratna informacija izravno utječe na svih pet Organovih (Organ 1988) dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja zaposlenih. Konkretno, pokazalo se da povratna informacija ima pozitivan efekt na građansku vrlinu i savjesnost, dok intrinzični zadovoljavajući zadaci imaju direktan pozitivan efekt na građansku vrlinu i savjesnost. Intrinzično zadovoljstvo zadatkom utječe na altruizam i uljudnost, dok rutinizacija pokazuje direktne negativne efekte na altruizam, a pozitivne na građansku vrlinu i savjesnost.

Van Dayn i suradnici (1994) ispitivali su odnos između karakteristika zadataka poput autonomije, raznovrsnosti/rutinizacije, identiteta zadatka, povratne informacije, zatim povjerenja zaposlenih u organizaciji i odgovornoga organizacijskog ponašanja. Utvrdili su pozitivne odnose između nabrojanih karakteristika posla i odgovornoga organizacijskog ponašanja gdje povjerenje između njih ima posredničku ulogu. Cardona i Rey (2008) ispitivali su odnos između karakteristika zadatka i odgovornoga organizacijskog ponašanja zaposlenih, pretpostavljajući da povratna informacija i autonomija utječu na odgovorno organizacijsko ponašanje osoblja uz povećanu afektivnu odanost organizaciji. Tvrdili su da je odnos između karakteristika zadatka i odgovornoga organizacijskog ponašanja djelatnika potpuno posredovan afektivnom odanošću organizaciji, te da afektivna odanost ima pozitivne efekte na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika.

**Organizacijske karakteristike** još su jedna kategorija čimbenika koji mogu utjecati na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenih. Pritom, Podsakoff i suradnici (2000) su istaknuli sljedeće čimbenike:

- formalizacija organizacije
- nefleksibilnost organizacije
- prostorna udaljenost između zaposlenika i ostalih članova organizacije
- podrška unutar organizacije.

Formalizacija je organizacije stupanj njezina propisivanja tj. razine norme, procesa, ulaza i izlaza, pravila i procedura, kojima joj je određeno funkcioniranje organizacije i ponašanje njezinih članova (Jain 2011). Isti autor opisuje nefleksibilnost organizacije kao njezinu nesposobnost da se prilagodi promjenama u okruženju u kojem djeluje. Organ i suradnici (2006) dokazali su u istraživanju da su formalizacija i nefleksibilnost u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom poslom, odanošću i povjerenjem u organizaciju. Uz to i, da imaju izravne pozitivne utjecaje na svih pet Organovih (Organ 1988) dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja temeljem zadovoljstva poslom i povjerenja u organizaciju. Rezultati su pokazali i da organizacijska nefleksibilnost neposredno negativno utječe na altruizam djelatnika, a organizacijska formalizacija direktan negativan utjecaj na njihovu građansku vrlinu.

Rezultati istraživanja Rhoades i Eisenberger (2002) pokazuju da percepcija organizacijske podrške stvara uvjerenje zaposlenika da će organizacija priznavanjem i nagrađivanjem prepoznati njihov trud, što bi potaknulo na povećano odgovorno organizacijsko ponašanje. Naime, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch i Rhoades (2001) ispitivali su mogući utjecaj osjećaja obveze prema organizaciji na odnos između percepcije organizacijske podrške i odgovornoga organizacijskog ponašanja. Tvrdili su da je osjećaj prema organizaciji u pozitivnoj korelaciji s percepcijom organizacijske podrške i da utječe na odnos između percepcije organizacijske podrške i odgovornoga organizacijskog ponašanja.

Bishop, Scott i Burroughs (2000) ustanovili su da je organizacijska podrška u pozitivnom odnosu s odanošću organizaciji, koja utječe na odnos između percepcije organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja.

Što se tiče prostorne udaljenosti, rezultati istraživanja Podsakoff i suradnici (1996) otkrivaju da je u negativnoj korelaciji s altruizmom, građanskom vrlinom i savjesnošću zaposlenih, čak i kad su ponašanje vođa, karakteristika zadaća i ponašanje kolega pod kontrolom.

Ključnu ulogu u uspješnom poslovanju poduzeća imaju vođe jer oni definiraju poslovnu viziju koju osoblje prihvaćaju i slijede. Uspješne vođe imaju kvalitetne komunikacijske vještine uz pomoć kojih usmjeravaju, potiču i motiviraju zaposlene da izvrše dano, pritom im osiguravajući slobodu u razmišljanju i djelovanju (Karlić i Hadelan 2011). **Ponašanje nadređenih** ima utjecaja na odgovorno organizacijsko ponašanje. Svi zaposleni percipiraju vođu uspješnim ako mu mogu vjerovati i ako im ulijeva povjerenje da će s njim ostvariti svoje osobne ili zajedničke ciljeve. Vođe ne vode zbog autoriteta koji im je dan, nego zato jer imaju sljedbenike koji vjeruju u njih (Lian i Tui 2012). Oni su samouvjereni i poznaju svoje mogućnosti pa imaju ključnu ulogu u stvaranju uspješnoga radnog tima, u uvođenju inovacija i rješavanju konflikata (Karlić i Hadelan 2011).

Iz tog razloga veoma je bitno kojem stilu vođenja je vođa više naklonjen jer upravo stilovi nude bolja razumijevanja za donesene odluke, za rješavanje konfliktnih situacija i interakciju s drugim ljudima. U literaturi su različiti pristupi definiranja stilova vođenja s obzirom na kriterij, dimenzije i terminologiju (Vrdoljak Raguž 2010).

U istraživanjima o prethodnicima odgovornoga organizacijskog ponašanja povezano s kategorijom ponašanja nadređenih, najviše se ispituje transakcijski i transformacijski stil vodstva (Organ i suradnici 2006).

- U transakcijskom vodstvu vođa organizira rad svojih podređenih. Odgovoran je za postavljene ciljeve te ima zadatak pomagati, savjetovati i osigurati potrebne resurse podređenima kako bi uspješno ostvarili postavljene ciljeve. Odnosi između vođe i podređenih odvijaju se po načelu - nagrada za ostvareno. Ovaj tip transakcijskoga vođe je tolerantan i pravedan, pri čemu se pridržava organizacijskih vrijednosti i norma poduzeća (Buble 2006).
- Osnova transformacijskog vodstva je izmjena temeljnih stavova podređenog osoblja kako bi se povećala njihova predanost organizaciji. Transformacijski vođa posjeduje karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećaj s radnicima i njihovim potrebama, on unosi inovacije i promjene. Ovakvim načinom vođenja menadžer iskazuje sposobnost da stvara uvjete koji potiču djelatnike da ostvare visoke performanse, fokusirajući se na viziju budućnosti te razvoj zajedničkih norma i vrijednosti (Buble 2006).

Podsakoff i suradnici (2000) ustanovili su da transformacijsko vodstvo povoljno utječe na svih pet dimenzija OOP-a. Nadalje, Chen (2013) je potvrdio istraživanjem da

transformacijsko vodstvo ima najveći utjecaj na unutarnju kvalitetu usluge, što znači da menadžment hotela jasno misiju i viziju hotela prenosi zaposlenicima pa ih tako potiče na razvijanje inovativnih ideja i ponašanja koja su na dobrobit svih. U analizi transakcijskoga stila vodstva treba naglasiti da je stil podijeljen na ponašanje uvjetovano nagradom i ono što nije uvjetovano kaznom. Pokazalo se da nagrada ima pozitivnu vezu s pet dimenzija OOP-a, dok je ponašanje koje nije uvjetovano kaznom negativno povezano s OOP-om. Lian i Tui (2012) istražujući stilove vodstva i OOP-u također su primijetili da transformacijsko vodstvo utječe na OOP. Zaključili su da oni zaposlenici koji su pod utjecajem tog stila vodstva obično poduzimaju dodatni korak u izvršavanju svojih zadaća i često pokazuju OOP. Ista je studija otkrila da transakcijsko vodstvo negativno utječe na OOP.

Suvremeni pristupi vodstvu više se oslanjaju na njegovanje kreativnosti i vizionarskog pristupa i kod vođe i kod zaposlenika. Vodi se skrb i o emocionalnoj komponenti. Iako je postavljanje visokih ciljeva vođa, uz pravilan i korektan pristup motivirajuće za zaposlenike, postavlja se pitanje granice do koje se može ići. Točnije, jesu li ciljevi previsoki, pa čak i nedostižni, koliko su se jasno postavili, je li određeno strahopoštovanje prema vođi rezultiralo izbjegavanjem davanja prijedloga, te ako je vođa previše samouvjeren, što to govori zaposlenima i sl. Kako bi se zadano kvalitetno obavilo i kako bi se pružio dobar primjer ostalima, treba znati granicu do koje se može ići kako bi zadano ipak bilo izazovno, čime se potiče kreativnost, uz racionalno uviđanje da se ono može i realizirati.

### **2.3.5. Odgovorno organizacijsko ponašanje u hotelijerstvu**

U hotelskom okruženju, zaposlenici koji u direktnom kontaktu s gostima pokazuju uslužnost i dobru volju, a istodobno pružaju pomoć kolegama trenutno opterećenima poslom kao i pri rješavanju zahtjeva i pritužbi, čime nesumnjivo pridonose boljoj atmosferi i usluzi. Ovakva ponašanja, kako je već prethodno istaknuto, nazivamo odgovornim organizacijskim ponašanjem (nadalje OOP) što uključuje dobrovoljni dodatni rad na radnome mjestu i ne mjeri se službenim pohvalama,. Takva su ponašanja prepoznata kao sposobnost podizanja konkurentnosti nekog poduzeća uvođenjem funkcionalnih ciljeva poput pojačane reputacije, većeg zadovoljstva klijenata i njihova zadržavanja, te veće profitabilnosti (Wong i Pang 2003).

U hotelijerstvu, Arnett i suradnici (2002) ističu kako konkurencija vrlo lako može nuditi slične proizvode i usluge pa iz tog razloga uspješni hoteli moraju pridobiti odanost klijenata

pružajući jedinstvenu uslugu. U tom smislu, Hartline i Jones (1996) predlažu povećanu kvalitetu hotelske usluge poboljšanjem kvalitete usluge zaposlenika koji su u kontaktu s klijentima, što uključuje OOP. Na primjeru hotelske industrije, Obiora i Okpu (2015) proveli su zanimljivo istraživanje u Nigeriji ispitivajući vezu između inovacije i OOP-a. Pokazalo se da postoji pozitivna veza između mogućnosti za inovacijom i OOP-om u nigerijskoj ugostiteljskoj industriji. Autori su pokazali da su zaposlenici u nigerijskoj hotelskoj industriji odani svojoj organizaciji i da se ponašaju u skladu s opisanim u kategoriji građanske vrline. Isto tako oni su dobrovoljno uključeni u sve aktivnosti organizacije, iskreno izriču svoje mišljenje o upravljanju organizacijom i poboljšanju usluge. Također su istaknuli da ih radna atmosfera potiče i na ostale dimenzije OOP-a, poput altruizma, savjesnosti, uljudnosti i korektnog ponašanja.

Nadalje, Walz i Niehoff (2000), Koys (2001), Stamper i Van Dyne (2003) i Cho i Johanson (2008) te Ma i Qu (2011) koristili su se osobljem u restoranima kao subjektima svojih istraživanja i potvrdili su da podrška među kolega rezultira pružanjem usluge koja ispunjava ili prenošenje očekivanja klijenata. Slično istraživanje proveli su Chiang i Hsieh (2012) u hotelima na Taiwanu i potvrdili da suradnja među kolegama povećava količinu OOP-a i kvalitetu odnosa prema gostima.

Značenje OOP-a za hotelsku industriju potvrdila su i empirijska istraživanja koja su dokazala kako takva savjesna djela ne utječu samo na kvalitetu usluge ili način na koji to vide klijenti (Bell i Menguc 2002; Bienstock i suradnici 2003; Hui i suradnici 2001; Lin i suradnici 2008; Morrison 1996) već i na vjernost klijenata (Castro i suradnici 2004) i odanost zaposlenika poduzeću (Bienstock i suradnici 2003; Castro i suradnici 2004). Istraživači Kattara i suradnici (2008) te Hui i suradnici (2001) zaključili su da zaposleni koji u hotelima međusobno surađuju i pružaju podršku jedni drugima, potiču ostale zaposlenike na takvo ponašanje što je iznimno bitno, smatra Raub (2008), u hotelskoj industriji.

Iz svega može se zaključiti da zaposleničko pokazivanje OOP-a može pridonijeti uspjehu hotela, ali je jako bitno da ih menadžment vodi i potiče na takvo ponašanje. Motivirano osoblje pridonose i izravno i neizravno stvaranju kvalitetne usluge i njezinu uviđanju (Morrison 1996). S obzirom na nepredvidive i individualizirane zahtjeve gostiju u današnje vrijeme, hoteli trebaju djelatnike koji će pokazivati diskrecijsko ponašanje u različitim situacijama tijekom pružanja usluge (Stamper i Van Dyne 2003). Takva orijentacija prema

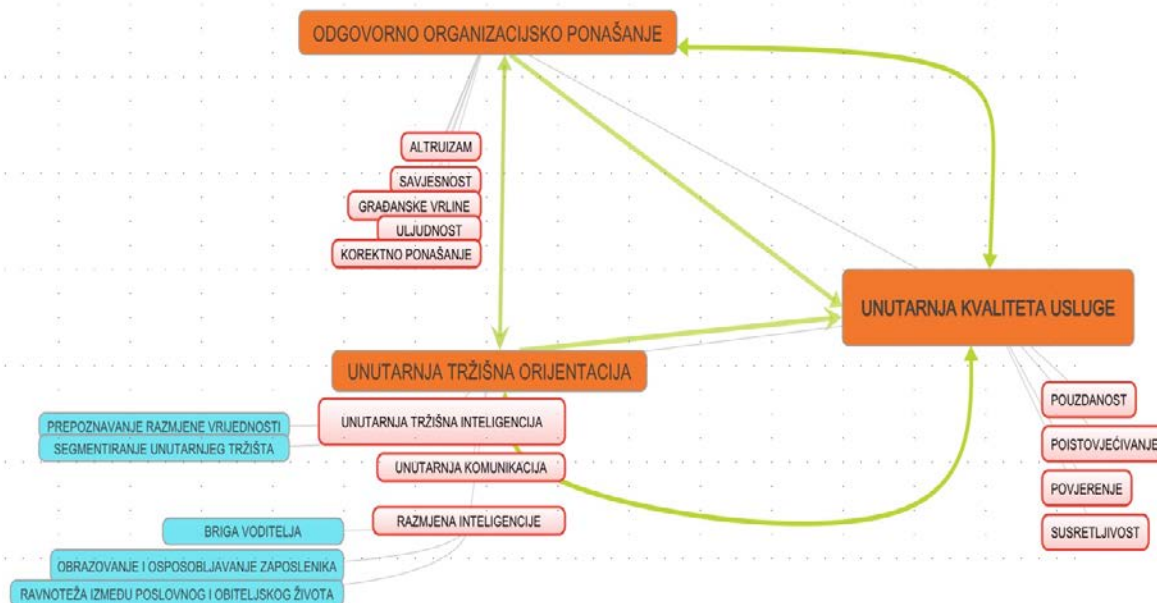


klijentima ostavlja dubok dojam, čime bi hotelima mogli pomoći održati visoku razinu odanosti među njihovim gostima. Sa stajališta internoga marketinga, autori su predložili hotelima da posvete veću pozornost zaposleniku, osobito onima na “prvoj liniji” njegujući s njima dobar odnos koji će ih potom potaknuti na kontinuirano poboljšanje načina na koji se ophode sa svojim klijentima i načina na koji ih poslužuju. Stoga je ključno da hoteli osmisle odgovarajuće strategije kako bi mogli maksimalno iskoristiti svoj ljudski potencijal i ostvariti konkurentnu kvalitetu usluge na unutarnjem i vanjskom tržištu. Upravo iz tog razloga, ovaj rad predlaže konceptualni model *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*.

### **3. OBLIKOVANJE KONCEPTUALNOGA MODELA MEĐUOVISNOSTI UNUTARNJE KVALITETE USLUGA, UNUTARNJE TRŽIŠNE ORIJENTACIJE I ODGOVORNOGA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U HOTELIJERSTVU**

Na bogatome turističkom tržištu, u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača, kvaliteta je postala temeljnim čimbenikom pri ostvarenju profitabilnosti i konkurentnosti. Pristup informacijama, globalna konkurencija i sve zahtjevniji i manje odani gosti stvaraju hotelskom menadžmentu izazov u pronalasku što uspješnijeg načina pružanja kvalitetnoga proizvoda i usluga. Kvaliteta hotelskoga proizvoda ne ovisi samo o kvaliteti objekta nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, i atmosferi u objektu. Kako bi pružili visokokvalitetnu uslugu, hoteli prvenstveno moraju imati kvalificirane, motivirane i zadovoljne djelatnike. Hotelski je menadžment zadužen da postiže kvalitetne unutarnje usluge što će rezultirati zadovoljstvom zaposlenika, klijenata i sveukupnoga hotelskog poslovanja. S tim u vezi, menadžeri trebaju poznavati vještine, interese i osobine svakog od zaposlenih, kako bi ih uspješno usmjerili i vodili k postizanju hotelskoga uspjeha.

U nastavku rada, na temelju pregleda literature napravljen je konceptualni model za postignuće unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu, što uključuje odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika i primjenu aktivnosti internoga marketinga, tj. unutarnje tržišne orijentacije u hotelskom poduzeću. Specifični aspekti unutarnje kvalitete usluge su: dodirljivost, pouzdanost, poistovjećivanje, povjerenje, susretljivost. Na temelju definiranih dimenzija i čestica unutarnje tržišne orijentacije (unutarnje tržišne inteligencije – prepoznavanje razmjene vrijednosti i segmentiranje unutarnjeg tržišta; unutarnja komunikacija i razmjena inteligencije – skrb voditelja, obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika, te ravnoteža poslovnog i privatnog života) i odgovornoga organizacijskog ponašanja, kao što su: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i korektna ponašanja - procjenjuje se učinak na kvalitetu usluge pri hotelskom poslovanju (slika 2).



Slika 2. Konceptualni model *međuvisnosti unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*

Izvor: Izradila doktorandica.

U pregledu literature nekoliko autora je istaknulo da primjena aktivnosti internoga marketinga tj. unutarnje tržišne orijentacije, na zaposlenike djeluje na učinkovit način u poboljšanju unutarnje kvalitete usluge i poticanju odgovornoga organizacijskog ponašanja prema organizaciji. Unutarnja tržišna orijentacija smatra osoblje unutarnjim kupcem kojeg treba prije svega analizirati, grupirati (segmentirati) i na temelju dobivenih informacija ponuditi posao u kojem će svatko dati najbolje rezultate i udovoljiti krajnjem kupcu.

U istraživanju, Thurau i Hansen (2010) naglašavaju veze između zadovoljstva zaposlenih i kupca. Ističu da visok stupanj zadovoljstva osoblja utječe na privrženost organizaciji. Međutim, ako je zaposlenik nezadovoljan radnim uvjetima, atmosferom na poslu, to će utjecati na njegovo ponašanje i želju da napusti posao što prije ili bude više odsutan s posla, što će negativno utjecati na kvalitetu usluge prema klijentima.

U hotelijerstvu za primjenu internoga marketinga potrebno je kreirati marketinšku orijentaciju zaposlenih prema kupcima i razviti svijest o prilagodbi usluga (Hwang i Chi 2005), te uvesti marketinške aktivnosti u proces upravljanja ljudskim potencijalima. Ovim se procesom podrazumijeva program obuke, treninga i motivacije zaposlenih da bi pružili kvalitetnu uslugu i na unutarnjem i vanjskom tržištu. Pri tome je Yang (2010) istaknuo da se interni

marketing temelji na povezanosti funkcija upravljanja ljudskim potencijalima i marketinga u poduzeću. Aktivnosti internoga marketinga koje se provode u okviru funkcija upravljanja ljudskim potencijalima odnose se na: odabir zaposlenika na temelju kriterija tržišne segmentacije, provedbu treninga i obuke za unapređenje komunikacije i odnosa između zaposlenicima i menadžerima uz povećanje odanosti i izgradnju osjećaja pripadnosti poduzeću s orijentacijom na krajnje korisnike.

Pretpostavke internoga marketinga koje treba ispuniti hotelsko poduzeće su: primjena transformacijskoga načina vođenja poradi efikasnije komunikacije i suradnje među zaposlenima; zatim delegiranje prava i odgovornosti; primjena poslovne etike i koncepta organizacijsko učenje, što znači kontinuirano ulaganje u zaposlenike i njihovo obrazovanje i daljnje usavršavanje (Tortosa i suradnici 2010). Stalno usavršavanje ključno je za motivaciju osoblja kako bi zadržali visokokvalitetnu uslugu. Isto tako hoteli moraju poticati zaposlenike na određena ponašanja koja prelaze okvire redovitih obveza u hotelu i prema kolegama. Takvim samoinicijativnim odnosom zaposlenik stvara prijateljsko okruženje u poduzeću i omogućuje kvalitetnu uslugu i na unutarnjem i vanjskom tržištu. Takvo odgovorno organizacijsko ponašanje uključuje: altruizam, savjesnost, građanske vrline, uljudnost i korektno ponašanje.

Ovaj rad predlaže konceptualni model međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu koji sadrži tri važne dimenzije internoga marketinga, tj. unutarnje tržišne orijentacije, koje su Ruizalba i suradnici (2014) primjenili u istraživanju u hotelskim poduzećima u Španjolskoj:

- unutarnja tržišna inteligencija
  - prepoznavanje razmjene vrijednosti
  - segmentiranje unutarnjeg tržišta
- unutarnja komunikacija
- razmjena inteligencije
  - skrb voditelja
  - obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika
  - ravnoteža privatnog i poslovnog života.

Radi boljeg razumijevanja svake dimenzije, u nastavku rada objašnjene su glavne karakteristike.

*Unutarnja tržišna inteligencija* se odnosi na aktivnosti koje su povezane s prepoznavanjem razmjene vrijednosti i određenih segmenata zaposlenika.

- *Prepoznavanje razmjene vrijednosti* sastoji se od traženja ravnoteže između vrijednosti koju svaki zaposleni donosi organizaciji i onoga što organizacija nudi njemu. Ova teorija jednakosti ima ključnu ulogu u internom marketingu jer potiče procjenu vlastitoga rada s obzirom na to što se dalo organizaciji i što se dobiva zauzvrat. Ravnoteža se može postići redizajniranjem radnog zadatka da se poboljša ono što zaposlenici dobivaju od organizacije (Lings i Greenley 2005). Upravo interni marketing ima bitnu ulogu u učinkovitoj unutarnjoj razmjeni (George 1990).
- *Segmentiranje unutarnjega tržišta* odnosi se na unutarnje istraživanje tržišta, što uključuje prikupljanje i analiziranje podataka o zaposlenicima na radnome mjestu. Istraživanje unutarnjeg tržišta je alat kojim tvrtka dobiva relevantne podatke o unutarnjim kupcima. Informacije se mogu prikupiti internim analizama tijekom sastanka i na temelju upitnika. Segmentacija tržišta može biti demografska, psihografska i bihevioralna, i na temelju dobivenih podataka delegiraju se radne zadaće u poduzeću. Ahmed i Rafik (1993) ističu da interni marketing poboljšava unutarnju segmentaciju i formiranje ciljanih skupina zaposlenih. U tom smislu, Lings (2004) ističe da je poželjno grupirati zaposlenike sa sličnim karakteristikama i potrebama jer to olakšava formiranje učinkovite strategije usmjerene na unutarnje tržište.

Druga važna dimenzija unutarnje tržišne orijentacije je *unutarnja komunikacija* kao bitan čimbenik u internom marketingu. Pojedini istraživači naglašavaju da unutarnja komunikacija znatno utječe na razvoj zaposlenika, što se očituje u promjeni njihovih stavova ili povećanju njihova zadovoljstva (Freeman i Varey 1997; Gummesson 1987; Morgan 1995). Unutarnja se komunikacija temelji na odnosu između menadžmenta i zaposlenika i na njihovoj međusobnoj razmjeni vrijednosti (Varey, Lewis 1999). Kvalitetna unutarnja komunikacija i uvođenje internoga marketinga u poslovanje dovode do približavanja organizacijskih vrijednosti zaposlenicima pa se na taj način stvaraju preduvjeti za formiranje željene korporativne kulture u organizaciji (Lassket i suradnici 2004). Morris (2004) ističe da se poboljšanom unutarnjom komunikacijom uspješnije uključuju djelatnici u aktivnosti povezane s postizanjem strateških ciljeva organizacije.

Aktivnosti unutarnje komunikacije u organizaciji podrazumijevaju razmjenu informacija, a

cilj razmjene je upravljanje mišljenjima, očekivanjima, ponašanjem, stavovima i reakcijama zaposlenih u konkretnim poslovnim situacijama, tj. u realizaciji postavljenih ciljeva. Komunikacija u internim poslovnim okruženjima treba omogućiti protok informacija, a zadaća je podizati svijest i senzibilnost osoblja usmjerenog prema ponašanju u poslovnom okruženju u skladu sa zahtjevima poduzeća (Previšić i Ozretić Došen 2004).

Iz toga razloga može se naznačiti da su ciljevi unutarnje komunikacije: osiguravati efikasnu i zadovoljavajuću isporuku usluge, postizati produktivne i harmonične radne odnose, izgraditi povjerenje djelatnika, poštovanje i odanost (Lovelock, Vandwermerwe i Lewis 1999).

Kao što je već istaknuto u pregledu literature, unutarnja komunikacija u poduzeću može se promatrati u širem i užem smislu. U širem njome se podrazumijevaju aktivnosti kojima se postiže bolje razumijevanje i suradnja zaposlenih, te obuhvaća komunikaciju svih hijerarhijskih razina u organizaciji. Tako unutarnja komunikacija u užem smislu označava protok informacija od više prema nižoj razini u organizaciji. Na taj način zaposleni dobivaju informacije koje se odnose na tržišnu orijentaciju i planirane aktivnosti organizacije. Komunikacija provedena na takav način može se smatrati svojevrsnom uputom zaposlenicima kako obavljati radne zadatke na određen način.

Zatim aktivnostima internoga marketinga osoblju se prenose informacije, mogu se educirati čime se djeluje na poboljšane odnose među njima. U tom kontekstu komunikacija i razmjena informacija trebaju biti prilagođene sudionicima u komunikacijskom procesu na različitim razinama.

Tradicionalni instrumenti komunikacije prema djelatnicima mogu se razvrstati ovisno o tome odvija li se ona od vrha prema dolje ili pak obratno, od najniže razine, dakle djelatnika, do samoga vrha. Pa su tako u komunikaciji od vrha prema dolje (engl. *top-down*) razne ploče, *newsletter* tj. interne novine, brošure, cirkularna pisma, elektronička pošta, obuke, sastanci itd. Istraživanja pokazuju kako je *top down* komunikacija dominantna u poduzećima i tim pojmom se smatra davanje relevantnih obavijesti uposlenima. U komunikaciju od dolje prema gore (engl. *bottom-up*) ubrajaju istraživanja i ankete što ih među svojim djelatnicima provode poduzeća, kutije za sugestije, sastanci, politika otvorenih vrata, način upravljanja internim pritužbama itd., a tu je i komunikacija od vrha na dolje čime se dopušta da se pruži neka povratna informacija. Postoji i tzv. horizontalna komunikacija; ona se odnosi na sastanke raznih odjela, susrete timova, projektnih timova i ostalo (Stauss i Hoffmann 2002). Međutim

potrebno je naglasiti da nisu bitna samo komunikacijska sredstva već i njihova koordiniranost. Organizacija mora voditi računa o tome kakav imidž se stvara o organizaciji pri obraćanju eksternom tržištu jer to utječe i na djelatnike. Stoga je bitno uskladiti internu i eksternu komunikaciju kako bi se uskladili i stavovi i vrijednosti osoblja i očekivanja vanjskih korisnika (Ahmed i Rafiq 2002).

Komunikacija se ne odvija samo verbalno, izravnim porukama već i sustavom mjerenja, nagrađivanja i strukture, što uključuje i akcije kao što su trening, razvoj i ostalo, čime se prikupljaju podaci o potrebama zaposlenika i njihovih želja. Na temelju dobro provedene komunikacije omogućuje se razumjeti razina zadovoljstva zaposlenih i njihova odanost. Stauss i Hoffman (2002) tvrde da je planirana uporaba komunikacijskih alata bitna za djelovanje na znanje, stav i ponašanje zaposlenika.

Zbog nedostatka komunikacije nastaju brojni problemi u poduzećima, primjerice sukob između zaposlenika, nedostatak znanja o proizvodima i uslugama poduzeća, loša slika o poduzeću, nedjelotvorno upravljanje ljudskim resursima i dr. Uzimajući sve to u obzir, Stauss i Hoffman (2002) ističu važnost uspostave i održavanja dobre komunikacije i ističu sljedeće prednosti unutarnje komunikacije:

- izgradnja povjerenja među zaposlenicima
- pružanje pravodobnih i pouzdanih informacija
- dobivanje zadovoljnih zaposlenika
- poboljšanje radne okoline.

Suvremene tehnologije uvelike poboljšavaju unutarnju komunikaciju jer zaposlenima nude različite alate kojima se poboljšava i olakšava komunikacija, ali i pristup informacijama. Zbog toga, brojne se tvrtke koriste informacijsko-komunikacijskim kanalima kako bi unaprijedile komunikaciju i suradnju među zaposlenicima te kako bi tako izgradile društveni kapital unutar poduzeća (King i Lee 2016). Danas je uobičajeno komunicirati internetom, *e-mailom*, poslovnom televizijom – internom televizijom. No treba voditi računa o stupnju do kojeg se koristi tehnologijama u komunikaciji i kad je to poželjno i do koje mjere. Tehnologijom je moguće istovremeno prenositi poruke većem broju ljudi na udaljenim radnim mjestima (Ahmed i Rafiq 2002). Također se odabire tko će primiti poruku (npr. preko prijenosa, konferencija, u bilo koje doba dana – suprotno nekad tradicionalnom izdavanju novina,

jednogodišnjim konferencijama i snimljenim videima), ali i ona ima svoje troškove, kako financijske, tako i trošak u obliku nekog negativnog učinka na osoblje.

Elektronički odnosi nude visoku tehnologiju, ali odnosi među ljudima nude visok stupanj međusobnih odnosa. Iako je tehnologija promijenila puno toga, posebice kada se radi o stanju u organizaciji i u zadržavanju kvalitete, osobni je kontakt i dalje kritičan (Gummesson 2002). Ljudski momenat autentični je psihološki susret kada su ljudi na istom fizičkom prostoru uz emocionalnu i intelektualnu pažnju (Dunne i Barnes 2000). Razmjena nije prava ako uključuje samo nečiju nazočnost, a ne i pozornost i energiju koju osoba uključuje u to. Bez govora tijela – komunikacija postaje nepotpuna i može izazvati zabrinutost. Preosjetljivost, nesigurnost, dosada i drugo mogući su rezultati dugoročno smanjenoga ljudskog kontakta (odnosno takve kulture), pa i prethodno najbolji zaposlenici ponekad smanje svoju kvalitetu izvedbe (Dunne i Barnes 2000). Također, ako još se komunikacija provodi ponajviše sredstvima tehnološkim, gdje ljudski momenat, govor tijela i ostalo potpuno izostaje, zaposlenici se lako mogu osjećati otuđenima.

Spomenuto je da je komunikacija na neki način dio kulture organizacije, tj. ona ovisi o tome kakva je kultura poduzeća. Komunikacija treba biti viđena kao način na koji organizacija funkcionira u svakom njezinom segmentu, a ne kao tek jedno od “sredstava” za postignuće ciljeva (Varey i Lewis 2002). U organizaciji često ne nedostaje komunikacije, samo je ona loše primijenjena pa stoga treba paziti da se sudionici ne udalje jedni od drugih. Sve je manje “ljudskih momenata” i time nestaje i fizička, emocionalna i intelektualna nazočnost koja se posvećuje drugoj osobi. Elektronske veze i komunikacija često imaju odgođene odgovore i, bez govora tijela, pisana se riječ često pogrešno protumači. IT tako povezuje udaljene dijelove organizacije, ubrzuje procese i smanjuje troškove, ali treba upravljati i ostalim, prije naznačenim elementima (Gummesson 2002). Upravo tu IM, kao jedan od važnih koncepata u organizaciji, pronalazi svoje mjesto, nastojeći se približiti zaposlenicima i učiniti ih djelom organizacije otkrivanjem cjelokupnoga kapitala koji oni nose i pridobivanjem njihove volje da ga iskoriste u poduzeću.

Treća dimenzija unutarnje tržišne orijentacije je *razmjena inteligencije* koja uključuje sve aktivnosti povezane s zadovoljavanjem potreba uposlenih, a to su: skrb voditelja, obuka i ravnoteža poslovnoga i privatnoga života. Interni marketing pokazuje svoje rezultate izvana. Naime, poduzeće teško da može opstati na tržištu ako njegovi zaposlenici ne razumiju što ono



radi, ne poznaju proizvode i usluge koje nudi i sl. Ako ono želi ostvariti uspjeh na vanjskom tržištu, bitno je da vrijeme, procesi, resursi i znanje budu međusobno povezani i dio istoga sustava. Unutar ovako koncipiranog pristupa internom marketingu mogu se identificirati tri aspekta djelovanja: skrb voditelja, obuka i ravnoteža poslovnog i privatnog života.

***Skrb voditelja*** – aglosaksonski korijen riječi vodstvo (*leadership*), je *lead*, što znači 'put ili staza'. U skladu s time, vođa je osoba koja svojim suputnicima pokazuje smjer, hodajući ispred njih. Vodstvo se najbolje može definirati kao proces u kojem pojedinac utječe na skupinu ljudi u nastojanju da se postigne zajednički cilj (Northouse 2010). Poveznica ove i ostalih definicija i pristupa vodstvu je proces utjecaja jedne osobe na skupinu ljudi. Zbog toga se često koristi metaforom vođe kao kormilara broda. Učinkovitan vođa ona je osoba koja kreira viziju za budućnost i upravlja njome pravilno je isporučujući zaposlenima. Povezano s vizijom vođa uspijeva motivirati i inspirirati ljude na angažiranje u organizaciji, te formira skupove i timove kako bi se lakše ostvarila vizija.

Da bi ostvario svoju ulogu, vođa mora posjedovati karakteristike što ga čine osobom koja zahvaljujući svojim međuljudskim i profesionalnim znanjima, može utjecati na ljude, te tako ostvariti vidljive promjene u organizaciji. Prema B. M. Bassu (1990) i njegovoj teoriji transformacijskog vodstva četiri su glavna koraka što ih pojedinac mora zadovoljiti da postane vođa:

- Kreiranje vizije koja inspirira - kako bi skupina ljudi slijedila pojedinca, potrebna im je inspirirajuća vizija budućnosti; ona mora pružati svrhu i potaknuti ljude da rade to što rade. Vizija vođe ne može se kreirati bez razumijevanja vrijednosti koje njeguju sljedbenici, znanja o sposobnostima i resursima organizacije te provođenja analize okruženja i odabira najboljeg načina da se ona unapređuje.
- Motiviranje ljudi da vjeruju u viziju - kvalitetan vođa svoje sljedbenike mora inspirirati i potaknuti da krenu putem kojim ih vodi, te kao dio ove akcije pružiti im odgovore kako i zašto idu u tome smjeru. Vođa mora često objašnjavati viziju zaposlenicima, njezin kontekst, i povezati sa svim aktivnostima u organizaciji. Samo na taj način vođa može kvalitetno motivirati ljude.
- Upravljanje isporukom vizije - ona ne može djelovati samo kao izjava - već mora postati stvarnost. Kako bi vizija mogla uspjeti, vođa mora kombinirati djelotvornost

upravljanja projektima i osjetljivost menadžmenta na promjene. Svi sljedbenici moraju razumjeti svoju ulogu i odgovornosti, te njihovu povezanost s vizijom i planom vođe.

- Izgradnja snažne veze sa sljedbenicima bazirana na povjerenju - transformacijski vođa obraća pozornost na ljude i mnogo radi kako bih im pomogao ostvariti zadane ciljeve. Svaki vođa ima potpuno povjerenje svojih sljedbenika. Upravljanje ljudima je kontinuiran proces vođenja koji se gradi na povjerenju.

Menadžeri imaju ključnu ulogu kad je riječ o poticanju orijentacije na unutarnje tržište (Webster 1988, Jaworsky i Kohli 1993; Lukas i Maignan 1996). Njihova je zadaća stvoriti klimu za tržišnu orijentaciju, i kao vođe u organizaciji moraju pokazati posvećenost unutarnjim kupcima (Lukas i Maignan 1996). Hollensen (2010) smatra kako menadžment ljudskih potencijala primjenom internoga marketinga u poduzeću nastoji djelovati na:

- Povjerenje zaposlenika – oni su s višom razinom povjerenja spremniji na suradnju i dijeljenje informacija s kupcima i na taj način ostavljaju pozitivniji dojam na kupce s obzirom na zaposlenike s nižom razinom povjerenja.
- Sposobnost menadžera – iznimno bitno u poticanju zaposlenika, u implementaciji diskrecijskih odnosa s kupcima i u utjecaju na odgovornost samog osoblja.
- Vrednovanje ponašanja zaposlenika – uključuje ocjenu razine stručnosti, vještina i sposobnosti koje se odnose na identifikaciju i rješavanje problema unutar poduzeća.
- Uvođenje sustava nagrađivanja – može imati pozitivan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika što se neizravno odražava i na kvalitetu odnosa zaposlenih prema kupcima.

Najvažnija prednost kvalitetnoga top-menadžmenta je njihov utjecaj na učinkovitost internoga marketinga u poslovnom okruženju (Kiburn 2009). Kada je riječ o uslužnim djelatnostima, Yoon i suradnici (2001) smatraju da je podrška top-menadžmenta ključni čimbenik koji utječe na stavove i ponašanje zaposlenika.

Cascio i suradnici (2010) ističu kako prislan odnos između top-menadžmenta i zaposlenika više djeluje na njihovo ponašanje, nego što djeluje odnos s neposrednim nadređenima. U tom smislu ističu da poduzeća trebaju formirati interni marketing kako bi uvjerila zaposlene da je bitna kvaliteta odnosa što ga uspostavljaju s kupcima. Interni marketing kojim upravlja top-menadžment ima zadatak djelovati na zaposlenike uz zadovoljavanje njihovih potreba i smislu

podizanje njihove svijesti o vlastitom doprinosu u poslovanju poduzeća (Lee i suradnici 2013).

Dajući pritom važnost ulozi zaposlenih i poštujući njihove potrebe, interese i prioritete, menadžment poduzeća zapravo stvara zadovoljno osoblje koje će svoje zadovoljstvo prenijeti i na kupce. Park i suradnici (prema Kim i suradnici 2016) ističu kako se tad ono poistovjećuje s poduzećem jer su njime zadovoljni.

Uspjeh poduzeća uvelike je pod utjecajem motivacije zaposlenih, a što se posebno odnosi na uslužne djelatnosti, gdje oni mogu svojim vlastitim stavom djelovati na kupca te ga potaknuti na kupnju i onda kada on nije namjeravao uzeti neki proizvod ili uslugu.

Mishra i Sinha (2014) smatraju da nije lako motivirati djelatnike. Razlog je tome što je teško razumjeti filozofiju ponašanja pojedinaca. Unutarnji i vanjski čimbenici važni su za motivaciju i pred menadžment stavljaju najveći izazov u upravljanju, a to je identificirati ono što motivira zaposlenike. U tom smislu unutarnja tržišna orijentacija pokazuje organizaciji kako upravljati svojim zaposlenicima (Marshall i suradnici 1998, prema Mishra i Sinha 2014), što uključuje sudjelovanje zaposlenih, konzultacije, informacije i osviještenost. Različite studije pokazuju pozitivan utjecaj internoga marketinga na zadovoljstvo poslom, predanost zaposlenika, njihovu lojalnost i dr.

Kyriazopoulos i suradnici (2007) promatraju provedbu internoga marketinga uz pomoć motivacije zaposlenika, dok Bailey i Clarke (2001), ističu navode kako je motivacija najbolji način da se poboljšaju razmjene znanja među zaposlenicima. Mehanizmi internoga marketinga pozitivno se odražavaju na podjelu znanja u poduzeću. U tom kontekstu interni se marketing ostvaruje sudjelovanjem zaposlenika u aktivnostima, njihovom obukom, komunikacijom i motivacijom.

**Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika** jedan je od načina primjene orijentacije na unutarnje tržište. Prva ulaganja u zaposlenike (koja mogu biti osobna ili poduzeće) započinju obrazovanjem. Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj (Bahtijarević-Šiber 1999). S druge strane, pod pojmom osposobljavanje obično se misli na pripremu za zanimanje ili za specifične vještine; ono je manje orijentirano na osobu, a više na posao. Na potrebu

osposobljavanja zaposlenih, osim promjena u poduzeću, utječu i promjene koje nastaju izvan njega, počevši od onih u institucionalnom sustavu, pa do onih koje se odnose na promjene fundamentalnih znanstvenih disciplina (Buble 2009). Dok je obrazovanje od društvene važnosti, obuka je bitna za poduzeće i pojedinca (Buble 2009).

U teoriji i praksi obrazovanja i osposobljavanja djelatnika, javljaju se različiti koje je često teško međusobno razlikovati jer se nerijetko upotrebljavaju kao sinonimi iako imaju različita stručna značenja. To su pojmovi učenja, treninga i razvoja (Vujić 2008).

Učenje je stjecanje vještina i znanja što rezultira u relativno trajnom promjenom ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, vještina, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključivati samo na temelju promjene ponašanja. O učenju se daje zaključiti onda kad se promjeni radno ponašanje ili učinak pojedinca.

Trening općenito znači svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti, ili tjelesne ili psihičke karakteristike. Redovito je u tradicionalnoj upotrebi uvijek povezan s određenim poslom i obučavanjem da bi se bolje obavljao. Stoga se može reći da je trening planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti.

Razvoj je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu da preuzima složenije, nove poslove i pozicije, i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve što tek dolaze. On širi i povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove (Bahtijarević - Šiber 1999).

U uslužnoj djelatnosti, ljudski potencijal je važan čimbenik uspjeha, stoga je bitno u njega ulagati te nastojati maksimalno iskoristiti njegove kompetencije. Pri tome je bitno kvalitetno planirati i provoditi obuke zaposlenika, pratiti njihov napredak i profesionalni razvoj. U cilju poboljšanja kvalitete, poduzeća i osoblje moraju stalno učiti i mijenjati se da bi zadovoljili i konkurirali na novim tržištima (Noe i suradnici 2006).

***Ravnoteža poslovnoga i privatnoga života*** postala je veliki izazov u 21. stoljeću, u vrijeme globalizacije koja je obilježena demografskim i socijalnim promjenama što je rezultiralo sve većim zahtjevima na poslu. To se očituje i u sve većem broju radno sposobnih žena na odgovornim pozicijama u organizaciji, u porastu broja obitelji s oba zaposlena supružnika s jedne strane, a, s druge strane, i trajnog raskida ugovora između poslodavca i zaposlenoga,

primjerice sigurnost radnog mjesta koja se događa u poslovnom svijetu. S tim u vezi, pretpostavlja se da inovativno (fleksibilno) radno vrijeme i aktivnosti ljudskih resursa (engl. HR), koje su usmjerene na ravnotežu između poslovnog i privatnog života mogu dovesti do pozitivnog utjecaja na organizacijskoj razini, što uključuje zaposlenikovo bolje obavljanje posla, smanjeno izostajanje, bolje zapošljavanje i zadržavanje zaposlenih, kao i bolju cjelokupnu radnu učinkovitost.

Pojam ravnoteže između poslovnog i privatnog života generacijama se tijekom povijesti shvaćao kao stanje u kojemu nema sukoba između obiteljskoga i poslovnog života. Prema prethodnom značenju pojma, Clark (2000) je definirao pojam kao “razmjer do kojeg su pojedinci jednako zadovoljni i uključeni u svoje uloge i na poslu i u obitelji“. Međutim, situacije na radnome mjestu, koje se stalno mijenjaju, uz promjene na društveno-ekonomskoj razini po cijelom svijetu, doveli su do cjelokupne neravnomjerne raspoređenosti ljudi. Današnje se organizacije suočavaju s jakom konkurencijom globalnih razmjera i zbog toga njihovi djelatnici osjećaju velik pritisak pri izvršavanju posla. Organizacije koje su ostvarile visok stupanj poslovanja su “povećale svoja očekivanja po pitanju vremena, energije i predanosti poslu kod svojih zaposlenika kako bi zadovoljile svoje standarde” (Burke 2010).

Pojam *ravnoteža između posla i obitelji* prvi je put upotrijebljen u Ujedinjenom Kraljevstvu kasnih 1970-ih godina kako bi se definirala “stabilnost što je pojedinac postiže između svojega poslovnoga i privatnoga života”. Tijekom proteklih godina dogodila se promjena u terminologiji, naziv je iz ravnoteže između poslovnog i obiteljskog života promijenjen u sadašnji pojam *ravnoteža između poslovnog i privatnog života*, što bi značilo da su uz obitelj, ljudi zauzeti i brojnim drugim ulogama u privatnom i profesionalnom životu kako bi ispunili ciljeve. Prepravljeni pojam *ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života* do danas je nedosljedno definiran. Kalliath i Brough (2008) su s tim u vezi spomenuli da je “unatoč proturječju u definiciji, u većini literature pojam ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života objašnjen kao stanje u kojem ne postoji sukob između poslovnoga i privatnoga života“. Međutim, Quick i suradnici (2004) potvrdili su da je ravnotežu nije jednostavno uspostaviti zbog velikih poslovnih obveza. Ljudi se čak osjećaju više zabrinuti zbog posla tijekom vremena provedenoga u obitelji.

U literaturi ovaj je pojam znatno povezan s psihološkim stanjem pojedinca, a to je pokazatelj ravnoteže između uloge na radnom mjestu i one u poslovnom životu (Marks i Dermid 1996).

Važnost takve spoznaje prvenstveno ovisi o zauzetosti organizacije oko zaposlenikova života, i on se onda poistovjećuje s njom svojim osjećajem pripadnosti (Jena i Pradhan 2014). U tom su kontekstu Van Dyne i suradnici (1994) primijetili da njihova povezanost postaje puno čvršća “kada djelatnik može poistovjetiti svoju ulogu i osobne potrebe s vrijednostima i ciljevima organizacije”. Vjeruje se da “organizacije koje pokazuju brigu za živote svojih zaposlenika kroz programe ravnoteže između poslovnoga i privatnoga života mogu pružiti kvalitetnu uslugu i prema kolegama i klijentima” (Grover i Crooker 1995). Iz tog razloga, moguće je zaključiti da djelatnik koji u poduzeću uspije uspostaviti takvu ravnotežu mora uložiti dodatne napore i postati predaniji odgovornom organizacijskom ponašanju (OOP).

Prema navedenom može se zaključiti kako uspješna primjena unutarnje tržišne orijentacije ne samo da povećava zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost nego rezultira i dobrovoljnim ponašanjem na poslu. Kada su zaposlenici motivirani preuzeti odgovornost za određene poslove, donositi odluke i poboljšati poslovne procese, oni se tada osjećaju više uključenima i žele pružiti kvalitetu usluge i na unutarnjem i vanjskom tržištu, što pridonosi uspjehu poduzeća. Morrison (1996) istraživanjem je potvrdio vezu između aktivnosti IM-a i eksternog marketinga te je istaknuo pet dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja: savjesnost, altruizam, građansku vrlinu, korektno ponašanje i uljudnost, što i ovaj konceptualni model istraživanja predlaže i empirijski istražuje. Kada se te dimenzije usmjere na vanjske klijente, one postaju “ključne za postizanje izvrsnosti usluge” (Morrison 1996). Mnogi istraživači također smatraju da će oni zaposlenici koji se osjećaju zadovoljno i sigurno na radnome mjestu razviti OOP (Organ i Ryan 1995; Ballantyne 1997; Podsakoff i suradnici 2000; Jahangir i Hag 2004; Walumbwa i suradnici 2008; Jing i suradnici 2011; Tang i Tang 2012). Yanghubi i suradnici (2011) smatraju da će zaposlenikova namjera da bude uključen u OOP biti veća ako se u organizaciji pridaje više pozornosti IM-u. Bansal i suradnici (2001) u svom su istraživanju predložili model u kojem aktivnosti IM-a potiču OOP kod zaposlenika, što utječe na rezultate eksternog marketinga i zadovoljstvo klijenata. Abzari i Ghujali (2011) proveli su slično istraživanje na uzorku od 215 zaposlenika banke u Iranu (*Bank of Isfahan Melli*) i potvrdili su povezanost IM-a i kvalitete usluge. S druge strane, Seyed Javadin i suradnici (2012.) dali su svoj doprinos proučavajući važnost uloge OOP-a u odnosu prema IM-u i kvaliteti usluge. Istraživanja su također potvrdila pozitivan utjecaj IM-a na OOP zaposlenika. Nadalje, Barzoki i Ghujali (2013) u istraživanju su potvrdili pozitivan utjecaj IM-a na OOP zaposlenika, ističući kako primjena IM-a potiče zaposlenike da obavljaju svoj

posao učinkovito i iznad svih očekivanja, te da stvara pozitivnu radnu atmosferu usmjerenu na uspjeh kompanije. U prethodno spomenutim istraživanjima nedostaje ono potrebno na području hotelijerstva. Stoga ovaj konceptualni model koji zagovara da uspješna primjena unutarnje tržišne orijentacije u hotelijerstvu potiče odgovorno organizacijsko ponašanje što sve zajedno poboljšava kvalitetu unutarnje usluge, pridonosi vrijednosti sadašnje literature.

Prethodno spomenuti pregled literature pokazuje da uspjeh kvalitete unutarnje usluge ovisi o tome je li IM uspješno primijenjen u kompaniji i njenim aktivnostima. IM je najbolji način kako ponuditi kvalitetu zaposlenicima, koju će oni zatim prenijeti na goste. Jasno definirani ciljevi i preneseni zadatci omogućuju zaposlenicima da obave kvalitetno posao. Posao što ga obavlja zadovoljni djelatnik podiže razinu produktivnosti hotelskog poduzeća, što pridonosi njegovoj konkurentnosti.

## 4. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOGA ISTRAŽIVANJA

U nastavku rada definira se metodologija empirijskoga istraživanja radi boljšega razumijevanja provedenoga istraživanja. Konceptualni model čini osnovu za povezivanje teorije s prikupljenim empirijskim podacima.

Na temelju analize prethodnih istraživanja i empirijskih spoznaja o unutarnjoj kvaliteti usluga u hotelijerstvu postavljene su hipoteze testirane i potvrđene, što je u nastavku rada elaborirano. Kao glavna metoda prikupljanja podataka u empirijskom istraživanju primijenjen je upitnik sastavljen na temelju analize prethodnih istraživanja. Testirane su osnovne psihometrijske karakteristike mjernih konstrukata: pouzdanost (testirana *Cronbach alpha* koeficijentom) i valjanost. Nakon testiranih psihometrijskih karakteristika konstrukata slijedi analiza i rasprava o rezultatima istraživanja. Primjenjene su metode univarijatne statističke analize (deskriptivna analiza mjera središnje tendencije, mjera disperzije, mjera asimetrije i zaobljenosti); bivarijatne statističke analize (analiza varijance ANOVA i korelacijska analiza), uz složene multivarijatne statističke metode (višestruka regresijska analiza).

Svrha ovoga poglavlja opisati je metodologiju koja je primjenjena u empirijskom istraživanju, prikazati rezultate empirijskoga istraživanja i kritički se osvrnuti na provedeno empirijsko istraživanje ističući njegove preporuke i ograničenja.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Metodologija je kostur znanosti jer obuhvaća sustav pravila na temelju kojih se provode istraživački postupci, izgrađuju teorije i obavlja njihova provjera (Milas 2005). Metode istraživanja mogu se podijeliti na kvalitativne i kvantitativne. Glavni cilj kvalitativnoga istraživanja je prikupiti detaljne informacije i dodatna objašnjenja o određenoj temi. Isto tako, kvalitativno istraživanje je kreativan i fleksibilan proces u kojem se istraživač može koristiti širokim setom ideja, teorijskih okvira, različitih metoda, postupaka i sl., uz pomoć kojih će svoja pitanja specificirati i na njih tražiti odgovor (Mijoč 2012). Na drugu stranu, kvantitativna istraživanja obuhvaćaju brojčane podatke kojima se opisuju i objašnjavaju istraživački problemi (Tkalac Verčić i suradnici 2010). Kvantitativan se pristup oslanja na teoriju ili hipotezu(e), pa se tom metodom uočavaju veze i proučavaju povezanosti varijabla.

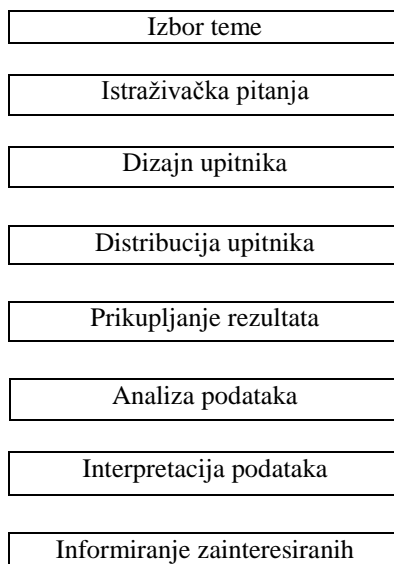


Na taj se način kvalitativni i kvantitativni podaci dopunjuju i omogućuju dobivanje kvalitetnih informacija. U ovom se radu, na temelju kvalitativne i kvantitativne metodologije, postavlja i provjerava konceptualni model ovoga doktorskog rada, a to je da postoji pozitivna povezanost između unutarnje tržišne orijentacije, odgovornog organizacijskog ponašanja i unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu.

Ciklus istraživačkoga procesa započinje izborom teme, a završava prenošenjem stečenih znanja široj javnosti, tj. dionicima koji mogu biti zainteresirani za temu rada (slika 3). U ovom doktorskome radu proces mjerenja (istraživanja) unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu sadržava osam glavnih koraka:

1. Prvi istraživački koraci obuhvaćaju teorijsku analizu prethodnih istraživanja unutarnje kvalitete usluge kao i njezine odrednice.
2. Na temelju istražene literature definirana su istraživačka pitanja i predložen je konceptualni model međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu.
3. Detaljnom analizom prethodnih istraživanja o toj temi, dizajniran je upitnik.
4. Dizajnirani upitnik prvo je bio ispitan na određenom uzorku kao pilot-istraživanje kako bi se ustanovilo primjenjivost i učinkovitost odabrane metodologije, te ispravili mogući nedostaci.
5. Slijedom malih prepravka upitnika (demografski podatci), istraživanje je provedeno na većem uzorku.
6. Prikupljeni podatci analizirani su u standardnome statističkom paketu za društvena istraživanja IBM SPSS *Statistics 23.0* (engl. *Statistical Package for Social Sciences — SPSS*).
7. Na temelju detaljnoga pregleda literature i statističkih rezultata, konceptualni model *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* je predložen za primjenu u praksi.
8. Ispitanici upitnika su obaviješteni o rezultatima.

Koraci istraživanja doktorskoga rada sažeti su slikom 3.



Slika 3. Koraci u planiranju istraživanja

Izvor: Grigoroudis, E., Siskos, Y., *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science and Business Media, LLC, New York, 2010., str. 176.

U narednim potpoglavljima rada opisana je korištena vrsta podataka u radu (potpoglavlje 4.1.1.), zatim izložena je metoda prikupljanja podataka (potpoglavlje 4.1.2.) i instrument mjerenja (potpoglavlje 4.1.3.), istaknuta su istraživačka pitanja, ciljevi i hipoteze (potpoglavlje 4.1.4.), zatim opisan je uzorak i područje istraživanja (potpoglavlje 4.1.5.). Na kraju opisani su valjanost i pouzdanost istraživanja (potpoglavlje 4.1.6.) kao i metode statističke analize (potpoglavlja 4.1.7.).

#### 4.1.1. Vrste podataka

Za potrebe ovog istraživanja korišteni su podatci prikupljeni iz primarnih i sekundarnih izvora. U ovom se radu primarni podaci koriste u empirijskom dijelu istraživanja, a prikupljeni su upitnikom i oslikavaju originalne stavove, mišljenja ili performance objekta koji se istražuje.

Sekundarni izvori informacija ili sekundarna istraživanja odnose se na podatke koji su već negdje objavljeni i lako su dostupni. Izvori sekundarnih podataka mogu biti objavljeni od strane poslovnih subjekata, zavoda, institucija, komora, udruženja ili su objavljeni u različitim bazama podataka, stručnoj literaturi i drugim izvorima. U ovom su radu sekundarni podatci prikupljeni iz domaće i strane znanstvene i stručne literature (knjige, članci). Prikupljenim se podacima koristi za razvoj konceptualnog modela i u empirijskom dijelu istraživanja pri

usporedbi dobivenih rezultata s rezultatima sličnih istraživanja.

#### **4.1.2. Metoda prikupljanja podataka**

U ovom istraživanju primarni podatci su prikupljeni upitnikom. Upitnik je sredstvo/instrument za prikupljanje podataka koji preferiraju mnogi istraživači zbog višestrukih koristi koje primjena upitnika donosi (Horvat 2011). Iz perspektive doktoralnoga istraživanja, upitnik je odgovarajuće sredstvo jer omogućuje prikupljanja podataka o određenim čimbenicima koji utječu na ponašanje pojedinca. Upitnikom je moguće ispitati stavove, mišljenja, emocije, doživljaj određenih pojava i događaja pojedinca. Nadalje, upitnikom je moguće obuhvatiti velike uzorke na relativno jednostavan način, što u konačnici može rezultirati boljom reprezentativnošću uzorka s obzirom na populaciju. U konačnici, upitnikom se može skratiti vrijeme i sniziti troškovi dolaženja do velikog broja podataka i informacija.

Upitnici su pisani instrumenti koji se sastoje se od niza pitanja i/ili izjava (čestica u daljnjem tekstu rada) na koje ispitanici reagiraju ili pisanjem svojih odgovora ili odabirom između ponuđenih odgovora (Brown 2001). Sadržaj i struktura upitnika bitan su čimbenik za uspjeh svakog istraživanja. Kvalitetan upitnik može utjecati na povećanje odaziva ispitanika, te osigurava pouzdanost i valjanost prikupljenih podataka. Oblikovanje kvalitetnog upitnika nije jednostavan zadatak. Potrebno je odrediti sadržaj upitnika (koja pitanja će biti postavljena), vrstu pitanja, način ocjenjivanja (mjerne ljestvice) i strukturu upitnika, tj. redoslijed pitanja (Grigoroudis i Siskos 2010). Kako bi se povećala kvaliteta i iskoristivost podataka prikupljenih u doktorskom istraživanju, ona se u upitniku temelje na detaljnoj analizi prethodnih istraživanja i povratnih informacija dobivenih pilot-istraživanjem.

Za potrebe empirijskog istraživanja koristilo se strukturiranim upitnikom i u fokusu istraživanja su bili zaposlenici hotelskih kuća u Dubrovniku. Prikupljanje podataka upitnikom provedeno je u dva termina. Prvi krug uključuje pilot-istraživanje provedeno u lipnju 2017. u Dubrovniku, u hotelu kategorije s četiri zvjezdice na uzorku od 36 zaposlenika. Upitnik je provedena metodom *papir i olovka* uz prisutnost ispitivača, doktorandice. Ispunjavanje otisnutoga upitnika (prilog A) organizirano je tijekom radnoga vremena u hotelskoj kongresnoj dvorani, uz prethodno odobrenje hotelskoga direktora. Prije samoga ispunjavanja

otisnutih upitnika, ispitivač (doktorandica) je pozdravio sve nazočne zaposlenike uz nekoliko uvodnih rečenica o temi istraživanja (svrha i opis istraživanja su navedeni također i u samom upitniku). Hotelski su zaposlenici zamoljeni da dobrovoljno i anonimno sudjeluju u istraživanju. Rezultati pilot-istraživanja pokazali su da detalji o spolu i godini rođenja nedostaju, tj. da ih ispitanici nisu uopće ispunili. Mogući je razlog tome da su specifična demografska pitanja bila postavljena na kraju upitnika, pa su ispitanici zanemarili odgovore. Prema tome upitnik je prilagođen za temeljno empirijsko istraživanje, specifična demografska pitanja su stavljena na početak upitnika što je rezultiralo većim brojem odgovora u glavnom (završnom) istraživanju (prilog A i B). Završno ispitivanje provedeno je u kolovozu 2017. u Dubrovniku istom metodom *papir i olovka* uz prisutnost ispitivača-doktorandice kao pilot-istraživanje.

#### **4.1.3. Instrument mjerenja**

Primarni podatci upotrebljeni u ovom radu prikupljeni su uz pomoć upitnika. U njegovu kreiranju koristili su se mjerni instrumenti primjenjeni u inozemnim istraživanjima. Cjelokupni upitnik (prilog B) sastoji se od četiri dijela:

- unutarnja kvaliteta usluge (1)
- odgovorno organizacijsko ponašanje (2)
- unutarnja tržišna orijentacija (3)
- demografski podaci (4).

U nastavku rada donosi se konceptualni model *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* uz obrazloženje njegove teorijske utemeljenosti kojim se nastoji osigurati veća pouzdanost mjernog pojma (elemenata konceptualnog modela). Za svaki konstrukt opisana je teorijska podloga i broj čestica kao i opis primijenjene mjerne ljestvice.

U prvom dijelu upitnika, prikupljeni su podatci kojima zaposlenik izražava mišljenje o unutarnjoj kvaliteti usluge u svojem hotelskom poduzeću. Za mjerenje unutarnje kvalitete usluge primjenjen je prilagođeni upitnik SERVQUAL: Internal marketing and service quality in restaurants (Akroush i suradnici 2013) koji uključuje četiri dimenzije s ukupno 15 atributa kvalitete usluge. Ovaj instrument primjenjen je i za ispitivanje mišljenja o kvaliteti usluga, a za ispitivanje unutarnje kvalitete usluge njegove su čestice prilagođene. Četiri dimenzije

konstrukta unutarnja kvaliteta usluge su: pouzdanost (1), poistovjećivanje (2), povjerenje (3) i susretljivost (4). U ovom dijelu istraživanja ispitanici su na čestice odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice sa skalom procjene od pet stupnjeva u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

Tablica 7. Pregled dimenzija i čestica konstrukta *unutarnja kvaliteta usluge*

UNUTARNJA KVALITETA USLUGE		
DIMENZIJE	LJESTVICA MJERENJA	BROJ ČESTICA
Pouzdanost	Likertova ljestvica (1 - 5)	4
Povjerenje	Likertova ljestvica (1 - 5)	3
Poistovjećivanje	Likertova ljestvica (1 - 5)	4
Susretljivost	Likertova ljestvica (1 - 5)	3

Izvor: Izradila doktorandica.

Konstrukt *odgovornoga organizacijskog ponašanja* prilagođen je po primjeru upitnika odgovornoga organizacijskog ponašanja u radu *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior* (Chiang i Hsieh 2012). Skala sadrži 22 čestice, koje opisuju pet dimenzija OOP-a (altruizam, savjesnost, građanske vrline, uljudnost, korektno ponašanje). Čestice od 14 do 19 su za potrebe daljnje analize rekodirane sukladno teorijskim uputama autora mjernog instrumenta. Ispitanici su svaku pojedinu česticu procijenili na Likertovoj ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem), zbog jednostavnosti, premda je u originalnom upitniku korištena ljestvica procjene od 7 stupnjeva (procjene od 1 do 7).

Tablica 8. Pregled dimenzija i čestica konstrukta *odgovorno organizacijsko ponašanje*

ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
DIMENZIJE	LJESTVICA MJERENJA	BROJ ČESTICA
Altruizam	Likertova ljestvica (1 - 5)	5
Uljudnost	Likertova ljestvica (1 - 5)	5
Građanske vrline	Likertova ljestvica (1 - 5)	4
Korektno ponašanje	Likertova ljestvica (1 - 5)	5
Savjesnost	Likertova ljestvica (1 - 5)	3

Izvor: Izradila doktorandica.

Za mjerenje konstrukta *unutarnje tržišne orijentacije* rabljen je upitnik *Internal market orientation: An empirical research in hotel sector* (Ruizalba i suradnici 2014). U upitniku koji je distribuiran hotelskim zaposlenicima, konstrukt *unutarnja tržišna orijentacija* (3) nazvan

je primjena marketinških aktivnosti na zaposlenike u hotelu. Navedeno preimenovanje primjenjeno je kako bi ispitanicima pojmovi bili razumljivi, odnosno, kako bi se prikupili što vjerodostojniji odgovori. Konstrukt sadrži 22 čestice koje opisuju unutarnju tržišnu orijentaciju, podijeljenu u šest skupina (sastavnih dijelova koncepta unutarnje tržišne orijentacije) koje čine latentne dimenzije konstrukta. Latentne dimenzije konstrukta su: prepoznavanje razmjene vrijednosti, segmentiranje unutarnjega tržišta, unutarnja komunikacija, skrb voditelja, obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika, ravnoteža poslovnog i privatnog života. Čestice ovoga konstrukta ocjenjivane su Likertovom ljestvicom sa skalama procjene u rasponu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem), poradi jednostavnosti, premda je u originalnom upitniku uzeta ljestvica procjene od 7 stupnjeva (procjene od 1 do 7).

Tablica 9. Pregled dimenzija i čestica konstrukta *unutarnja tržišna orijentacija*

UNUTARNJA TRŽIŠNA ORIJENTACIJA		
DIMENZIJE	LJESTVICA MJERENJA	BROJ ČESTICA
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	Likertova ljestvica (1 - 5)	4
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	Likertova ljestvica (1 - 5)	3
Unutarnja komunikacija	Likertova ljestvica (1 - 5)	4
Skrb voditelja	Likertova ljestvica (1 - 5)	5
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	Likertova ljestvica (1 - 5)	3
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	Likertova ljestvica (1 - 5)	3

Izvor: Izradila doktorandica.

U sklopu *demografskih podataka* prikupljeni su podaci: dob, spol, bračno stanje, veličina hotela, kategorija hotela, odjel u kojem radi u hotelu, radna pozicija i odjel u poduzeću, stalnost zaposlenja, godine provedene u organizaciji, te stručna sprema i obrazovanje. Za sastavljanje popisa demografskih podataka, uzeti su izvori iz istraživanja koje su proveli Islam i Ismail (2008) u *Employee Motivation: a Malaysian perspective*. U ovom istraživanju nadodani su podaci o veličini hotela – broj soba (veliki/mali) i radna pozicija u hotelu. Da bi se osigurala što veća stopa povrata, u uvodnom dijelu upitnika ispitanicima je pojašnjeno da je upitnik anonimn, odnosno kako će se podaci upotrebljavati.

Tablica 10. Demografski podaci

DEMOGRAFSKI PODATCI		BROJ ČESTICA
LJESTVICE MJERENJA		
Demografski podaci	Nominalna, ordinalna i omjerna ljestvica	13

Izvor: Izradila doktorandica.

#### 4.1.4. Istraživačka pitanja, ciljevi i hipoteze

Osnovna svrha empirijskoga istraživanja je testirati pouzdanost, valjanost i primjenjivost konceptualnog modela *međuvodnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*.

U skladu sa svrhom empirijskoga istraživanja i na temelju teorijske podloge opisane u prethodnim poglavljima, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

- Kakva je valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta (upitnika) za prikupljanje primarnih podataka?
- Koje su demografske karakteristike zaposlenika u hotelima?
- Kako hotelski zaposlenici ocjenjuju koncept unutarnje kvalitete usluge?
- Kakva je razina zadovoljstva pojedinim elementom unutarnje kvalitete usluge?
- Kakva je razina zadovoljstva pojedinim elementom odgovornoga organizacijskog ponašanja?
- Kakva je razina zadovoljstva zaposlenika pojedinim elementom unutarnje tržišne orijentacije (naslovljeno u upitniku – primjene marketinških aktivnosti na njih u hotelu)?
- Kakve su karakteristike testiranoga regresijskog modela?
- Ima li razlika u ocjenama unutarnje kvalitete usluge, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije u hotelu s obzirom na demografske karakteristike hotelskih zaposlenika?

Kako bi se odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja formulirani su ciljevi empirijskoga dijela istraživanja. U sljedećoj su tablici sjedinjeni glavni ciljevi i odgovarajuće metode statističke analize kojima će ciljevi bit ostvareni.

Tablica 11. Pregled ciljeva empirijskoga dijela istraživanja i pripadajuće metode statističke analize

CILJEVI ISTRAŽIVANJA	METODE ANALIZE
1 Utvrditi demografske značajke ispitanika.	Deskriptivna analiza
2 Ocijeniti stupanj zadovoljstva pojedinim elementom unutarnje kvalitete usluge	Deskriptivna analiza
3 Ocijeniti stupanj zadovoljstva pojedinim elementom odgovornoga organizacijskog ponašanja	Deskriptivna analiza
4 Ocijeniti stupanj zadovoljstva pojedinim elementom primjene marketinških aktivnosti na zaposlenike u hotelu	Deskriptivna analiza

5 Utvrditi pouzdanost mjerenja sljedećih konstrukata: unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja	Koeficijent pouzdanosti <i>Cronbach alpha</i>
6 Utvrditi pouzdanost mjerenja latentnih dimenzija triju navedenih konstrukata konceptualnog modela međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu.	Koeficijent pouzdanosti Cronbach alpha
7 Utvrditi postoji li povezanost između dimenzija unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelskim poduzećima	Korelacijska analiza
8 Utvrditi postoji li mogućnost prognoze unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju na temelju dimenzija unutarnje tržišne orijentacije te dimenzija odgovornoga organizacijskog ponašanja.	Višestruka regresijska metoda ANOVA
9 Utvrditi postoje li razlike u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja, s obzirom na: veličinu i kategoriju hotela, spol, dob, stalnost zaposlenja, odjel u kojem zaposlenici rade, radna pozicija, trajanje radnoga staža u poduzeću te stupanj obrazovanja	Kruskal Wallisov i Mann Whitneyev test

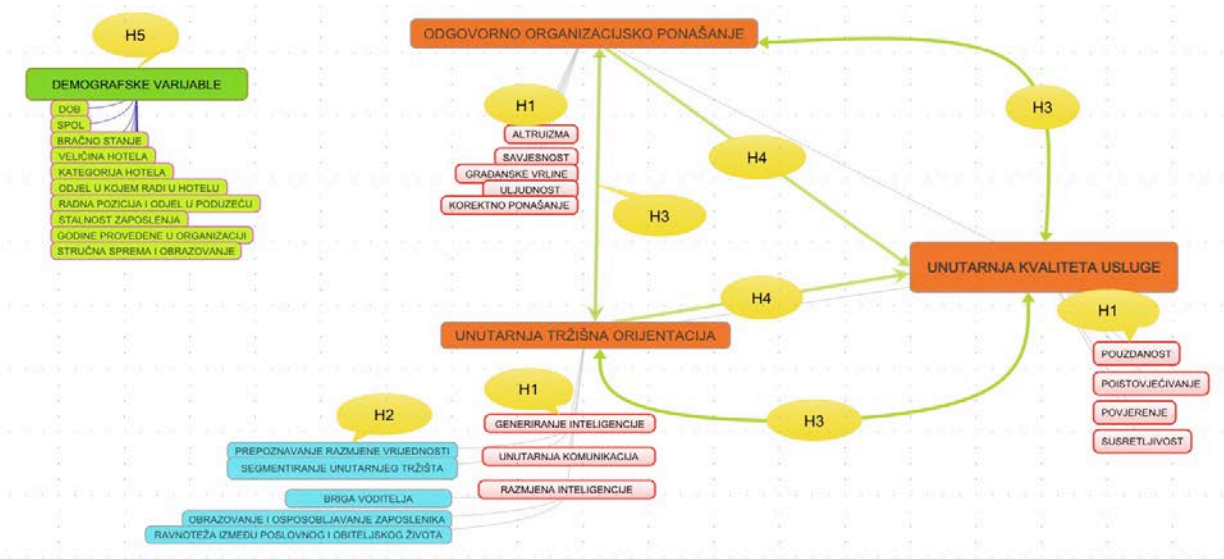
Izvor: Izradila doktorandica.

Na temelju pregleda relevantne literature (vidi poglavlje 2.), a poradi testiranja konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*, postavljeno je pet osnovnih hipoteza.

- H1 Teorijske spoznaje upućuju na mogućnost objektivnoga mjerenja triju konstrukata: unutarnje tržišne orijentacije, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje kvalitete usluge.
- H2 Teorijske spoznaje upućuju da svaki od navednih konstrukata (H1) posjeduje latentne dimenzije.
- H3 Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između konstrukata unutarnje kvalitete usluga i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja.
- H4 Unutarnja tržišna orijentacija i odgovorno organizacijsko ponašanje imaju prediktivnu sposobnost za mjerenje uspješnosti unutarnje kvalitete usluge u hotelskoj industriji.
- H5 Postoje statistički značajne razlike u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na demografska obilježja (spol, dob, bračni status, područje obrazovanja/zanimanja, stupanj obrazovanja, kategorija hotela, tip zaposlenja, radna pozicija, odjel u organizaciji, vrijeme provedeno u organizaciji, radno vrijeme i veličina i broj hotelskih soba).



Konceptualni model *međuvisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* (slika 4). rezultat je teorijskih promišljanja doktorskoga rada koja će se empirijski provjeriti i analizirati u narednim poglavljima. U pregledu literature, nekoliko autora je istaknulo da unutarnja tržišna orijentacija učinkovito djeluje na poboljšanje unutarnje kvalitete usluga kao i na poticanje odgovornoga organizacijskog ponašanja kod zaposlenika. Unutarnja tržišna orijentacija smatra zaposlenike unutarnjim kupcima koje prije svega treba analizirati, grupirati (segmentirati) i na temelju dobivenih informacija ponuditi posao u kojem će svatko dati najbolje rezultate i udovoljiti krajnjem kupcu. Kontinuirano ulaganje u zaposlenike i njihovo obrazovanje i daljnje usavršavanje ključno je za motivaciju zaposlenika i pružanje visokokvalitetne usluge. Isto tako uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života pridonosi zadovoljstvu poslom. Zadovoljan zaposlenik je tako motiviran samoinicijativno odraditi zadatke koje prelaze okvire redovitih obveza čime se stvara kvalitetna usluga i na unutarnjem i vanjskom tržištu. Takvo odgovorno organizacijsko ponašanje uključuje: altruizam, savjesnost, građanske vrline, uljudnost i korektno ponašanje.



Slika 4. Prikaz uzročno-posljedične povezanosti konceptualnog modela s hipotezama i definiranim dimenzijama te pripadajućim česticama  
Izvor: Izradila doktorandica.

#### 4.1.5. Uzorak i područje istraživanja

Istraživanje je provedeno na namjernom uzorku zaposlenika hotelskih poduzeća registriranih na području grada Dubrovnika, pri čemu se misli na poduzeće s popisa hotela u Republici Hrvatskoj po registru Hrvatske gospodarske komore, Sektora za turizam. Osnovni kriteriji za

izbor hotela, tj. hotelskih poduzeća i zaposlenika koji su uključeni u istraživanje bili su:

- aktivna poduzeća
- glavna djelatnost: Hoteli i sličan smještaj
- kategorizacija hotela: 3, 4 i 5 zvjezdica
- broj postelja u hotelu veći od 100
- lokacija: grad Dubrovnik.

Izbor istraživačke geografske lokacije oslonjen je na jedno od deset najrazvijenijih gradova i općina s najvećim turističkim prometom – Dubrovnik (Mint 2017). Podrijetlo vlasništva i kapitala hotelskih poduzeća nije uzeto u obzir za ovo istraživanje. Mala i obiteljska hotelska poduzeća također nisu uključena u kriterij odabira uzorka jer se pretpostavlja da se takva poduzeća (posebno obiteljski hoteli) koriste drukčijim modelima upravljanja i organiziranja pa bi se onda i upitnik morao prilagoditi u tom smislu, a to bi posljedično kompliciralo provedbe istraživanja. Osim toga, vrlo često mala i obiteljska poduzeća nesklona su davati podatke o poslovanju i načinu rada, što bi i onemogućilo testiranje ovako postavljenih hipoteza.

Istraživanje je obuhvatilo one kategorije hotela koje su u Dubrovniku najzastupljenije, a to su hoteli s 3, 4 i 5 zvjezdica (HGK 2017). U Dubrovniku ima 11 hotela s pet zvjezdica, osam hotela s četiri zvjezdice i 15 hotela s tri zvjezdice (Ministarstvo turizma Republike 2015), koji prema izvorima Hrvatske gospodarske komore za Dubrovačko-neretvansku županiju za 2014. imaju prosječno 62 djelatnika. Drugim riječima, ukupna populacija (okvir izbora) iz koje su slučajnim izborom izdvojeni ispitanici u uzorak broji 2 108 zaposlenika. Minimalna veličina uzorka uz razinu pouzdanosti od 95 % i interval pouzdanosti od 7 % iznosi 179 ispitanika. Zaposlenici u inicijalnom izboru nisu selekcionirani prema demografskim varijablama (spol, razina stručne spreme, vrsta radnog mjesta, stalnost zaposlenja).

Ispitivanje hotelskih zaposlenika provedeno je u osam hotela u razdoblju od 1. kolovoza 2017. do 20. kolovoza 2017. Istraživanje je obuhvatilo hotele:

- Hotel Bellevue (5\*), Hotel President Dubrovnik (5\*), Hotel Villa Dubrovnik (5\*)
- Hotel Lero (4\*), Hotel Lacroma (4\*), Hotel Lapad (4\*)
- Hotel Valamar Club (3\*), Hotel Tirena (3\*).

Istraživanje je provedeno metodom *papir i olovka* bez prisutnog ispitivača. Drugim riječima, otisnuti upitnici dostavljeni su u izabrane hotele, a uprava je zaposlenike zamolila da upitnike

ispune i vrate u zapečaćenim omotnicima. Time je zajamčena anonimnost ispitanika te je tako osigurana sloboda pri odgovaranju na pitanja/izjave postavljena/e u upitniku. Od ukupno 230 podijeljenih upitnika, 204 upitnika su vraćena, od čega tri nisu zadovoljila kriterije za daljnju analizu zbog nepotpuno ispunjenog upitnika ili nepravilnosti u popunjavanju. U obradi upitnika nije primjećena nikakva daljnja anomalija koja bi utjecala na istraživanje. Stoga je konačnom analizom obuhvaćen 201 upitnik, što je visoki postotak povrata upitnika od 87,39 % .

#### **4.1.6. Valjanost i pouzdanost istraživanja**

Valjanost i pouzdanost mjernoga instrumenta potvrđuje vjerodostojnost provedenog znanstvenog istraživanja. Valjanost upućuje na stupanj prema kojemu mjerni instrument mjeri ono što bi trebao mjeriti. Označava točnost, preciznost mjerenja. Valjanost mjernog instrumenta upotrebljenoga u ovom doktorskom radu provjerena je s pomoću valjanosti sadržaja koja je oblikovana na temelju opsežnog pregleda literature i pilot-istraživanja na prigodnom uzorku. Naime, tvrdnje u pilot-istraživanju preuzete su iz literature i empirijskih prijašnjih istraživanja za svaki pojedini konstrukt konceptualnog modela *međuovisnosti unutarne kvalitete usluga, unutarne tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*. Tijekom pilot-istraživanja ispitanici su u hotelu razumijeli i ispunili sve čestice u upitniku.

Pouzdanost se odnosi na dosljednost ispitanikovih odgovora pri istovjetnom ili sličnom pitanju (Milas 2005), i njome istraživači nastoje odgovoriti na pitanje mjeri li skup promatranih izjava isti konstrukt. U provjeri pouzdanosti svakoga mjernog konstrukta u konceptualnom modelu *međuovisnosti unutarne kvalitete usluga, unutarne tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* testira se njegova unutarne dosljednost mjerena koeficijentom pouzdanosti *Cronbach alpha*.

*Cronbach alpha* je generalizirani oblik kojim se mjeri unutarne dosljednost (konzistentnost) mjerenog konstrukta. Njime se odgovara na pitanje donosi li skup različitih čestica (izjava) dosljedne rezultate. Rezultati ovog koeficijenta kreću se u intervalu od 0 do 1, a veća pouzdanost mjerenog konstrukta (vrijednosti koeficijenta *alpha* bliže 1) upućuje na veću unutarne dosljednost čestica prema mjerenom konstruktu. U tumačenju vrijednosti *Cronbach alphe*, autori imaju različite pristupe. Pojedini daju preporuke o prihvatljivim vrijednostima

koeficijenta naglašavajući da se pri konstrukciji mjernog instrumenta toleriraju niže vrijednosti pokazatelja, dok se u primjeni već postojećeg instrumenta granice prihvatljivosti pomiču prema dolje, pa se toleriraju relativno niže vrijednosti pokazatelja. Prema Hairu i suradnicima (2006) minimalna vrijednost *Cronbach alpha* koeficijenta jest 0,70, ali u nekim okolnostima i vrijednost od 0,60 može se smatrati prihvatljivom, posebice u eksplanatornim istraživanjima u društvenim znanostima. Nasuprot tomu, ekstremno visoke vrijednosti koeficijenta (više od 0,95) mogu biti indikator redundancije među česticama. George i Mallery (2003) daju sljedeća okvirna pravila (tablica 12).

Tablica 12. Pravila za odlučivanje o unutarnjoj konzistentnosti temeljem koeficijenta *Cronbach alpha*

VRIJEDNOSTI KOEFICIJENTA <i>CRONBACH ALPHA</i>	TUMAČENJE KOEFICIJENTA <i>CRONBACH ALPHA</i>
Veće od 0,9	izvrsno
0,8 - 0,9	vrlo dobro
0,7 - 0,8	dobro (prihvatljivo)
0,6 - 0,7	osrednje
0,5 - 0,6	loše
Manje od 0,5	neprihvatljivo

Izvor: George i Mallery (2003).

Pri kreiranju mjerne ljestvice, vrijednost *Cronbach alpha* koeficijenta moguće je do određene granice povećati dodavanjem novih izjava, tj. čestica. Takva strategija ima dva nedostatka. Prvo, povećanje broja čestica ne može bitnije povećati pouzdanost. Drugo, zastupljena je težnja ka kreiranju što jednostavnijih mjernih ljestvica (s manjim brojem čestica) kako bi upitnici bili što kraći, te ispitivanje (popunjavanje upitnika) što brže. Zasigurno, autori upozoravaju na nedostatke uporabe samo jedne čestice kao mjere za određenu pojavu, te preporučuju kreiranje mjernih ljestvica s više čestica jer sadržavaju višu razinu pouzdanosti (Nunnally 1978).

Provedbom ove metode testirane su sljedeće hipoteze:

- H1 Teorijske spoznaje upućuju na mogućnost objektivnog mjerenja triju konstrukata: unutarnje kvalitete usluge, odgovornog organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije.
- H2 Teorijske spoznaje upućuju da svaki od konstrukata (H1) ima latentne dimenzije.

Rezultati analize pouzdanosti za ovo istraživanje pokazuju da se vrijednosti *Cronbach alpha* koeficijenta za sva tri konstrukta: unutarnja kvaliteta usluga, odgovorno organizacijsko ponašanje i unutarnja tržišna orijentacija nalaze između 0,835 i 0,968 (tablica 13), što je vrlo dobra do izvrsna vrijednost, pa je time hipoteza H1 potvrđena.

Tablica 13. Pouzdanost triju konstrukata konceptualnog modela

	<b>CRONBACH ALPHA</b>	<b>BROJ VARIJABLA</b>
Unutarnja kvaliteta usluga u hotelu	,964	14
Odgovorno organizacijsko ponašanje	,835	22
Unutarnja tržišna orijentacija	,968	22

Izvor: Istraživanje doktorandice.

*Hipteza H1 je potvrđena.*

Primatrajući *Cronbach Alpha* vrijednosti latentnih dimenzija svakoga konstrukta, može se uočiti da se nalaze između 0,785 i 0,926 (tablica 14) što označava dobru do izvrsnu vrijednost. Vrijednosti pokazuju stupanj unutarnje konzistentnosti (dosljednosti) svakog koncepta, što znači da je tako moguće ocijeniti mjere li tvrdnje istog koncepta uistinu istu pojavu. Što je koeficijent bliže vrijednosti 1, pouzdanost je veća. Iznimka je dimenzija Savjesnost, konstrukta Odgovorno organizacijsko ponašanje s vrijednošću 0,506, što je lošija pouzdanost od prihvatljive. Međutim, ta dimenzija uključuje samo tri varijable pa će se zbog tako malog broja uzeti u obzir i ta dimenzija i rezultat u analizu. U nastavku su prikazani rezultati pouzdanosti upitnika za sva tri konstrukta pojedinačno te se ovom metodom ispituje hipoteza H2.

Tablica 14. Pouzdanost upitnika za konstrukte *unutarnja kvaliteta usluge, odgovorno organizacijsko ponašanje* i *unutarnja tržišna orijentacija*

DIMENZIJA	CRONBACH ALPHA	BROJ VARIJABLA
Pouzdanost	,904	4
Povjerenje	,867	3
Poistovječivanje	,926	4
Susretljivost	,846	3
Altruizam	,893	5
Uljudnost	,828	5
Građanske vrline	,816	4
Korektno ponašanje	,824	5
Savjesnost	<b>,506</b>	3
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	,872	4
Segmentiranje	,785	3
Unutarnja komunikacija	,918	4
Skrb voditelja	,917	5
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	,855	3
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	884	3

Izvor: Istraživanje doktorandice.

*Hipoteza H2 je potvrđena.*

Iz svih podataka, moguće je zaključiti kako mjerni instrumenti u ovom istraživanju imaju prihvatljivu pouzdanost i valjanost, pa je zbog toga osigurana kvaliteta postupka mjerenja i vjerodostojnost dobivenih rezultata. Ovom metodom potvrđene su H1 i H2 hipoteze.

#### **4.1.7. Metode statističke analize**

Statističkom analizom podataka testirane su hipoteze o konstrukciji pouzdanoga i provjerenog modela kojim se proučava postizanje unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu. U analizi podataka važne su ljestvice mjerenja što određuju vrstu podataka, te primjenu odgovarajućih statističkih metoda. U tom se smislu podatci mogu klasificirati na kvalitativne ili nemetrijske i na kvantitativne ili metrijske podatke. Nemetrijski podatci su oni koji primjenjuju nominalnu i ordinalnu ljestvicu, a metrijski ju primjenom intervalne i omjerne ljestvice. U ovom doktorskom radu koristi se Likertovom ljestvicom s pet ocjena. Iako je to ordinalna ljestvica, podatci će se analizirati kao da su prikupljeni na intervalnoj. Naime, prema nekim autorima ordinalna se ljestvica može smatrati intervalnom, ali polazi se od pretpostavke da su intervali na ljestvici jednaki (Kurnoga Živadinović 2004). Uzimajući u obzir da se istraživači često koriste tim pravilom, opravdano ga je i primijeniti u ovom istraživanju. Podatci prikupljeni uz pomoć ove ljestvice omogućuju da se izračunava aritmetička sredina, standardna devijacija,

varijanca. Prikupljeni podatci analizirali su se primjenom programskoga paketa IBM SPSS *Statistcs 23.0* (engl. *Statistical Package for Social Sciences — SPSS*) te MS *Office Excela*. Korištene su metode univarijatne (deskriptivna statistika), bivarijatne (analiza varijance i korelacijska analiza) i multivarijatne (višestruka regresijska analiza) statističke analize.

Deskriptivna statistička analiza obuhvaća pretvaranje podataka u oblik kojim će se olakšati njihovo razumijevanje i tumačenje (Horvat i Mijoč 2012). Njezina osnovna zadaća je opisati promatranu pojavu. Obuhvaća tabeliranje, grafičko prikazivanje i izračunavanje različitih statističkih pokazatelja, pri čemu se rezultati mogu prikazivati u apsolutnim i relativnim brojevima. Jednostavna brojčana analiza odnosi se na izračunavanje srednjih vrijednosti (aritmetička sredina, mod, medijan), mjera disperzije, tj. raspršenosti (raspon varijacije, standardna devijacija, varijanca), mjera asimetrije i mjera zaobljenosti, te najmanje i najveće vrijednosti. Metodama univarijatne analize najčešće se koristi u analizi podataka o zadovoljstvu klijenata/zaposlenika jer su menadžerima lako razumljive.

Inferecijalna statistička analiza sadržava postupke kojima se na temelju rezultata dobivenih na uzorku donose zaključci o populaciji. Uz pomoću nje zaključuje se o povezanosti dviju varijabla, o razlikama između njih, o tome kako nekoliko nezavisnih varijabla objašnjava varijancu zavisne varijable. Za analizu podataka dviju varijabla primjenjuje se bivarijatne statističke metode što obuhvaćaju grafičko prikazivanje (dijagram rasipanja), korelacijsku analizu i regresijsku analizu. Grafički prikaz *dijagram rasipanja* služi za jednostavnije vizualno uočavanje i otkrivanje povezanosti dviju varijabla. Korelacijska analiza ispituje stupanj povezanosti dviju varijabla, a koeficijent korelacije najčešća je mjera u opisivanju povezanosti varijabla (Horvat i Mijoč 2012). Koeficijent korelacije izražava smjer i jakost povezanosti varijabla koje su u linearnom odnosu, ali temeljem njega nije moguće donositi zaključke o njihovom uzročno-posljedičnom odnosu. Koeficijent korelacije može poprimiti vrijednosti od -1 do +1, gdje -1 označava potpunu negativnu povezanost dviju varijabla, +1 popunu pozitivnu povezanost dviju varijabla, a 0 nepostojanje njihove povezanosti. Negativna je korelacija dviju varijabla kada porast jedne varijable rezultira smanjenjem druge, dok je pozitivna korelacija kad porast jedne rezultira povećanjem druge varijable.

Uporaba koeficijenta korelacije ovisi o vrsti podataka, dakle o ljestvici koju slijede podatci. Najčešće se primjenjuje Pearsonov i Spearmanov koeficijent korelacije. Pearsonov mjeri

intenzitet i smjer povezanost dviju varijabla mjernih na intervalnoj ili omjernoj ljestvici. Taj koeficijent zahtijeva linearan i normalan raspored podataka i dostatan je velik uzorak (Horvat i Mijoč 2012). Spearmanov koeficijent korelacije prikladan je kada su jedna ili obje varijable mjerene ordinalnom mjernom ljestvicom. Za razliku od Pearsonova koeficijenta, Spearmanov ne postavlja uvjet linearnosti, simetričnosti niti veličine uzorka.

Nakon utvrđene povezanosti (korelacijska analiza) i poznavanja vrijednosti nezavisne varijable, primjenjuje se regresijska analiza. Njome se nastoji kreirati predviđanja vrijednosti zavisne varijable (Horvat i Mijoč 2012). Ovisno o tome ima li jedna ili više nezavisnih varijabla, regresijska analiza može biti jednostavna i višestruka (multipla). Jednostavna regresijska analiza objašnjava odnos samo dviju varijabla, jedne nezavisne i jedne zavisne, za razliku od višestruke što promatra utjecaj više nezavisnih varijabla na jednu zavisnu, a to se u ovom radu istražuje (Horvat i Mijoč 2012). Regresijska analiza također može biti linearna i nelinearna. Hoće li regresijska analiza biti linearna ili nelinearna, ovisi o vrsti povezanosti među varijablama. Ako su one međusobno linearno povezane, to znači da će promjenu jedne varijable pratiti približna, pozitivna ili negativna, promjena druge varijable, a tada će se podatci u dijagramu rasipanja moći opisati ravnom linijom. Kada je u pitanju nelinearna povezanost među pojavama, podatci u dijagramu rasipanja bit će predočeni zakrivljenom linijom (Horvat i Mijoč 2012).

Koeficijentom determinacije mjeri se reprezentativnost regresijskog modela ( $r^2$ ). Njime je objašnjena proporcija protumačenog dijela odstupanja od regresijskog modela kao i onaj dio odstupanja koji nije protumačen postavljenim modelom, tj. izabranim varijablama. Drugim riječima, koeficijent determinacije pokazuje koliko je prihvatljivo donositi predviđanja na temelju regresijskog modela (Mijoč i suradnici 2016). Vrijednost koeficijenta determinacije očekuje se u intervalu od 0 do 1, gdje veća vrijednost koeficijenta determinacije upućuje na veći udio varijacija protumačenih modelom (nezavisnom varijablom). Stoga je moguće zaključiti da veća vrijednost koeficijenta determinacije upućuje na dobro postavljen model regresije, gdje varijacije nezavisne objašnjavaju promjene u zavisnoj varijabli. Uz koeficijent determinacije promatra se i prilagođeni koeficijent determinacije koji ima bolja statistička svojstva (Dumičić i Bahovec 2011). On je također mjera reprezentativnosti regresijskoga modela kojom se uzimaju u obzir stupnjevi slobode, tj. veličina uzorka i broj nezavisnih varijabla. Ipak, potrebno je istaknuti kako ni regresijska ni korelacijska analiza ne



objašnjavaju uzročno-posljedični odnos varijabla, ali je regresijom ipak moguće donositi predviđanja o jednoj varijabli na temelju poznatih podataka druge (Horvat i Mijoč 2012).

Analizom varijance (ANOVA) statistički se testira razlika između dvije ili više aritmetičkih sredina te se njome testira odnos varijabiliteta unutar jedne skupine ispitanika i njih. Varijalibitet između skupina upućuju na djelovanje nezavisne varijable, a varijalibitete unutar skupine na pogreške mjerenja i uzorkovanja (Petz i suradnici 2012). Pretpostavke za ovaj test su normalan raspored podataka, jednake varijance populacije i neovisna opažanja. Testovna veličina ANOVA-e je F-omjer. Njime se ispituje hipoteza da su koeficijenti korelacije svih varijabli u modelu jednaki nuli. Ako je F-omjer statistički značajan, barem je jedan koeficijent korelacije različit od nule. To znači da kombinacija nezavisnih varijabla u modelu uspješno predviđa zavisnu varijablu, te se rezultati dobiveni na temelju uzorka mogu generalizirati na ukupnu populaciju.

U ovom radu korišteni su Kruskal-Wallisov i Mann-Whitneyjev U-test, neparametrijski test ANOVE jer je u određenim skupinama bio relativno malen broj ispitanika, ili je broj ispitanih bio manji od dvadeset pa su pojedine promatrane skupine značajno različitih veličina. Mann-Whitneyjev U-test pripada skupini neparametrijskih testova za dvije varijable (neparametrijski t-test), dok Kruskal-Wallisov test spada u skupinu neparametrijskih testova za skupinu više od dvije varijable.

U nastavku rada prikazani su rezultati empirijskoga istraživanja.

#### **4.2. Rezultati empirijskoga istraživanja**

Namjera je ovoga potpoglavlja provjeriti i testirati varijable konceptualnoga modela *međuvisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu.*

U nastavku prikazani su rezultati kvantitativne analize podataka prikupljenih ispitivanjem hotelskih zaposlenika. Prvo je opisan uzorak ispitanika (potpoglavlje 4.2.1.), a zatim osnovni parametri deskriptivne statističke analize (potpoglavlje 4.2.2.). Nakon toga predloženi su rezultati korelacijske analize (potpoglavlje 4.2.3.), višestruke regresije i analize varijance (potpoglavlje 4.2.4.) te Kruskal-Wallisov i Mann-Whitneyjev U-test (potpoglavlje 4.2.5.).

#### 4.2.1. Profil ispitanika

U ovom dijelu rada iznesene su demografske značajke ispitanika. Opis uzorka koji čine hotelski zaposlenici obuhvaća: spol, dob, bračno stanje, područje obrazovanja/zanimanja, aktivnosti u slobodno vrijeme. Profil ispitanih obuhvaća analizu ukupnog broja hotelskih zaposlenika u uzorku. Rezultate analize demografskih značajka ukupnog broja ispitanika u uzorku sadržava sljedeća tablica.

Tablica 15. Opis uzorka ( $n = 201$ )

<b>SPOL</b>	<b><i>n</i></b>	<b>(%)</b>
Bez odgovora	6	3,4
Muški	72	40,2
Ženski	101	56,4
Ukupno	179	100
<b>DOBNA SKUPINA</b>	<b><i>n</i></b>	<b>(%)</b>
18 – 29	84	45,4
30 – 39	52	28,1
40 – 49	25	13,5
preko 50 godina	24	13
ukupno	185	100
<b>BRAČNO STANJE</b>	<b><i>n</i></b>	<b>(%)</b>
Neoženjen/a	110	56,7
U braku	70	36,1
Izvanbračna zajednica	3	1,5
Razveden/a	8	4,1
Udovac/a	3	1,5
Ukupno	194	100
<b>STUPANJ OBRAZOVANJA</b>	<b><i>n</i></b>	<b>(%)</b>
Tri godine srednje škole ili manje	17	8,7
Srednja stručna sprema	107	54,6
Viša stručna sprema	30	15,3
Visoka stručna sprema ili više	42	21,4
<b>PODRUČJE OBRAZOVANJA / ZANIMANJA</b>	<b><i>n</i></b>	<b>(%)</b>
Bez odgovora	1	0,5
Turizam / ekonomija	101	55,2
Ostalo	81	44,3

Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

Prema podacima u tablici razvidno je da u uzorku prevladavaju žene (56,4 %), većinom neudane (56,7 %) i sa srednjom stručnom spremom (54,6 %). Najveći broj ispitanika (45,4 %) pripada dobnoj skupini između 18 i 29 godina, dok najmanji broj čini dobna skupina stariji od 50 godina, što dovodi do zaključka da u hotelima pretežno radi mlađa populacija.

U tablici 16 prikazani su rezultati sklonosti provođenja slobodnoga vremena.

Tablica 16. Sklonost provođenja slobodnoga vremena posvećenoga sljedećim aktivnostima

AKTIVNOSTI U SLOBODNO VRIJEME	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
Idem u kino.	2,65	1,41
Idem u ribolov.	<b>1,81</b>	1,34
Trčim / planinarim / bicikliram.	2,92	1,42
Provodim s obitelji.	<b>4,08</b>	1,10
Gledam TV.	<b>3,46</b>	1,29
Čitam.	3,15	1,46
Sviram.	<b>1,41</b>	,97
Putujem.	3,23	1,39
Honorarno radim.	2,10	1,46

Izvor: Izradila doktorandica.

Svoje slobodno vrijeme najviše vole *provoditi s obitelji* gdje je aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,08 ili gledajući televiziju gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,46 dok standardna devijacija iznosi 1,29. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika zabilježena je za pitanje: *sviram* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 1,41 dok standardna devijacija iznosi 0,97, zatim *idem u ribolov* gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 1,81 dok standardna devijacija iznosi 1,34.

S obzirom na to da ovaj rad proučava unutarnju kvalitetu usluga u hotelijerstvu, sljedeća tablica ističe rezultate koji prikazuju kategoriju hotela, njegovu veličinu u kojem zaposleni rade te tip zaposlenja, odjel, radno vrijeme i godine provedene u organizaciji.

Tablica 17. Kategorija i veličina hotela, tip zaposlenja, odjel, radno vrijeme i radni staž

KATEGORIJA HOTELA	<i>n</i>	(%)
3 ***	31	16.1
4****	86	44.8
5*****	75	39.1
VELIČINA HOTELA – BROJ SOBA	ARITMETIČKA SREDINA	SD
	229	123
TIP ZAPOSLENJA	<i>n</i>	%
Bez odgovora	1	0,5
Sezonski	111	57,2
Stalni	82	42,3
ORGANIZACIJSKI ODJEL	<i>n</i>	%
Bez odgovora	1	0,5 %
Prodaja i marketing	7	3,6 %
Hrana & piće (F&B)	50	26 %
Domaćinstvo	48	25 %
Tehnička služba	8	4,2 %
Recepcija	37	19,3 %
Kadrovska služba	1	0,5 %
Financije/računovodstvo	5	2,6 %
Ured glavnog direktora	4	2,1 %
Ostalo	31	16,1 %

<b>RADNA POZICIJA U HOTELU</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bez odgovora	2	1,1
Voditelj	36	19,1
Zaposlenik	150	79,8 %
<b>RADNO VRIJEME</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
Dnevna smjena	118	61,5
Noćna smjena / rad nedjeljom	2	1,0
Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	72	37,5
<b>STAŽ U ORGANIZACIJI</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
0 - 9	114	75,5
10 -19	25	16,6
Više od 20	12	7,9

Izvor: Izradila doktorandica.

Najveći postotak ispitanika radi u hotelu s četiri zvjezdice (44,8 %), zatim 39,1 % ispitanika u hotelu s pet zvjezdica i najmanji postotak ispitanika 16,1 % u hotelu s tri zvjezdice. Prosječna veličina hotela je 229 soba, što pripada kategoriji srednjih hotela – do 300 postelja (Cerović 2005). Većina zaposlenika (57,2 %) rade sezonski i tijekom dana (61,5 %). U toj skupini su najviše zaposlenici koji rade u restoranu (26 %), domaćinstvu (25 %) i na recepciji (19.3 %). Također podatci u tablici pokazuju da ispitanici nemaju dugi radni staž u organizaciji te da je on prosječno 7.4 godina.

Analizom uzorka definirane su osnovne demografske značajke hotelskih zaposlenika u Dubrovniku koji su sudjelovali u ovom empirijskom istraživanju. Utvrđeno je da u uzorku ima nešto više žena od muškaraca, većinom mlađa populacija sa srednjom stručnom spremom koja radi u velikim hotelima s četiri zvjezdice, u odjelu restorana tijekom dana. Svi ovi podatci upućuju nas da mlađa radna snaga prevladava u dubrovačkom hotelijerstvu.

Za potrebe daljnje statističke analize proveden je test normalnosti kako bi se ustanovilo na koji su način distribuirane promatrane varijable uvrštene u statističku obradu. Testovi su pokazali kako je distribucija promatranih varijabli drukčija od Gaussove ili normalne distribucije i vrijednost značajnosti Kolmogorov-Smirnovljeve i Shapiro-Wilkova testa nije veća od 0,05 (vidi prilog C). Kada je značajnost za pojedinu kategoriju veća od 0,05 ( $p > 0,05$ ) riječ je o normalnoj raspodjeli, a ako je signifikantnost manja od 0,05, raspodjela je drukčija, razlikuje se od normalne. Iz toga razloga u ovom istraživanju su rabljeni neparametrijski postupci statističke obrade.

U nastavku rada opisane su deskriptivne karakteristike varijabla i njihovih dimenzija.

#### 4.2.2. Rezultati deskriptivne analize

Svrha je deskriptivne statističke analize opisati prikupljene podatke te ih prikazati na razumljiv i pregledan način. Rezultati analize grupirani su u tri cjeline, za svaki konstrukt u konceptualnom modelu: *međuovisnosti unutarne kvalitete usluga, unutarne tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*. Prikazani su rezultati analize unutarne kvalitete usluge, unutarne tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja hotelskih zaposlenika.

Sljedeća tablica prikazuje rezultate analize ocjena ispitanika konceptualnoga modela istraživanja.

Tablica 18. Deskriptivna statistika konceptualnoga modela

KONSTRUKTI	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
Unutarnja kvaliteta usluge	4,0673	,79028
Odgovorno organizacijsko ponašanje	3,9750	,42029
Unutarnja tržišna orijentacija	3,8894	,81205

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvata 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža, a 5 najviša ocjena.

Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

Konceptualni model *međuovisnosti unutarne kvalitete usluga, unutarne tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* mjereno je uz pomoć tri konstrukta, kojima se prosječne ocjene kreću od 3,88 do 4,06. Zaposlenici su ocijenili unutarnju kvalitetu usluga najvišom ocjenom 4,06 što pokazuje da su zadovoljni unutarnjom uslugom. Međutim, najniža prosječna ocjena (3,88) otkriva da oni smatraju kako se unutarnja tržišna orijentacija ne primjenjuje u potpunosti u hotelu pa na tom području postoji prostor za poboljšanje i napredak, kako bi se postigao i viši stupanj unutarne kvalitete usluga.

Vrijednosti standardne devijacije u sva tri konstrukta manja su od 1, pa je tada raspršenost podataka od aritmetičke sredine mala.

Tablica 19. Deskriptivna statistika konstrukta *unutarnja kvaliteta usluge*

VARIJABLE (TVRDNJE)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
UKU 1 Moji suradnici su pouzdani i mogu im povjeriti svoje probleme.	3,94	1,12
UKU 2 Suradnici mi daju točne informacije potrebne za moj posao.	4,20	,91

<b>UKU 3</b>	Suradnici ispravno obavljaju posao iz prvog pokušaja kako bi izbjegli naknadne ispravke.	3,97	1,00
<b>UKU 4</b>	Mogu se osloniti na svoje suradnike da će dobro obaviti posao.	4,16	,96
<b>UKU 5</b>	Mogu vjerovati svojim suradnicima.	4,10	,99
<b>UKU 6</b>	Suradnici su dobro upućeni u rad.	<b>4,25</b>	,84
<b>UKU 7</b>	Osjećam se sigurno u radu sa suradnicima.	4,24	,92
<b>UKU 8</b>	Kad se pojavi problem, moji su suradnici istinski zabrinuti.	<b>3,80</b>	1,10
<b>UKU 9</b>	Suradnici su osjetljivi na moje potrebe vezane za posao.	<b>3,78</b>	<b>1,11</b>
<b>UKU 10</b>	Čini se da suradnici imaju na umu najbolje interese jedni za druge.	3,83	1,14
<b>UKU 11</b>	Suradnici mi pružaju individualnu pozornost.	3,90	1,04
<b>UKU 12</b>	Moja komunikacija sa suradnicima je primjerena, točna i jasna.	<b>4,26</b>	<b>,76</b>
<b>UKU 13</b>	Suradnici brzo i učinkovito odgovaraju na moje molbe.	4,01	,98
<b>UKU 14</b>	Moji su suradnici spremni udovoljiti posebnim molbama i potrebama.	4,12	,93

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvata 5 ocjena, gdje je ocjena 1 najniža, a 5 najviša ocjena.  
Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

Ispitanici dobivenu (percipiranu) unutarnju kvalitetu usluge u hotelu ocjenjuju u rasponu od 3,78 do 4,26. Najnižom prosječnom ocjenom ocijenjena je varijabla “suradnici su osjetljivi na moje potrebe vezane za posao”, gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 3,78. Druga najniža vrijednost varijable je “kad se pojavi problem, moji suradnici su istinski zabrinuti” gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 3,80. Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika zabilježena je za pitanja: “moja komunikacija sa suradnicima je primjerena, točna i jasna” gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 4,26, zatim “suradnici su dobro upućeni u rad” s aritmetičkom sredinom 4,25.

Vrijednosti standardne devijacije pokazuju disperziju (raspršenost ili odstupanje) podataka od aritmetičke sredine, tj. od prosječne vrijednosti za svaku varijablu posebno. Iz tablice je razvidno kako od ukupno 14 varijabla njih 5 ima standardnu devijaciju veću od 1 i njih 6 veću od 0,9. To znači da ispitanici smatraju kako u promatranim hotelima osoblje nije osjetljivo jedno prema drugome, pa čak ni kad se pojavi problem. Na drugu stranu, to isto osoblje ima primjerenu, točnu i jasnu komunikaciju i svi su dobro upućeni u rad. Sve to nas navodi na zaključak da postoji potreba i mogućnost za poboljšanje međusobnih odnosa poradi bolje kvalitete rada. Tablica 20 predočuje rezultate analize ocjena ispitanika o odgovorno organizacijskom ponašanju u hotelu.

Tablica 20. Deskriptivna statistika konstrukta *odgovorno organizacijsko ponašanje*

VARIJABLE (TVRDNJE)		ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
<b>OOP 1</b>	Pomažem svojim suradnicima koji imaju previše posla.	4,40	,76
<b>OOP 2</b>	Pomažem suradnicima koji su bili odsutni s posla.	4,34	,83
<b>OOP 3</b>	Rado pomažem suradnicima koji imaju problema s obavljanjem posla.	4,39	,71
<b>OOP 4</b>	Pomažem novim suradnicima na poslu iako se to ne očekuje od mene.	4,32	,95
<b>OOP 5</b>	Uvijek sam spreman/na pomoći suradnicima na poslu.	4,49	,77
<b>OOP 6</b>	Poduzimam korake za sprječavanje problema sa suradnicima.	4,33	,83
<b>OOP 7</b>	Svjestan/na sam da moje ponašanje utječe na rad drugih.	4,39	,95
<b>OOP 8</b>	Ne iskorištavam prava drugih.	<b>4,56</b>	,79
<b>OOP 9</b>	Pokušavam izbjeći stvaranje problema svojim suradnicima.	<b>4,54</b>	,73
<b>OOP 10</b>	Svjestan/na sam da moj rad utječe na suradnike.	4,44	,94
<b>OOP 11</b>	Prisustvujem sastancima koji nisu obvezni, ali ih smatram važnima.	3,96	1,14
<b>OOP 12</b>	Odrađujem i ono što se od mene ne traži, ali pridonosi ugledu hotela.	4,36	,83
<b>OOP 13</b>	Pratim promjene u hotelu.	4,31	,85
<b>OOP 14</b>	Čitam i pratim sve obavijesti i dopise koje hotel objavi (R).	4,04	1,01
<b>OOP 15</b>	Gubim puno vremena žaleći se na nevažne stvari (R).	2,40	1,41
<b>OOP 16</b>	Uvijek se usmjeravam na probleme radije nego na ono što je dobro (R).	2,90	1,35
<b>OOP 17</b>	Sklon/a sam preuveličavanju (R).	<b>2,30</b>	1,40
<b>OOP 18</b>	Uvijek smatram pogrešnim to što Uprava hotela radi (R).	<b>2,30</b>	1,36
<b>OOP 19</b>	Najuočljivijim problemima pridajem najviše pozornosti (R).	3,53	1,22
<b>OOP 20</b>	Pridržavam se pravila hotela i bez nadzora.	4,35	,85
<b>OOP 21</b>	Jedan/na sam od najsavjesnijih zaposlenika.	3,83	,99
<b>OOP 22</b>	Vjerujem da će se poštenu rad nagraditi poštenom plaćom.	3,79	1,25

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvata 5 ocjena, gdje je 1 najniža, a 5 najviša ocjena.

Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

Odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika u hotelu ocijenjeno je s 22 varijable. Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika zabilježena je za pitanje: “ne iskorištavam prava drugih” gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,56, dok je standardna devijacija 0,79, zatim “pokušavam izbjeći stvaranje problema svojim suradnicima” s aritmetičkom sredinom odgovora ispitanika od 4,54, dok standardna devijacija iznosi 0,73. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika zabilježena je za pitanje “sklon/a sam preuveličavanju” gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 2,30 dok je standardna devijacija 1,40, zatim “uvijek smatram pogrešnim to što Uprava hotela radi” gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 2,30, dok je standardna devijacija 1,36. Rezultati analize upućuju na to da zaposlenici ne iskorištavaju tuđa prava, ne preuveličavaju i ne prave probleme svojim

suradnicima, te cijene rad Uprave. Nadalje, tablica 21 prikazuje rezultate deskriptivne analize za primjenu marketinške aktivnosti na zaposlenike unutar hotela.

Tablica 21. Deskriptivna statistika konstrukta *unutarnje tržišne orijentacije*

	VARIJABLE (TVRDNJE)	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
UTO 1	Jedan od prioriteta hotela je razumjeti potrebe zaposlenika prije donošenja određene odluke.	3,87	1,15
UTO 2	Nadređeni izravno kontaktiraju sa zaposlenicima kako bi oni što bolje razumjeli njihove potrebe.	3,90	1,16
UTO 3	U našem hotelu redovito se provode ispitivanja kako bi se prepoznale potrebe i očekivanja zaposlenika.	3,62	1,15
UTO 4	Važan vid našeg posla je provjeravanje jesu li naši zaposlenici zadovoljni radom i prepoznavanje svih problema koje bi oni mogli imati.	3,76	1,27
UTO 5	Zaposlenici se grupiraju po određenim skupinama prema njihovim potrebama (npr. zdravstvene ili druge poteškoće).	<b>3,26</b>	1,27
UTO 6	Kod donošenja i uvođenja novih pravila i standarda, u hotelu se uvijek uzimaju u obzir različite skupine zaposlenika sa sličnim potrebama i osobinama.	3,52	1,14
UTO 7	Prema svim zaposlenicima postupa se na potpuno jednak način neovisno o njihovim potrebama i osobinama.	<b>3,44</b>	1,30
UTO 8	Nadređeni su zainteresirani čuti zaposlenike vezano za njihov rad, bilo kakav problem i prijedlog koji mogu imati.	3,91	1,22
UTO 9	Ako zaposlenici imaju osobnih problema koji negativno utječu na obavljanje radnih zadataka, nadređeni ih potiču na razgovor s nadređenima u svezi s time.	3,81	1,11
UTO 10	Nadređeni u ovom hotelu uvijek nalaze vremena za osobni susret i razgovor sa zaposlenikom ako on to zatraži.	4,06	1,06
UTO 11	Nadređeni provodi vrijeme sa zaposlenicima kako bi im objasnio ciljeve poslovanja, te im jasno iznio što se od njih očekuje.	4,03	1,08
UTO 12	Voditelji ulažu sredstva (vrijeme i novac) kako bi zadovoljili posebne potrebe ili zahtjeve zaposlenika.	3,64	1,09
UTO 13	Pri određivanju poslovne politike hotela voditelji ozbiljno uzimaju u obzir potrebe zaposlenika.	3,76	1,09
UTO 14	Voditelji su usmjereni na rješavanje svih problema zaposlenika daju im potrebnu podršku za dobro obavljanje posla.	3,98	1,07
UTO 15	Voditelji gledaju zaposlenike prvenstveno kao ljude, bez obzira koliko uspješno ti zaposlenici obavljaju svoj posao i kakve rezultate postižu.	3,97	1,06
UTO 16	Voditelji su spremni saslušati zaposlenike i razumjeti njihove osjećaje u onoj mjeri u kojoj oni utječu na obavljanje posla.	4,03	,99
UTO 17	Prije uvođenja nove usluge ili promjene već postojeće, zaposlenici prolaze opsežnu obuku vezano za tu promjenu i način na koji će ona utjecati na njihov rad.	3,75	1,08
UTO 18	Hotel sustavno i redovito organizira seminare obuke tijekom kojih se zaposlenici obrazuju i razvijaju svoje vještine.	3,57	1,22
UTO 19	Ako je zaposlenik premješten na novi zadatak ili u novi odjel, nadređeni mu/joj osobno omogućuje obuku za	3,82	1,15



	novu poziciju.		
UTO 20	Voditelji razumiju obiteljske potrebe zaposlenika.	<b>4,12</b>	1,00
UTO 21	Voditelji podržavaju zaposlenike u usklađivanju poslovnih i obiteljskih obveza.	<b>4,07</b>	1,01
UTO 22	U našem hotelu zaposlenici mogu ostvariti dobru ravnotežu između privatnog i poslovnog života.	3,90	1,12

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je 1 najniža, a 5 najviša ocjena.

Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

Primjenu marketinških aktivnosti u hotelu, zaposlenici su ocjenili prosječnim vrijednostima od 3,26 do 4,12. Najviša vrijednost aritmetičkih sredina odgovora zabilježena je za pitanja: “voditelji razumiju obiteljske potrebe zaposlenika” gdje aritmetička sredina iznosi 4,12 dok je standardna devijacija 1,00, zatim “voditelji podržavaju zaposlenike u usklađivanju poslovnih i obiteljskih obveza” s aritmetičkom sredinom odgovora od 4,07 dok standardna devijacija iznosi 1,01. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika zabilježena je za pitanje “zaposlenike se grupira po određenim skupinama prema njihovim potrebama (npr. zdravstvene ili druge poteškoće)”, gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,26, dok je standardna devijacija 1,27, zatim “prema svim zaposlenicima postupa se na potpuno isti način neovisno o njihovim potrebama i osobinama”, gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 3,44 dok je standardna devijacija 1,30.

U nastavku rada sjedinjeni su rezultati deskriptivne analize ocjena hotelskih zaposlenika o svakom pojedinom elementu konceptualnog modela (tablica 22).

Tablica 22. Deskriptivni parametri dimenzija konceptualnog modela

DIMENZIJE		ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
Unutarnja kvaliteta usluge	Pouzdanost	4,1020	,83730
	Povjerenje	4,2017	,80402
	Poistovječivanje	3,8434	,96288
	Susretljivost	4,1367	,76873
Odgovorno organizacijsko ponašanje	Altruizam	<b>4,4305</b>	,60835
	Uljudnost	<b>4,5046</b>	,56445
	Građanske vrline	3,6470	,44884
	Korektno ponašanje	<b>3,2489</b>	1,00509
	Savjesnost	4,0135	,70617
Unutarnja tržišna orijentacije	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	3,8568	,91900
	Segmentiranje unutarnjeg tržišta	<b>3,4688</b>	,96184
	Unutarnja komunikacija	3,9948	,94440
	Skrb voditelja	3,9179	,87828
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	3,7663	,96055
	Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	4,0677	,87283

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je 1 najniža ocjena, a 5 najviša ocjena.

Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

Promatrajući ujedinjene deskriptivne rezultate po dimenzijama svakoga konstrukta konceptulanoga modela, uočljivo je da su ispitanici ocijenili najvišom ocijenom dimenzije konstrukta *odgovornoga organizacijskog ponašanja* i to: altruizam i uljudnost, kojima su aritmetičke vrijednosti 4,43 i 4,50, a standardne devijacije tj. odstupanje od prosjeka manje od 1. To znači da hotelsko osoblje većinu ponašanja na dimenzijama altruizam i uljudnost procjenjuju kao one koja su sustavni dio uloge. Suprotno tome, najniže ocijenjena dimenzija je *segmentiranje unutarnjega tržišta* s aritmetičkom vrijednošću od 3,46.

Isto tako može se uočiti da je konstrukt *unutarnje tržišne orijentacije* slabije ocijenjen od ostala dva konstrukta (*unutarnja kvaliteta usluge* i *odgovorno organizacijsko ponašanje*). To znači da zaposleni smatraju kako se aktivnosti internoga marketinga (aritmetička sredina 3,88, a standardna devijacija 0,81) slabo primjenjuju u hotelima što ostavlja prostora za moguće poboljšanje i primjenu (tablica 23). Zatim, konstrukt *unutarnja kvaliteta usluge* ocijenjen je s najvišom ocjenom tj. s prosječnom vrijednosti od 4,0673 i standardnom devijacijom od 0,79028, što upućuje da su radna atmosfera i odnosi među kolegama i menadžmentom zadovoljavajući.

Tablica 23. Deskriptivni parametri konstrukta konceptualnog modela

KONSTRUKTI	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
Unutarnja kvaliteta usluge u hotelu	4,0673	,79028
Odgovorno organizacijsko ponašanje	3,9750	,42029
Unutarnja tržišna orijentacija	3,8894	,81205

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena, gdje je 1 najniža, a 5 najviša ocjena.

Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

#### 4.2.3. Rezultati korelacijske analize

Kako bi se statistički utvrdila pozitivna povezanost između konstrukata *unutarnja kvaliteta usluga*, *odgovorno organizacijsko ponašanje* i *unutarnja kvaliteta usluga*, primijenjena je korelacijska analiza. Provedbom ove metode testirana je hipoteza.

H3 Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između konstrukata *unutarnja kvaliteta usluga*, *odgovorno organizacijsko ponašanje* i *unutarnja kvaliteta usluga*.

Za prikazivanje međusobne povezanosti dviju varijabla upotrebljen je Spearmanov koeficijent korelacije. Vrijednost tog testa kreće se u intervalu  $-1 \leq r \leq +1$  pri čemu predznak – korelacije

označava negativnu (obratnu) korelaciju, dok predznak + znači pozitivnu korelaciju. Što je vrijednost Spearmanova koeficijenta korelacije veća, kažemo da je korelacija između varijabla jača (značajnija). Za potrebe istraživanja komentiraju se koeficijenti korelacije veći od 0,5,  $r > 0,5$ . Priloženo su rezultati korelacije između konstrukta konceptualnoga modela *međuvodnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornog organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*.

Tablica 24. Spearmanovi koeficijenti korelacije između svakoga konstrukta konceptualnoga modela

	UNUTARNJA KVALITETA USLUGE	ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE	UNUTARNJA TRŽIŠNA ORIJENTACIJA
UNUTARNJA KVALITETA USLUGE	1	,457**	,709**
ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE	,457**	1	,355**
UNUTARNJA TRŽIŠNA ORIJENTACIJA	,709**	,355**	1

\*\* - Statistički značajno uz manje od 1 % rizika.

Izvor: Izradila doktorandica.

Spearmanovi koeficijenti korelacije pokazuju pozitivnu povezanost između *unutarnje kvalitete usluge u hotelu* i *unutarnje tržišne orijentacije* (u upitniku *primjene marketinških djelatnosti na zaposlenike*) i iznosi  $r = 0,709$  uz statističku razinu značajnosti manju od 0,01 i pouzdanosti od 99 %. Međutim, slaba je povezanost između *unutarnje tržišne orijentacije* i *odgovornoga organizacijskog ponašanja*, s koeficijentom  $r = 0,355$  iz tog razloga.

*Hipoteza H3 se djelomično potvrđuje.*

Za bolje razumijevanje međusobnih odnosa u nastavku su prikazani Spearmanovi koeficijenti korelacije za svaku dimenziju pojedinačno.

Tablica 25. Spearmanovi koeficijenti korelacije između dimenzija *unutarnje kvalitete usluga*

	POUZDANOST	POVJERENJE	POISTOVJEĆIVANJE	SUSRETLJIVOST
POUZDANOST	1	,843**	,799**	,789**
POVJERENJE	,843**	1	,811**	,808**
POISTOVJEĆIVANJE	,799**	,811**	1	,819**
SUSRETLJIVOST	,789**	,808**	,819**	1

\*\* - Statistički značajno uz manje od 1 % rizika.

Izvor: Izradila doktorandica na temelju istraživanja.

Iz tablice se može iščitati kako je razina korelacije između svih kategorija pozitivna s vrijednošću većom od 0,5, te značajna s razinom pouzdanosti od 99 %, dakle riječ je o korelaciji odsrednjeg do jakoga intenziteta kad su u pitanju sve promatrane varijable. Među svim dimenzijama, najvišu razinu korelacije ima odnos *pouzdanosti* i *povjerenja* ( $r = 0,843$ ;  $p < 0,01$ ), zatim između *poistovjećivanja* i *susretljivosti* ( $r = 0,819$ ;  $p < 0,01$ ).

Tablica 26. Spearmanovi koeficijenti korelacije između dimenzija *odgovornoga organizacijskog ponašanja*

	ALTRUIZAM	ULJUDNOST	GRADANSKE VRLINE	KOREKTNO PONAŠANJE	SAVJESNOST
ALTRUIZAM	1	,731**	,547**	,184*	,423**
ULJUDNOST	,731**	1	,536**	,178*	,432**
GRADANSKE VRLINE	,547**	,536**	1	-,030	,529**
KOREKTNO PONAŠANJE	,184**	,178**	-,030	1	-,146*
SAVJESNOST	,423**	,432**	,529**	-,146*	1

\*\* - Statistički značajno uz manje od 1 % rizika.

\* - Statistički značajno uz manje od 5 % rizika.

Izvor: Izradila doktorandica.

Korelacija između *altruizma* i *uljudnosti* iznosi  $r = 0,731$  uz statističku razinu značajnosti manju od 0,01 i pouzdanosti od 99 %, dakle može se konstatirati kako porastom odgovora za *altruizam* rastu i odgovori za *uljudnost*. Međutim, koeficijenti korelacije između *građanskih vrlina* i *korektnog ponašanja* su negativnog koeficijenta  $r = -0,030$  kao i između *savjesnosti* i *korektnoga ponašanja*  $r = -0,146$ , što upućuje da nema povezanosti.

Tablica 27. Spearmanovi koeficijenti korelacije između dimenzija *unutarnje tržišne orijentacije*

	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	Segmentiranje unutarnjeg tržišta	Unutarnja komunikacija	Skrb voditelja	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	Ravnoteža između poslovnog i privatnog života
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	1	,673**	,762**	,801**	,754**	,676**
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	,673**	1	,515**	,663**	,650**	,506**
Unutarnja komunikacija	,762**	,515**	1	,818**	,666**	,718**
Skrb voditelja	,801**	,663**	,818**	1	,740**	,789**
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	,754**	,650**	,666**	,740**	1	,579**
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	,676**	,506**	,718**	,789**	,579**	1

\*\* - Statistički značajno uz manje od 1 % rizika.

Izvor: Izradila doktorandica.

Spearmanov koeficijent pokazuje pozitivnu povezanost između varijabla unutarnje tržišne orijentacije s vrijednošću većom od 0,5, te je značajna s razinom pouzdanosti od 99 %, dakle može se zaključiti kako je riječ o korelaciji odsrednjeg do jakog intenziteta kad su u pitanju sve promatrane varijable. Najvišu razinu korelacije bilježimo između *unutarnje komunikacije* i *skrbi voditelja* ( $r = 0,818$ ;  $p < 0,01$ ), zatim između *prepoznavanje razmjene vrijednosti* i *skrbi voditelja* ( $r = 0,801$ ;  $p < 0,01$ ).

#### 4.2.4. Rezultati višestruke regresijske analize i analize varijance

Primjenom višestruke regresijske analize utvrdila se priroda povezanosti između *unutarnje kvalitete usluge s odgovornim organizacijskim ponašanjem* i unutarnje tržišne orijentacije (u upitniku naslovljeno *primjena marketinških djelatnosti na zaposlenike u hotelu*). Višestruka regresija podrazumijeva i promatra utjecaj više nezavisnih varijabla na zavisnu varijablu. Koeficijent determinacije (coefficient of determination  $R^2$ ) mjera je proporcije varijance zavisne varijable, koja je objašnjena nezavisnim (prediktor) varijablama (Hair i suradnici 2010). Ona predstavlja iznos varijance objašnjene regresijskim modelom. Može poprimiti

vrijednosti od 0 do 1. Što je njegova vrijednost veća, regresijski model bolje predviđa zavisnu varijablu.

Tablica 28. Rezultati višestrukog regresijskog modela (N = 201)

MODEL				
<b>Koeficijent multiple korelacije R</b>	,707 <sup>a</sup>			
<b>Koeficijent determinacije R<sup>2</sup></b>	,499			
<b>Prilagođeni R<sup>2</sup></b>	,493			
<b>Standard. pogreška procjene</b>	,52229			
<b>Razina značajnosti</b>	,000			
Nezavisna varijabla	b	Standardizirani koeficijent Beta	t	p vrijednost
(Konstanta)	,609		1,447	,150
Odgovorno organizacijsko ponašanje	,318	,184	3,034	,003
Unutarnja tržišna orijentacije	,574	,628	10,387	,000

Napomena: Nezavisne varijable: *unutarnja tržišna orijentacija*, *odgovorno organizacijsko ponašanje*.

Zavisna varijabla: *Unutarnja kvaliteta usluge u hotelu*.

Izvor: Izradila doktorandica.

Prema koeficijentu determinacije ( $R^2=0,499$ ) varijable u modelu dijele 49,9 % zajedničkih faktora. To znači da se 49,9 % varijance (informacija) za postizanje *unutarnje kvalitete usluge* u hotelu može predvidjeti (objasniti) varijablama primjene marketinških djelatnosti na zaposlenike (*unutarnje tržišne orijentacije*) i *odgovornoga organizacijskog ponašanja*. Prilagođeni  $R^2$  daje uvid u to kako se dobro regresijski model može generalizirati. U ovom slučaju prilagođeni  $R^2$  iznosi 0,493, što je vrlo blizu  $R^2$  te se ovaj promatrani regresijski model može dobro generalizirati na ukupnu populaciju.

Razina značajnosti dviju dimenzija, bila je manja od 0,05 razine značajnosti što pokazuje da je regresijski model statistički značajan i da te dvije dimenzije pozitivno utječu na ukupnu *unutarnju kvalitetu usluga* u hotelu. Pri tome je najznačajniji prediktor primjena marketinških aktivnost ( $\beta = 0,574$ ;  $p < 0,001$ ). Zatim slijedi *odgovorno organizacijsko ponašanje* ( $\beta = 0,318$ ;  $p = 0,003$ ). S pomoću tih koeficijenata može se napisati regresijska jednadžba:

$$Y = 0,609 + 0,318 X_1 + 0,574 X_2$$

Pri tome konstantni član iznosi 0,609 i nema smisljeno značenje. Također, pogleda li se prvi regresijski koeficijent (*odgovorno organizacijsko ponašanje*), može se uočiti kako on iznosi 0,318, što znači da će se regresijska vrijednost *unutarnje kvalitete usluga u hotelu* povećati za 0,318 ako se odgovorno organizacijsko ponašanje poveća za jednu jedinicu, uz uvjet da se ostale nezavisne varijable ne mijenjaju (*unutarnja tržišna orijentacija*, tj. *primjena marketinških djelatnosti na zaposlenike*).

Dalje, pogleda li se drugi regresijski koeficijent (*primjena marketinških djelatnosti na zaposlenike*), može se uočiti kako on iznosi 0,574, što znači da će se regresijska vrijednost *unutarnje kvalitete usluga u hotelu* povećati za 0,574 ako *unutarnja tržišna orijentacija* poraste za jednu jedinicu uz uvjet da se ostale nezavisne varijable ne mijenjaju (*odgovorno organizacijsko ponašanje*).

S obzirom na to da se pokazalo kako unutarnja tržišna orijentacija najviše utječe na postizanje unutarnje kvalitete usluge, hotelski menadžeri trebaju primjenjivati interni marketing na zaposlenike. Iako je najmanji utjecaj u ovom istraživanju imao odgovorno organizacijsko ponašanje, pokazalo se da ono ipak utječe na unutarnju kvalitetu usluge. Iz tog razloga, hotelski menadžeri ne bih smjeli zanemariti prednosti takva ponašanja i aktivnostima internoga marketinga poticati osoblje da pruži što bolju kvalitetu usluge i na vanjskom i unutarnjem tržištu.

Analizom varijance ispitana je uspješnost regresijskog modela. Rezultate prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 29. Analiza varijance ANOVA<sup>a</sup>

MODEL		Zbroj kvadrata	df (stupnjevi slobode)	Sredina kvadrata	F	P vrijednost
1	Odstupanja protumačena modelom	41,066	2	20,535	75,266	,000 <sup>b</sup>
	Neprotumačena odstupanja	41,194	151	,273		
	Ukupna odstupanja	82,261	153			

a. Zavisna varijabla: Unutarnja kvaliteta usluge u hotelu.

b. Predictors: (Constant), Unutarnja tržišna orijentacija, odgovorno organizacijsko ponašanje.

Izvor: Izradila doktorandica.

Analizom varijance utvrđeno je da su rezultati statistički značajni,  $F(2,151) = 75,266$ ,  $p < 0,001$ . To znači da ovom kombinacijom nezavisnih varijabla predviđa zavisna varijabla, tj. unutarnja tržišna orijentacija, dakle primjena marketinških aktivnosti na zaposlenike i odgovorno organizacijsko ponašanje uspješno objašnjavaju unutarnju kvalitetu usluga u hotelu. Također, pogleda li se prikazana razina značajnosti u tablici za regresijski model uočava se kako je ona puno manja od 5 %, pa je promatrani regresijski model statistički značajan.

*Hipoteza H4 je potvrđena.*

#### **4.2.5. Rezultati Kruskal-Wallisova i Mann-Whitneyeva testa**

U nastavku rada, promatrane su varijable testirane uz pomoć neparametrijskih statističkih testova Mann-Whitneyev U-testa i Kruskal-Wallisova testa s obzirom na demografska obilježja.

Mann-Whitneyev U-test ubraja se u skupinu neparametrijskih testova za dvije varijable (neparametrijski t-test), dok Kruskal-Wallisov pripada skupini neparametrijskih testova za više od dvije varijable, svojevrsnu neparametrijsku inačicu ANOVA testa. Ovim metodama testirane su glavna hipoteza (H5) i pripadajuće pothipoteze:

*H5: Postoji statistički značajna razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na demografska obilježja:*

- H5-1: Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na spol ispitanika.*
- H5-2: Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na dob ispitanika.*
- H5-3: Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na bračno stanje ispitanika.*
- H5-4: Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na stupanj obrazovanja ispitanika.*



- H5-5: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na područje obrazovanja/zanimanje ispitanika.*
- H5-6: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na kategoriju hotela u kojem radi ispitanik.*
- H5-7: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom tip zaposlenja ispitanika.*
- H5-8: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na radnu poziciju ispitanika u hotelu.*
- H5-9: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na radni staž u organizaciji.*
- H5-10: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom u kojem odjelu hotela ispitanik radi.*
- H5-11: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na radno vrijeme.*
- H5-12: *Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na veličinu hotela-broj soba u kojem ispitanik radi.*

Slijedi sveukupan prikaz rezultata i analiza Mann-Whitneyeva U-testa ili Kruskal-Wallisova testa po dimenzijama i odabranim demografskim obilježjima.

Tablica 30. Rezultati Mann-Whitney U testa ili Kruskal-Wallis Testa po dimenzijama i odabranim demografskim obilježjima

	Spol	Dob	Bračno stanje	Stupanj obrazovanje	Područje obrazovanja / zanimanja	Kategorija hotela	Tip zaposlenja	Moja radna pozicija u hotelu	Radni staž	Odjel u hotelu	Radno vrijeme	Veličina hotela – broj soba
Pouzdanost	,137	,272	<b>,014</b>	<b>,013</b>	,139	,160	,349	,801	<b>,006</b>	<b>,002</b>	,289	,818
Povjerenje	,486	,128	<b>,046</b>	<b>,005</b>	,159	,247	,145	,901	<b>,001</b>	<b>,050</b>	,664	,202
Poistovječivanje	,592	,201	<b>,035</b>	<b>,002</b>	,062	<b>,027</b>	,310	,815	<b>,033</b>	<b>,029</b>	,182	,473
Susretljivost	,510	,068	,067	<b>,031</b>	<b>,031</b>	,534	<b>,046</b>	,468	<b>,021</b>	,095	,252	,474
Altruizam	<b>,046</b>	,230	,087	,072	,053	,427	,054	,140	<b>,039</b>	,158	,110	<b>,009</b>
Uljudnost	,261	,139	,060	<b>,037</b>	<b>,036</b>	,695	,073	,096	,118	,296	,084	,507
Gradanske vrline	,784	<b>,024</b>	<b>,048</b>	,411	,190	,660	<b>,010</b>	<b>,047</b>	,479	,865	,102	,488
Korektno ponašanje	<b>,016</b>	,113	,690	,528	,377	<b>,000</b>	,608	,802	,652	,766	,468	<b>,000</b>
Savjesnost	,533	<b>,050</b>	,111	,401	,721	,567	,061	<b>,004</b>	,206	,249	,105	,856
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	,379	,854	,694	<b>,032</b>	,266	<b>,023</b>	,928	,192	,157	,132	,297	,654
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	,093	,112	,195	,319	,791	<b>,000</b>	,071	,773	,286	,250	,959	,869
Unutarnja komunikacija	,086	,433	,289	,304	,368	,250	,673	,659	,451	<b>,037</b>	,339	,904
Skrb voditelja	,330	,249	,142	,685	,243	<b>,008</b>	,284	,592	,097	,293	,840	,216
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	,417	,703	,616	<b>,034</b>	,705	<b>,000</b>	,263	,178	,102	,375	,512	,510
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	,403	,183	,068	,380	,223	,066	,698	,518	,083	,674	,214	,072

Izvor: Izradila doktorandica.

Rezultati Mann-Whitneyev U-testa ili Kruskal-Wallisova testa u tablica 30. pokazuje da 127 primjera od sveukupno njih 195 nisu značajni ( $p > 0,05$ ), što znači da su varijance/razlike između promatranih skupina demografskih obilježja u tim varijablama jednake, tj. homogene, pa time hipoteza H5 nije potvrđena.

*Hipoteza H5 nije potvrđena.*

U nastavku rada analizirano je posebno svako demografsko obilježje (spol, dob, bračno stanje, stupanj obrazovanja, područje obrazovanja, kategorija hotel, tip zaposlenja, radna pozicija, odjel hotela, radni staž, radno vrijeme, veličina hotela – broj soba). Priloženo tablica sadržava rezultate analize značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* s obzirom na demografsku karakteristiku – spol ispitanika.

Tablica 31. Mann Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – spol ispitanika

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Mann-Whitneyev U-test	Wilcoxon W	Z	p vrijednost
SPOL	Pouzdanost	3029,5	5657,5	-1,489	,137
	Povjerenje	3381,5	6009,5	-,697	,486
	Poistovječivanje	3332,0	5817,0	-,536	,592
	Susretljivost	3377,0	5933,0	-,659	,510
	Altruizam	2906,0	5462,0	-1,992	<b>,046</b>
	Uljudnost	3169,5	5725,5	-1,124	,261
	Gradanske vrline	3513,0	6141,0	-,274	,784
	Korektno ponašanje	2458,5	4804,5	-2,414	<b>,016</b>
	Savjesnost	3285,5	5841,5	-,623	,533
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	3191,0	5676,0	-,880	,379
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	2912,0	7763,0	-1,679	,093
	Unutarnja komunikacija	2858,5	5273,5	-1,714	,086
	Skrb voditelja	3082,5	5497,5	-,975	,330
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	3180,0	8031,0	-,812	,417
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	3223,5	5779,5	-,836	,403

Izvor: Izradila doktorandica.

Statistički značajne razlike s obzirom na spol (muški, ženski) postoje kod dviju varijabla – *altruizam* i *korektno ponašanje*. S druge strane, za varijable *pouzdanost*, *povjerenje*, *poistovjećivanje*, *susretljivost*, *uljudnost*, *građanske vrline*, *savjesnost*, *prepoznavanje razmjene vrijednosti*, *segmentiranje unutarnjeg tržišta*, *unutarnja komunikacija*, *briga voditelja*, *obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika*, *ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života* nema statistički značajnih razlika te u tim okolnostima hotelski zaposlenici imaju slične stavove o unutarnjoj kvaliteti usluge.

*Hipoteza H5-1 nije potvrđena.*

Sljedeća tablica sadržava rezultate analize značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga*, *unutarnje tržišne orijentacije* i *odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* s obzirom na demografsku karakteristiku – dob ispitanika.

Tablica 32. Kruskal Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela s obzirom na demografsku karakteristiku – dob ispitanika

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Chi-Square	df	p vrijednost
DOB	Pouzdanost	3,902	3	,272
	Povjerenje	5,679	3	,128
	Poistovjećivanje	4,630	3	,201
	Susretljivost	7,116	3	,068
	Altruizam	4,309	3	,230
	Uljudnost	5,494	3	,139
	Gradanske vrline	9,465	3	<b>,024</b>
	Korektno ponašanje	5,981	3	,113
	Savjesnost	7,821	3	<b>,050</b>
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	,782	3	,854
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	6,001	3	,112
	a komunikacija	2,745	3	,433
	Skrb voditelja	4,113	3	,249
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	1,409	3	,703
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	4,849	3	,183

Izvor: Izradila doktorandica.

Godine života statistički značajno utječu na dvije varijable konceptualnoga modela istraživanja tj. na *građanske vrline* i *savjesnost*. Za ostalu većinu varijabla iz konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga*, *unutarnje tržišne orijentacije* i

*odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* nema statistički značajnih razlika s obzirom na dob ispitanika. Može se zaključiti da dob zaposlenika ne utječe značajno na razlike u ocjenjivanju većine varijabla konceptualnoga modela istraživanja.

*Hipoteza H5-2 nije potvrđena.*

U sljedećoj su tablici rezultati analize značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela s obzirom na demografsku karakteristiku – bračno stanje ispitanika.

Tablica 33. Kruskal Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela s obzirom na demografsku karakteristiku – bračno stanje ispitanika

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Chi-Square	df	p vrijednost
<b>BRAČNO STANJE</b>	Pouzdanost	12,504	4	<b>,014</b>
	Povjerenje	9,675	4	<b>,046</b>
	Poistovjećivanje	10,360	4	<b>,035</b>
	Susretljivost	8,766	4	,067
	Altruizam	8,132	4	,087
	Uljudnost	9,031	4	,060
	Građanske vrline	9,564	4	<b>,048</b>
	Korektno ponašanje	2,249	4	,690
	Savjesnost	7,507	4	,111
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	2,226	4	,694
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	6,060	4	,195
	Unutarnja komunikacija	4,988	4	,289
	Briga vođitelja	6,890	4	,142
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	2,662	4	,616
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	8,721	4	,068

Izvor: Izradila doktorandica.

Statistički je značajna razlika u četiri varijable konceptualnoga modela prema bračnom stanju. Drugim riječima, ono utječe na ocjenu sljedećih varijabli: *pouzdanost*, *povjerenje*, *poistovjećivanje* i *građanske vrline*. Za ostale varijable, nema statistički značajne razlike s obzirom na bračno stanje.

*Hipoteza H5-3 je djelomično potvrđena.*

Sljedeća tablica donosi stanje značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – stupnju obrazovanja ispitanika.

Tablica 34. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristikici – stupanj obrazovanja ispitanika

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Chi-Square	df	p vrijednost
<b>STUPANJ OBRAZOVANJA</b>	Pouzdanost	10,812	3	<b>,013</b>
	Povjerenje	12,955	3	<b>,005</b>
	Poistovječivanje	14,415	3	<b>,002</b>
	Susretljivost	8,852	3	<b>,031</b>
	Altruizam	6,982	3	,072
	Uljudnost	8,482	3	<b>,037</b>
	Građanske vrline	11,583	3	,411
	Korektno ponašanje	2,222	3	,528
	Savjesnost	2,941	3	,401
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	8,829	3	<b>,032</b>
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	3,516	3	,319
	Unutarnja komunikacija	3,630	3	,304
	Briga voditelja	1,489	3	,685
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	8,656	3	<b>,034</b>
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	3,075	3	,380

Izvor: Izradila doktorandica.

Prema stupnju obrazovanja ispitanika statistički su značajne razlike u sedam varijabla konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*, a to su: *pouzdanost, povjerenje, poistovječivanje, susretljivost, uljudnost, prepoznavanje razmjene vrijednosti i obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika* što znači da hotelsko osoblje s različitim stupnjem obrazovanja različito procjenjuje unutarnju kvalitetu usluga u hotelu. Za ostale varijable nema statistički značajne razlike s obzirom na stupanj obrazovanja. U tim varijablama stupanj obrazovanja hotelskih zaposlenika ne utječe značajno na procjenu postizanja unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu.

*Hipoteza H5-4 je djelomično potvrđena.*

U nastavku je tablica s rezultatima značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* prema demografskoj karakteristikici – područje obrazovanja/zanimanja ispitanika.

Tablica 35. Mann-Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela ovisno o demografskoj karakteristikici – područje obrazovanja/zanimanja ispitanika

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Mann-Whitneyev U-test	Wilcoxon W	Z	p vrijednost
<b>PODRUČJE OBRAZOVANJA/ ZANIMANJA ISPITANIKA</b>	Pouzdanost	3029,5	5657,5	-1,489	,137
	Povjerenje	3381,5	6009,5	-,697	,486
	Poistovječivanje	3332,0	5817,0	-,536	,592
	Susretljivost	3377,0	5933,0	-,659	,510
	Altruizam	2906,0	5462,0	-1,992	<b>,046</b>
	Uljudnost	3169,5	5725,5	-1,124	,261
	Građanske vrline	3513,0	6141,0	-,274	,784
	Korektno ponašanje	2458,5	4804,5	-2,414	<b>,016</b>
	Savjesnost	3285,5	5841,5	-,623	,533
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	3191,0	5676,0	-,880	,379
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	2912,0	7763,0	-1,679	,093
	Unutarnja komunikacija	2858,5	5273,5	-1,714	,086
	Skrb vođitelja	3082,5	5497,5	-,975	,330
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	3180,0	8031,0	-,812	,417
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	3223,5	5779,5	-,836	,403

Izvor: Izradila doktorandica.

Područje obrazovanja ispitanika ima statistički značajne razlike u samo dvije varijable: *susretljivost* i *uljudnost*, što znači da hotelski djelatnici s različitim područjem obrazovanja različito procjenjuju susretljivost i uljudnost u postizanju unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu. Za većinu varijabla iz konceptualnoga modela nema statistički značajne razlike s obzirom na područje obrazovanja te možemo zaključiti kako obrazovanje ne utječu značajno na ocjenu unutarnje kvalitete usluge u hotelu.

*Hipoteza H5-5 nije potvrđena.*

Zatim, sljedeća tablica sadržava rezultate analize značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela s obzirom na demografsku karakteristiku – kategorija hotela u kojem ispitanik radi.

Tablica 36. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – kategorija hotela

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Chi-Square	df	P vrijednost
<b>KATEGORIJA HOTELA</b>	Pouzdanost	3,666	2	,160
	Povjerenje	2,793	2	,247
	Poistovječivanje	7,246	2	<b>,027</b>
	Susretljivost	1,254	2	,534
	Altruizam	1,701	2	,427
	Uljudnost	,727	2	,695
	Građanske vrline	,830	2	,660
	Korektno ponašanje	26,773	2	<b>,000</b>
	Savjesnost	1,135	2	,567
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	7,546	2	<b>,023</b>
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	22,936	2	<b>,000</b>
	Unutarnja komunikacija	2,775	2	,250
	Skrb voditelja	9,763	2	<b>,008</b>
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	20,217	2	<b>,000</b>
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	5,441	2	,066

Izvor: Izradila doktorandica.

Iz rezultata razvidna je statistički značajna razlika u šest varijabla konceptualnoga modela istraživanja ovisno o kategoriji hotela u kojem ispitanik radi. Drugim riječima taj čimbenik utječe na ocjenu sljedećih varijabla: *poistovječivanje, korektno ponašanje, prepoznavanje razmjene vrijednosti, segmentiranje unutarnjega tržišta, briga voditelja i obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika*. Naprotiv, za ostale varijable nema statistički značajne razlike s obzirom na kategoriju hotela. U takvim relacijama neovisno o kategoriji hotela u kojem rade, ispitanici slično (a ne statistički različito) ocjenjuju postizanje unutarnje kvalitete usluga u hotelu.

*Hipoteza H5-6 je djelomično potvrđena.*

U nastavku je tablica s rezultatima značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela istraživanja prema demografskoj karakteristici – tip zaposlenja.



Tablica 37. Mann Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristikici – tip zaposlenja

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P vrijednost
<b>TIP ZAPOSLENJA</b>	Pouzdanost	3978,0	9864,0	-,937	,349
	Povjerenje	3968,5	10073,5	-1,457	,145
	Poistovječivanje	4023,0	10128,0	-1,016	,310
	Susretljivost	3763,0	9868,0	-1,995	<b>,046</b>
	Altruizam	3653,0	9758,0	-1,924	,054
	Uljudnost	3698,5	9803,5	-1,793	,073
	Građanske vrline	3502,5	9607,5	-2,562	<b>,010</b>
	Korektno ponašanje	3838,5	9194,0	-,513	,608
	Savjesnost	3671,0	9666,0	-1,875	,061
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	4038,0	6813,0	-,091	,928
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	3500,0	6426,0	-1,806	,071
	Unutarnja komunikacija	4088,0	7328,0	-,422	,673
	Skrb voditelja	3939,5	7260,5	-1,072	,284
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	3886,5	7207,5	-1,119	,263
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	4272,5	7593,5	-,388	,698

Izvor: Izradila doktorandica.

Prema tipu zaposlenja, statistički značajnih razlika u konceptualnom modelu istraživanja imaju samo dvije varijable: *susretljivost* i *građanske vrline*. Za sve ostale varijable, nema statistički značajne razlike i neovisno o tipu zaposlenja hotelski zaposlenici slično ocjenjuju "unutarnju kvalitetu usluga".

*Hipoteza H5-7 nije potvrđena.*

Priložena je tablica s rezultatima značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* visno o demografskoj karakteristikici – radna pozicija na kojoj ispitanik radi hotelu.

Tablica 38. Mann-Whitneyev U-test povezanosti varijabli iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristikici – radna pozicija u hotelu

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Mann-Whitneyev U-test	Wilcoxon W	Z	P vrijednost
<b>RADNA POZICIJA U HOTELU</b>	Pouzdanost	2430,5	3025,5	-,252	,801
	Povjerenje	2647,0	13822,0	-,124	,901
	Poistovječivanje	2524,5	13550,5	-,234	,815
	Susretljivost	2476,0	13651,0	-,726	,468
	Altruizam	2119,5	13145,5	-1,475	,140
	Uljudnost	2016,5	13191,5	-1,664	,096
	Građanske vrline	2103,5	13129,5	-1,987	<b>,047</b>
	Korektno ponašanje	2314,0	2909,0	-,251	,802
	Savjesnost	1771,5	12649,5	-2,893	<b>,004</b>
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	2031,5	12471,5	-1,306	,192
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	2316,0	2877,0	-,289	,773
	Unutarnja komunikacija	2399,5	12839,5	-,442	,659
	Skrb voditelja	2406,5	13137,5	-,536	,592
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	2203,0	12499,0	-1,348	,178
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	2412,0	13438,0	-,647	,518

Izvor: Izradila doktorandica.

Uzimajući u obzir radnu poziciju zaposlenih u hotelu, statistički su značajne razlike u samo varijablama *građanske vrline* i *savjesnost*. To znači da zaposlenici na različitim radnim pozicijama različito ocjenjuju građanske vrline i savjesnost u postizanju unutarnje kvalitete usluga. Za ostale varijable nema statistički značajne razlike ovisno o radnoj poziciji hotelskog osoblja, pa možemo zaključiti da nema utjecaja.

*Hipoteza H5-8 nije potvrđena.*

Sljedeća tablica sadržava rezultate analize značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela istraživanja prema demografskoj karakteristikici – godine provedene u organizaciji (radni staž).

Tablica 39. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela ovisno o demografskoj karakteristici – godine provedene u organizaciji

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Chi-Square	df	P vrijednost
<b>GODINE PROVEDENE U ORGANIZACIJI</b>	Pouzdanost	10,074	2	<b>,006</b>
	Povjerenje	13,934	2	<b>,001</b>
	Poistovječivanje	6,850	2	<b>,033</b>
	Susretljivost	7,739	2	<b>,021</b>
	Altruizam	6,496	2	<b>,039</b>
	Uljudnost	4,276	2	,118
	Građanske vrline	1,473	2	,479
	Korektno ponašanje	,856	2	,652
	Savjesnost	3,157	2	,206
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	3,703	2	,157
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	2,506	2	,286
	Unutarnja komunikacija	1,591	2	,451
	Skrb voditelja	4,661	2	,097
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	4,574	2	,102
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	4,968	2	,083

Izvor: Izradila doktorandica.

Kada se promatra vrijeme (godine) provedene u organizaciji, mogu se uočiti statistički značajne razlike u samo pet varijabla. Drugim riječima može se reći da godine provedene u hotelskom poduzeću, utječu na ocjenjivanje varijabli: *pouzdanost*, *povjerenje*, *poistovječivanje*, *susretljivost* i *altruizam*. Za sve ostale varijable, radni staž nema utjecaja tj. nema statistički značajne razlike u procjeni postizanja unutarnje kvalitete usluga u hotelu.

*Hipoteza H5-9 je djelomično potvrđena.*

Sljedeća tablica sadržava rezultate značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela *međuvisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* ovisno o demografskoj karakteristici – radno mjesto, odjel u organizaciji u kojem ispitanik radi.

Tablica 40. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristikici – radno mjesto, odjel u organizaciji

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Chi-Square	df	P vrijednost
<b>ODJEL U ORGANIZACIJI</b>	Pouzdanost	22,047	7	<b>,002</b>
	Povjerenje	14,047	7	<b>,050</b>
	Poistovjećivanje	15,626	7	<b>,029</b>
	Susretljivost	12,184	7	,095
	Altruizam	10,578	7	,158
	Uljudnost	8,429	7	,296
	Građanske vrline	2,528	6	,865
	Korektno ponašanje	3,332	6	,766
	Savjesnost	9,057	7	,249
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	11,166	7	,132
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	9,039	7	,250
	Unutarnja komunikacija	14,943	7	<b>,037</b>
	Skrb voditelja	8,469	7	,293
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	7,541	7	,375
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	4,884	7	,674

Izvor: Izradila doktorandica.

Gledajući hotelski odjel u kojem ispitanici rade, pronalazimo statistički značajne razlike kod četiri varijable: *pouzdanost*, *povjerenje*, *poistovjećivanje* i *unutarnja komunikacija*. Iz toga se može zaključiti da zaposlenici iz različitih odjela gledaju drukčije na unutarnju komunikaciju, povjerenje, pouzdanost i poistovjećivanje. Na sve ostale varijable odjel nema statističkih značajnih razlika.

*Hipoteza H5-10 je djelomično potvrđena.*

Iduća tablica prikazuje rezultate provjere značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnog modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga*, *unutarnje tržišne orijentacije* i *odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* u odnosu na demografsku karakteristiku – radno vrijeme.

Tablica 41. Kruskal Wallis test povezanosti varijabli iz konceptualnog modela ovisno o demografskoj karakteristikici – radno vrijeme.

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Chi-Square	df	P vrijednost
<b>RADNO VRIJEME</b>	Pouzdanost	2,483	2	,289
	Povjerenje	,818	2	,664
	Poistovječivanje	3,411	2	,182
	Susretljivost	2,761	2	,252
	Altruizam	4,415	2	,110
	Uljudnost	4,962	2	,084
	Građanske vrline	4,566	2	,102
	Korektno ponašanje	1,519	2	,468
	Savjesnost	4,513	2	,105
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	2,430	2	,297
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	,084	2	,959
	Unutarnja komunikacija	2,162	2	,339
	Skrb voditelja	,349	2	,840
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	1,339	2	,512
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	3,087	2	,214

Izvor: Izradila doktorandica.

Radno vrijeme ne utječe značajno na ocjenu varijabla iz konceptualnoga modela istraživanja. Ni jedna varijabla nema statistički značajnu razliku te se može zaključiti kako zaposlenici slično (a ne statistički različito) ocjenjuju unutarnju kvalitetu usluge u hotelu bez obzira na radno vrijeme.

*Hipoteza H5-11 nije potvrđena.*

U nastavku je tablica s rezultatima analize značajnosti razlike između varijabla iz konceptualnoga modela *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* ovisno o demografskoj karakteristikici – veličina hotela i broj soba.

Tablica 42. Mann-Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela ovisno o demografskoj karakteristikici - veličina hotela i broj soba.

Demografska varijabla	Varijable iz konceptualnoga modela istraživanja	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	P vrijednost
<b>VELIČINA HOTELA – BROJ SOBA</b>	Pouzdanost	2430,5	3025,500	-,252	,801
	Povjerenje	2647,0	13822,000	-,124	,901
	Poistovječivanje	2524,5	13550,500	-,234	,815
	Susretljivost	2476,0	13651,000	-,726	,468
	Altruizam	2119,5	13145,500	-1,475	,140
	Uljudnost	2016,5	13191,500	-1,664	,096
	Građanske vrline	2103,5	13129,500	-1,987	<b>,047</b>
	Korektno ponašanje	2314,0	2909,000	-,251	,802
	Savjesnost	1771,5	12649,500	-2,893	<b>,004</b>
	Prepoznavanje razmjene vrijednosti	2031,5	12471,500	-1,306	,192
	Segmentiranje unutarnjega tržišta	2316,0	2877,000	-,289	,773
	Unutarnja komunikacija	2399,5	12839,500	-,442	,659
	Skrb voditelja	2406,5	13137,500	-,536	,592
	Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	2203,0	12499,000	-1,348	,178
	Ravnoteža između poslovnoga i privatnoga života	2412,0	13438,000	-,647	,518

Izvor: Izradila doktorandica.

Veličina hotela i broj soba gdje ispitanik radi statistički značajno utječe samo na dvije varijable konceptualnoga modela, a to su: *altruizam* i *korektno ponašanje*. Za sve ostale varijable nema statistički značajne razlike, pa možemo zaključiti kako one ne utječu na ocjenu većine varijabla unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu.

*Hipoteza H5-12 nije potvrđena.*

Rezultate testiranja hipoteza uz pomoć Kruskal-Wallisova i Mann-Whitneyeva testa prikazuje sljedeća tablica.

Tablica 43. Sažetak testiranja hipoteza uz primjenu Kruskal-Wallisova i Mann-Whitneyeva testa

	<b>Hipoteze</b>	<b>Rezultati</b>
H5-1	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na spol ispitanika.</i>	Nije potvrđeno
H5-2	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja ovisno o dobi ispitanika.</i>	Nije potvrđeno
H5-3	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja ovisno o bračnom stanje ispitanika.</i>	Djelomično potvrđeno
H5-4:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja ovisno o stupnju obrazovanja ispitanika.</i>	Djelomično potvrđeno
H5-5:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na područje obrazovanja/zanimanje ispitanika.</i>	Nije potvrđeno
H5-6:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na kategoriju hotela u kojem radi ispitanik.</i>	Djelomično potvrđeno
H5-7:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na tip zaposlenja ispitanika</i>	Nije potvrđeno
H5-8:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja ovisno o radnoj poziciji ispitanika u hotelu.</i>	Nije potvrđeno
H5-9:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja u vezi s radnim stažom u organizaciji.</i>	Djelomično potvrđeno
H5-10:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja ovisno o tome u kojem odjelu hotela ispitanik radi.</i>	Djelomično potvrđeno
H5-11:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja u vezi s radnim vremenom.</i>	Nije potvrđeno
H5-12:	<i>Statistički značajna je razlika u aspektima unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu i unutarnje tržišne orijentacije te odgovornoga organizacijskog ponašanja s obzirom na veličinu hotela i broj soba u kojem ispitanik radi.</i>	Nije potvrđeno

Izvor: Izradila doktorandica.

Rezultati testirane razlike u ocjenama promatranih koncepata povezano s odabranim demografskim obilježjima ispitanika pokazuju sljedeće:

- Spol, dob i područje obrazovanja/zanimanja ispitanika ne utječu na ocjenjivanje

konceptualnoga modela *međuvisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* tj. zaposlenici slično ocjenjuju unutarnju kvalitetu usluga bez obzira na spol, dob i područje njihova obrazovanja/zanimanja.

- Bračno stanje i stupanj obrazovanja djelomično utječu na ocjenu konceptualnoga modela *međuvisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*.
- Kategorija hotela i odjel u kojem ispitanik radi te provedeno vrijeme u hotelu djelomično utječe na ocjenjivanje.
- Tip zaposlenja i radna pozicija ne utječu na ocjenjivanje unutarnje kvalitete usluga u hotelu jer zaposlenici slično ocjenjuju konceptualni model istraživanja bez obzira na tip zaposlenja i radno mjesto.
- Vrijeme provedeno u hotelu i odjel u kojemu ispitanici rade djelomično utječe na ocjenjivanje konceptalnoga modela istraživanja.
- Veličina hotela i broj soba te radno vrijeme ne utječu na ocjenjivanje konceptalnoga modela istraživanja; drugim riječima, neovisno o veličini hotela i radnom vremenu, hotelski zaposlenici slično ocjenjuju unutarnju kvalitetu usluga u hotelu.

Iz činjenica može se zaključiti da stupanj obrazovanja značajno utječe na razlike u ocjeni svih promatranih varijabla. S druge strane, radno vrijeme ne utječe na ocjenu postizanja unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu. Ovi podatci su korisni hotelskim menadžerima u planiranju i organizaciji rada te poboljšanju kvalitete na unutarnjem i vanjskom tržištu.

### **4.3. Kritički osvrt na empirijsko istraživanje**

Nakon detaljnoga pregleda teorije i dosadašnjih rezultata istraživanja o temi ovoga doktorskog rada, slijedi kritički osvrt na provedeno empirijsko istraživanje koje se temelji se na rezultatima provedene statističke analize. Zaključna su razmatranja dana u obliku odgovora na postavljena istraživačka pitanja, čime su istaknuta ograničenja provedenoga istraživanja te predložene smjernice za buduća istraživanja. Također, gdje je bilo moguće, rezultati su uspoređeni s onima iz sličnih dosadašnjih istraživanja. Na kraju je istaknut doprinos istraživanja kao i način primjene rezultata u praksi.



#### 4.3.1. Zaključna razmatranja

- Kakva je valjanost i pouzdanost mjernoga instrumenta (upitnika) za prikupljanje primarnih podataka?

Valjanost primjenjenoga mjernog instrumenta u ovom doktorskom radu provjerena je ispitivanjem valjanosti sadržaja. Na temelju opsežnoga pregleda literature, sastavljen je mjerni instrument, čime mu je osigurana valjanost.

Pouzdanost mjernoga instrumenta provjerena je izračunavanjem *Cronbach alpha* koeficijenta za svaki koncept u upitniku, te za ukupan mjerni instrument. Vrijednosti *Cronbach alpha* koeficijenta za svaki koncept nalaze se između 0,506 i 0,926, dok su za ukupan mjerni instrument vrijednosti između 0,835 i 0,968, što označava vrlo dobru do izvrsnu pouzdanost. Iako jedan koncept ima pouzdanost nešto nižu od donje granice prihvatljivosti (koeficijent za dimenziju *savjesnost* iznosi 0,506), sve su ostale vrijednosti prihvatljive i pokazuju dobru pouzdanost, tj. visok stupanj unutarnje stabilnosti i dosljednosti instrumenta.

Prema svemu naznačenom može se zaključiti da mjerni instrument u ovom istraživanju ima prihvatljivu pouzdanost i valjanost, pa je time osigurana kvaliteta postupka mjerenja i vjerodostojnost dobivenih rezultata.

- Koje su demografske karakteristike hotelskih zaposlenika?

Prema podacima dobivenima upitnikom, u uzorku prevladavaju žene (56,4 %) u odnosu na muškarce (40,2 %). Većina zaposlenih mlađa je od 30 godina (45,4 %), što pokazuje relativno velik udio zaposlenika mlađe životne dobi. Uz to, većina ih je neoženjena (56,7 %) i sa srednjom stručnom spremom (54,6 %). Svoje slobodno vrijeme najviše vole provoditi s obitelji čija aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,08 i 3,46 za gledajući televiziju. Prema istaknutim karakteristikama, mlađa radna populacija čini većinu hotelskih zaposlenika u Dubrovniku. Slična struktura uzorka dobivena je na primjeru istraživanja primjene unutarnje tržišne orijentacije u hotelima u Kuala Lumpuru, Malezija (Lahap i suradnici 2015).

- Kako hotelski zaposlenici ocjenjuju konceptualni model *međuvisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu?*

Koceptualnom modelu istraživanja mjerenom uz pomoć tri konstrukta - unutarnja kvaliteta usluga, odgovorno organizacijsko ponašanje i unutarnja tržišna orijentacija u hotelu (u upitniku naslovljeno – primjena marketinških aktivnosti na zaposlenike u hotelu) prosječne se ocjene kreću od 3,88 do 4,06 pa se smatraju zadovoljavajućim. Konstrukt *unutarnja kvaliteta usluga* zaposlenici su ocijenili s najvišom ocjenom 4,06, što pokazuje da su zadovoljni s unutarnjom uslugom. Međutim, najniža prosječna ocjena (3,88) pokazuje da se unutarnja tržišna orijentacija ne primjenjuje u potpunosti u hotelu te na tom području postoji prostor za poboljšanje i napredak. Vrijednosti standardne devijacije u sva tri konstrukta manje su od 1, pa je zbog toga raspršenost podataka od aritmetičke sredine mala.

Na važnost primjene unutarnje tržišne orijentacije na zaposlenike u hotelu također upozorava Gounaris (2009, 2008). Isto tako, Ruizalba i suradnici (2014) su s istraživanjem u hotelima u Španjolskoj uputili na slabu primjenu unutarnje tržišne orijentacije na zaposlenike i koliko to utječe na sveukupnu kvalitetu usluge u hotelu.

- Kakva je razina zadovoljstva pojedinim elementom konceptualnoga modela istraživanja?

Zaposlenici su konstrukt *unutarnja kvaliteta usluge* ocijenili s prosječno ocjenom od 4,06, što znači da su zadovoljni s ukupnom kvalitetom hotelske usluge. Gledajući pojedine elemente konceptualnoga modela, najviša prosječna vrijednost zabilježena je za izjave: *moja komunikacija sa suradnicima je primjerena, točna i jasna*, gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 4,26, a najniža prosječna vrijednost zabilježena je za dimenziju *kad se pojavi problem, moji suradnici su istinski zabrinuti*, gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 3,80. To znači da ispitanici u promatranim hotelima nisu osjetljivi jedni prema drugima, pa čak ni kad se pojave problemi. Na drugu stranu to isto osoblje ima primjerenu, točnu i jasnu komunikaciju i svi su dobro upućeni u rad. Navedeno ukazuje na zaključak da postoji potreba i mogućnost za poboljšanje međusobnih odnosa za bolju kvalitetu rada.

Autori Hui i suradnici (2001); Bell i Menguc (2002); Yoon i Suh (2003) u istraživanjima su dobili slične rezultate i dokazali da se poticanjem odgovornoga organizacijskog ponašanja u poduzeću poboljšavaju odnosi među kolegama i povećava njihova efektivnost na radnome mjestu.

- Kakva je razina zadovoljstva pojedinim elementom odgovornoga organizacijskog ponašanja?

Odgovorno organizacijsko ponašanje u hotelu je ocijenjeno prosječnom ocjenom od 3,97 i smatra se zadovoljavajućim. U upitniku zaposlenici su ocijenili 22 varijable od kojih najveću vrijednost ima *ne iskoristavam prava drugih*, gdje aritmetička sredina odgovora iznosi 4,56 dok je najniža vrijednost aritmetičkih sredina zabilježena za pitanje: *sklon/a sam preuveličavanju*, s aritmetičkom sredinom od 2,30. Iz svih ocijenjenih varijabla može se istaknuti da zaposlenici ne iskoristavaju tuđa prava, ne preuveličavaju i ne prave probleme svojim suradnicima, te cijene rad Uprave. Istraživanja autora Kattara, Weheba i El-Saida (2008) te Ma i Qu, (2011) potvrdila su da dobri odnosi među kolegama stvaraju pozitivnu radnu atmosferu i potiču druge na takva ponašanja.

- Kakva je razina zadovoljstva zaposlenika pojedinim elementom unutarnje tržišne orijentacije (naslovljeno u upitniku – primjene marketinških aktivnosti na njih u hotelu)?

Primjena marketinških aktivnosti na hotelske zaposlenike najslabije je ocijenjena od sva tri konstrukta u konceptualnom modelu. Gledajući pojedine elemente konstrukta, najveću prosječnu ocjenu ima dimenzija *voditelji razumiju obiteljske potrebe zaposlenika*, s aritmetičkom sredinom odgovora 4,12, a standardna devijacija je 1,00. Nadalje, *voditelji podržavaju zaposlenike u usklađivanju poslovnih i privatnih obveza*, gdje aritmetička sredina iznosi 4,07 dok je standardna devijacija 1,01. Najniža vrijednost aritmetičkih sredina odgovora ispitanika zabilježena je za pitanje: *zaposlenici se grupiraju po određenim skupinama prema njihovim potrebama (npr. zdravstvene ili druge poteškoće)*, jer aritmetička sredina odgovora iznosi 3,26, a standardna devijacija iznosi 1,27, zatim *prema svim zaposlenicima postupa se na potpuno isti način neovisno o njihovim potrebama i osobinama*

s aritmetičkom sredinom odgovora 3,44 i standardnom devijacijom 1,30. Dobiveni rezultati pokazuju potrebu za primjenom marketinških aktivnosti na hotelske zaposlenike posebno u segmentiranju unutarnjeg tržišta. Slične su rezultate su dobili Chang i Chang (2007) i Trimble (2006) istaknuvši da se primjenom aktivnosti internoga marketinga povećava zadovoljstvo radnim mjestom i odanost organizaciji.

- Kakve su karakteristike testiranoga regresijskog modela?

Primjenom višestruke regresijske analize utvrđene su karakteristike testiranoga regresijskog modela. Analizom se provjerava mogu li se dobiveni rezultati primijeniti na cijelu populaciju (a ne samo na uzorak) te se ocjenjuje mogućnost predviđanja modela. Prikladnost modela ocjenjuje se analizom koeficijenta determinacije i pokazateljima analize varijance. Koeficijent determinacije predstavlja iznos varijance objašnjene regresijskim modelom. Može poprimiti vrijednosti od 0 do 1. Što je njegova vrijednost veća, regresijski model bolje predviđa zavisnu varijablu. Prema koeficijentu determinacije ( $R^2 = 0,499$ ) varijable u modelu imaju 49,9 % zajedničkih čimbenika. To znači da se 49,9 % varijance (informacija) ukupne unutarnje kvalitete hotelske usluga može predvidjeti (objasniti) varijablama *odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije*. Prilagođeni  $R^2$  iznosi 0,493, što je vrlo blizu koeficijentu determinacije  $R^2$ , pa se promatrani regresijski model može dobro generalizirati na ukupnu populaciju.

Analizom varijance utvrđeno je da su rezultati statistički značajni,  $F(2, 151) = 75,266, p < 0,01$ . To znači da se ovom kombinacijom nezavisnih varijabla (*odgovorno organizacijsko ponašanje i unutarnja tržišna orijentacija*) značajno predviđa zavisna varijabla tj. *odgovorno organizacijsko ponašanje i unutarnja tržišna orijentacija* uspješno objašnjavaju unutarnju kvalitetu usluga u hotelu.

- Ima li razlike u ocjenama unutarnje kvalitete usluge, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije u hotelu ovisno o demografskim karakteristikama hotelskih zaposlenika?

Nema statistički značajne razlike za unutarnju kvalitetu usluge, odgovornoga

organizacijskog ponašanja ni za unutarnju tržišnu orijentaciju polazeći od spola, dobi i područje obrazovanja/zanimanja ispitanika. To znači da, neovisno o tim demografskim obilježjima, hotelski djelatnici slično ocjenjuju pojedine elemente konceptualnoga modela istraživanja. Time pothipoteze H5-1, H5-2 i H5-4 nisu potvrđene. Slične su rezultate dobili Back, Lee i Abbott (2011.) istraživanjem u kasinu u Koreji i dokazali su da spol, dob i bračno stanje ne utječu na unutarnju kvalitetu usluga ni na radno zadovoljstvo i odanost.

Također, u ovom istraživanju bračno stanje i stupanj obrazovanja hotelskih zaposlenika djelomično utječe na ocjenjivanje konceptualnoga modela istraživanja. Ovi rezultati djelomično potvrđuju pothipoteze H5-3 i H5-5. Isto vrijedi za kategoriju hotel i odjel u kojem ispitanik radi te provedeno vrijeme, radni staž. Dok na drugu stranu, tip zaposlenja i radna pozicija ne utječu na ocjenjivanje konceptualnoga modela istraživanja. tj. hotelski zaposlenici slično ocjenjuju unutarnju kvalitetu usluga u hotelu i međuovisnost s druga dva konstrukta bez obzira na tip zaposlenja i radnu poziciju. Također veličina hotela i broj soba te radno vrijeme ne utječu na ocjenu konceptualnoga modela istraživanja. Drugim riječima, neovisno o veličini hotela i radnom vremenu ispitanika, hotelski zaposlenici slično ocjenjuju navedena tri konstrukta.

#### **4.3.2. Ograničenja i prijedlozi**

Obrazlažu se ograničenja istraživanja vezane uz primjenu predloženoga koncepta *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu*. Ograničenja mogu, prvo, biti sagledana s gledišta sadržaja upitnika, a zatim samoga izbora uzorka.

Sadržaj je upitnika temeljen na već provjerenoj stranoj literaturi o tri konstrukta koji čine koncept, a ocijenjeni su s 53 čestice. Postoji mogućnost da nisu obuhvaćeni svi elementi koji mogu biti povezani s unutarnjom kvalitetom usluge hotelskih zaposlenika, stoga za buduće istraživanje ima prostora nadogradnje elemenata ili kreiranje potpuno novog upitnika za mjerenje predloženoga konceptualnoga modela.

Naime, upitnik je izrađen na način da ispituje percepciju ispitanika gdje ima elementa subjektivnosti u istraživanju. Premda je upitnik bio anonimn, te je ispitanicima jasno

objašnjeno da je svrha istraživanja znanstveno-istraživačka, možda su neki od njih ipak strahovali da njihovi odgovori ne dođu do poslodavca. U tom smislu važan nedostatak ovakve vrste upitnika jest mogućnost nepodudaranja onoga što netko govori i onoga što radi, tj. ispitanici mogu raditi ili ponašati se drukčije od onoga što misle ili govore.

Također jedno od ograničenja može biti i činjenica da upitnik i pitanja u istraživanju nisu bili razumljivi ispitanicima (zbog nepoznavanja terminologije u upitniku) što bi utjecalo i na krajnji rezultat. Iz toga je razloga konstrukt *unutarnja tržišna orijentacija* u originalnom upitniku naslovljen kao primjena marketinških aktivnosti na zaposlenike.

S druge strane, uzorak za ovo istraživanje ograničen je samo na jednu regiju u Hrvatskoj (Dubrovnik), pa rezultate nije opravdano generalizirati.

Zatim, vremensko razdoblje obuhvaća ljetno, glavnu turističku sezonu, kada hotelski zaposlenici rade veoma intenzivno, pa može utjecati na njihovo mišljenje i na njihove stavove.

Istaknuta ograničenja upućuju na moguća odstupanja dobivenih rezultata od stvarnoga stanja, pa ih treba uzeti u obzir pri interpretaciji rezultata. Ujedno ograničenja mogu biti i smjernice za daljnje istraživače, pa su u tom smislu sačinjeni sljedeći prijedlozi.

Konceptualni model može uključivati i druge konstrukte (poput odanosti zaposlenika, motivacije) kako bi se dobile dodatne spoznaje o tome kojom se kombinacijom koncepta najbolje ostvaruje unutarnja kvaliteta usluge u hotelu. U tom smislu, konceptualni bi se model mogao povezati sa zadovoljstvom gosta, a zatim i poslovnim rezultatima poduzeća u profitabilnosti, ekonomičnosti i produktivnosti.

U budućim istraživanjima predlaže se provesti istraživanje izvan glavne (ljetne) turističke sezone kako bi se rezultati usporedili s istraživanjem ovog rada tj. vidilo razlikuju li se rezultati ovoga modela od onih u različitim sezonama. Također se predlaže proširenje istraživanja na ostale turističke destinacije u Hrvatskoj s drugim oblicima smještaja (hosteli, kampovi) ostalim uslužnim djelatnostima poput restorana i turističkih agencija.

Slično istraživanje moguće je provesti na razini selektivnih turističkih grana, poput: *wellnessa* i zdravstvenoga turizma, seoskoga (ruralnog) turizma, nautičkoga turizma, kongresnoga turizma, kulturnoga turizma. Usto, ovaj je konceptualni model moguće istražiti i u kontekstu ostalih djelatnosti, kao obrazovanja, telekomunikacija, bankarstva i dr. samo je potrebno prije toga prilagoditi strukturu upitnika karakteristikama i posebnostima istraživane usluge.

Također, ovo se istraživanje metodološki može unaprijediti primjenom faktorske analize u novom istraživanju i testiranjem modela uz pomoć multivarijantne metode djelomičnih najmanjih kvadrata (engl. PLS) pri strukturalnom moderiranju jednadžbi (engl. SEM). Ova metoda ne zahtijeva da varijable imaju normalnu distribuciju, prikladna je za model u kojemu se nalaze reflektivne i formativne varijable te za postizanje dosta preciznih rezultata uz mali uzorak (Hair i suradnici 2017).

#### **4.3.3. Doprinos istraživanja**

Rezultati i zaključci istraživanja provedenoga u okviru ovog doktorskog rada daju doprinos znanstvenom području društvenih znanosti, polju ekonomskih znanosti, grani kvantitativna ekonomija. Znanstveni doprinos ovoga rada očituje se u teorijskome, metodološkom i aplikativnom smislu.

U teorijskom smislu znanstveno je utemeljeno utvrđivanje ključnih odrednica za unutarnju kvalitetu usluga u hotelijerstvu. Ekstenzivno istraživanje relevantne znanstvene literature rezultiralo je sustavnim prikazom razvoja koncepata unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu te je oblikovan konceptualni model kojim se determiniraju međuodnosne odrednice unutarnje kvalitete usluga. Isto se tako znanstveni doprinos očituje u dokazivanju da je unutarnja kvaliteta u hotelskoj industriji višedimnezionalni koncept.

U metodološkom smislu znanstveni je doprinos u prilagodbi mjernih instrumenata, kojima su provjerene osnovne metrijske karakteristike i utvrđene specifičnosti ispitivanoga uzorka ispitanika. Istaknuti su elementi unutarnje kvalitete usluge kojima su zaposlenici najzadovoljniji, a kojima najmanje. Isto je napravljeno i za elemente odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije. Nadalje, znanstveni se doprinos

očituje u ispitivanju čestica ravnoteža poslovnoga i privatnoga života prema odgovornom organizacijskom ponašanju i unutarnjoj kvaliteti usluge. Također su utvrđene statistički značajne razlike u aspektima unutarnje kvalitete usluge, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u odnosu u većini nezavisnih varijabla korištenih u istraživanju. Naime, dosadašnja istraživanja problematike unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poslovanju rijetko su razmatrana u odnosu na konstrukt unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja, osobito u hrvatskom kontekstu.

U aplikativnom smislu znanstveni je doprinos u boljem razumijevanju važnosti primjene aktivnosti internoga marketinga, tj. unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja za postizanje unutarnje kvalitete usluga u hotelskom poduzeću. Također, doprinos se ogleda u konceptualnom modelu s kojim je menadžment hotela u mogućnosti ostvariti poslovne ciljeve na zadovoljstvo svih sudionika u poslovnom procesu. Zatim, rezultate ovog istraživanja hotelskom menadžmentu može poslužiti u praksi, što bi bio koristan način da se ustanove prednosti i nedostaci procesa pružanja unutarnje kvalitete hotelskih usluga.

Konceptualni model ovog doktorskoga rada prvo je mjereno i istraživano o unutarnjoj kvaliteti usluge u hrvatskom hotelijerstvu. Time se pridonosi znanstveno utemeljenom proširenju teorijskih, empirijskih i praktičnih spoznaja o konceptu unutarnje kvalitete usluga, te pruža hotelskom menadžmentu model za postignuće unutarnje kvalitete hotelske usluge.

#### **4.3.4. Primjena rezultata u praksi**

Poradi što boljeg razumijevanja rezultata istraživanja i njihove primjene u rješavanju problema u praksi, u nastavku su detalji objašnjeni.

Rezultati deskriptivne analize pokazuju da u Dubrovniku prevladavaju hotelski zaposlenici mlađe dobne strukture, između 18 i 29 godina (45,4 %), neoženjeni (56,7 %) i sa srednjom stručnom spremom (54,6 %); oni svoje slobodno vrijeme većinom vole provoditi s obitelji gdje je aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 4,08 ili gledajući televiziju gdje aritmetička sredina odgovora ispitanika iznosi 3,46. Iz tog razloga sva bi se ponuda za zaposlenike i primjena unutarnje tržišne orijentacije (aktivnosti internoga marketinga)



trebala prilagoditi toj dobnoj skupini.

Usto, deskriptivnom analizom konceptualnoga modela, utvrđene su relativno visoke ocjene percipirane unutarnje kvalitete usluge u hotelu od 4,06, ali s nižim prosječnim ocjenama za primjenu marketinških djelatnosti na zaposlenike, tj. unutarnju tržišnu orijentaciju (3,88) što znači da hotelski menadžment treba organizirati i više primjeniti te aktivnosti kako bi se postigao viši stupanj unutarnje kvalitete hotelskih usluga.

Hotelski djelatnici ocjenom su najvišom vrednovali dobru komunikaciju sa suradnicima, ali ti isti suradnici nisu istinski zabrinuti kad se pojave problemi, pa bi trebalo razvijati aktivnosti u hotelu među kolegama koje će poticati na korektno ponašanje. Upravo primjena unutarnje tržišne orijentacije tu ima bitnu ulogu i potiče ih na odgovorno organizacijsko ponašanje.

Promatrajući rezultate deskriptivne analize odgovornoga organizacijskog ponašanja uočeno je da zaposlenici ne vole preuveličavati, žaliti se, niti iskorištavati prava drugih, poštujući pritom rad menadžmenta, tj. slažući se s radom Uprave. Navedeno nam ukazuje dobre temelje za daljnje poticanje odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelu i organiziranje sustava koji će menadžment svakodnevno provoditi.

Primjenu marketinških aktivnosti u hotelu, tj. unutarnju tržišnu orijentaciju hotelski su zaposlenici najslabije ocijenili, posebno dimenziju segmentiranja unutarnjega tržišta, što je prilika za poboljšanja i na koja bi se hotelski menadžment trebao fokusirati. Također, komunikacija i skrb menadžmenta sa zaposlenicima slabo su ocijenjeni i potrebna su poboljšanja u vidu provjeravanja zadovoljstva zaposlenika radom i radnom atmosferom te rješavanja svih problema i situacija koje bi oni mogli imati. S druge strane, hotelsko osoblje ocijenilo je visokim ocjenama dimenziju uspostavljanje ravnoteže između poslovnoga i obiteljskoga života te istaknulo da voditelji razumiju obiteljske potrebe zaposlenika – vrijednost (4,12).

Primjenom korelacijske analize dokazana je pozitivna povezanost između unutarnje kvalitete usluge i unutarnje tržišne orijentacije (0,709), ali je povezanost između odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije u hotelu je slaba

(0,355). Iz svega se može zaključiti da je potrebno više raditi na aktivnostima internoga marketinga i poticati zaposlenike na ponašanje kojima su svima na dobrobit. Kao što je već u pregledu literature istaknuto, Barzoki i Ghujali (2013) u istraživanju su potvrdili pozitivan utjecaj internoga marketinga na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika, ističući da ih primjena internoga marketinga potiče da kvalitetno obavljaju posao i više od očekivanog, te stvarajući pozitivnu radnu atmosferu usmjerenu prema uspjehu poduzeća.

Višestrukom regresijskom analizom utvrdilo se da unutarnja tržišna orijentacija ima utjecaja na unutarnju kvalitetu usluga. To znači da unutarnja kvaliteta usluga najviše ovisi o uspješnosti primjene marketinških aktivnosti na zaposlenike. Međutim ne treba zanemariti vrijednost poticanja odgovornoga organizacijskog ponašanja kod zaposlenika jer je analizom varijance utvrđeno da unutarnja tržišna orijentacija, tj. primjena marketinških aktivnosti na zaposlenike i odgovorno organizacijsko ponašanje, uspješno objašnjavaju unutarnju kvalitetu hotelskih usluga. Demografska obilježja znatnije ne utječu na unutarnju kvalitetu usluge.

Ovaj je rad koristan okvir za istraživače uzroka i posljedica postizanja unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu. S obzirom na veliku konkurenciju u hotelskoj industriji i potrebu stvaranja zadovoljnih zaposlenika koji će pružiti kvalitetnu uslugu gostu, dobro poznavanje i razumijevanje povezanosti između prethodnica i posljedica unutarnje kvalitete hotelskih usluga trebao bi biti jedan od prioriteta za menadžere. Rezultati ovoga istraživanja mogu poslužiti kao vrijedan izvor informacija menadžmentu hotela u Hrvatskoj pri ocjeni postojeće razine pružanja unutarnjih usluga i planiranja budućih strategija u poslovanju. Primijenjena metodologija i dobiveni rezultati mogu imati posebnu važnost i primjenu u hotelskoj industriji, pa su korisna osnova za daljnja istraživanja o unutarnjoj kvaliteti usluga u hotelijerstvu.

## 5. ZAKLJUČAK

Doktorski rad s naslovom “Koncept i mjerenje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu” sustavno i sistematično analizira i obrađuje relevantne teorijske spoznaje temeljene na izvorima inozemne i domaće znanstvene literature o ovom području istraživanja te daje iscrpan pregled i analizu dobivenih primarnih rezultata i spoznaja na temelju provedenoga empirijskog istraživanja. Polazeći od dobivenih rezultata oblikovan je i testiran standardizirani i cjelovit model kojim se mjeri utjecaj unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja na postizanje unutarnje kvalitete usluga u hotelijerstvu. Cilj je bio: utvrditi povezanost između unutarnje kvalitete usluge s konceptima unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja, ispitati značajnost razlike u percepcijama hotelskih zaposlenika o kvaliteti unutarnje usluge, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje tržišne orijentacije u odnosu na odabrana demografska obilježja, analizirati uzročno-posljedičnu povezanost promatranih koncepata, testirati valjanost i pouzdanost primjenjenoga mjernog instrumenta i na kraju dati smjernice za primjenu konceptualnoga modela i rezultata u praksu.

Konceptualnim i empirijskim istraživanjem te primjenom statističkih metoda analize podataka ostvareni su svi postavljeni ciljevi i testirane su sve postavljene hipoteze. Rezultati ovoga istraživanja podržavaju predloženi model za postizanje unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu potvrđujući glavnu znanstvenu hipotezu ovog doktorskog rada da *postoji pozitivna povezanost između unutarnje tržišne orijentacije, odgovornoga organizacijskog ponašanja i unutarnje kvalitete usluge u hotelijerstvu.*

U nastavku rada, kako bi se podupirala ova tvrdnja, sažele su se teorijske spoznaje iz konceptualnoga dijela istraživanja, predstavili glavni zaključci provedenoga empirijskog istraživanja te istaknuli primjenu rezultata istraživanja u teoriji i praksi.

U ugostiteljskoj industriji, kvaliteta proizvoda i usluga ovise o znanju, vještinama, iskustvu, izgledu, ponašanju i drugim osobinama i zaposlenika i kompanije. Kako je istaknuto u pregledu literature, obrazovani, profesionalno obučeni, visoko motivirani i odani zaposlenici

stvaraju i zadržavaju kvalitetu, što utječe na zadovoljstvo gostiju i na uspjeh hotela. Kako bi se postigao visok stupanj proizvoda i usluga, treba imati zadovoljne zaposlenike jer oni su jedini koji mogu stvoriti dobar odnos s gostima i ponuditi viši stupanj usluge. Kako će se zaposlenik ponašati prema gostima, ovisi o tome kako se on osjeća na radnome mjestu.

Ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenih u znanstvenim istraživanjima proučava se s različitih aspekata i primjenom raznovrsne metodologije. Pregled istraživanja pokazuje da su početni mjerenja ovoga koncepta povezani uz mjerenje kvalitete usluge. Za potrebe mjerenja konstrukta *unutarnja kvaliteta usluge* u ovom se radu koristilo prilagođenim SERVQUAL modelom kojim se ocjenjuju četiri dimenzije: pouzdanost, poistovjećivanje, povjerenje i susretljivost.

Prethodno spomenuti pregled literature (poglavlje 2.) pokazuje da uspjeh unutarnje kvalitete usluge ovisi o uspješnoj primjeni internoga marketinga u kompaniji i njenim aktivnostima. To je najbolji način kako ponuditi kvalitetu zaposlenicima, koju će oni prenijeti na goste. Posao što ga obavlja zadovoljni zaposlenik podiže razinu produktivnosti hotelskoga poduzeća, što doprinosi konkurentnosti kompanije. Zbog toga je važno da se zaposlenike neprestano potiče da obavljaju visokokvalitetan posao. To je moguće samo ako su im zadani ciljevi jasno preneseni, ako su poslovni procesi i njihova uloga u tim procesima jasno definirani, i ako je omogućena povratna informacija o rezultatima (koliko je dobro ili loše nešto napravljeno). Primjena aktivnosti internoga marketinga na zaposlenike tj. unutarnja tržišna orijentacija omogućuje neprestano usavršavanje zaposlenika i poboljšanje unutarnje kvalitete usluge.

U ovom doktorskom radu unutarnja tržišna orijentacija promatra se u tri dimenzije koje su predložili Ruizalba i suradnici (2014) proučavajući hotelsku uslugu u Španjolskoj. Prva dimenzija (generiranje znanja informacijama o unutarnjem tržištu) sastoji se od dva različita čimbenika: razmjena vrijednosti između kompanije i zaposlenika, i unutarnja segmentacija tržišta; druga dimenzija (razmjena znanja informacijama o unutarnjem tržištu) i treća dimenzija (odgovor na znanja i informacije o unutarnjem tržištu), s tri čimbenika: obuka zaposlenika, odgovornosti menadžmenta i ravnoteža između privatnoga i poslovnoga života.

Također, uspješnom primjenom unutarnje tržišne orijentacije ne samo da se povećava zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost, nego rezultira i dobrovoljnim ponašanjem

na poslu. Kada su zaposlenici ovlaštteni preuzeti odgovornost za određene poslove, donositi odluke i poboljšati poslovne procese, oni se tada osjećaju više uključenima i žele poboljšati svoje obavljanje posla. Primjena odgovornoga organizacijskog ponašanja pridonosi postizanju kvalitete usluge i na unutarnjem i na vanjskom tržištu. U ovom se radu analizira pet dimenzija koje uključuju zaposlenikovo ponašanje koje nije uključeno u opis njegova posla: savjesnost, altruizam, građanska vrlina, korektno ponašanje i uljudnost. Primjena takvoga ponašanja zaposlenika unutar neke organizacije može dovesti do postizanja izvrsnosti usluge.

Za testiranje hipoteza i mogućnosti da se unaprijedi i poboljša metodologija mjerenja koncepta ovoga doktorskog rada, provedeno je istraživanje u hotelima u Dubrovniku. Primarni podatci prikupljeni su upitnikom oblikovanim na temelju opsežnoga pregleda relevantne literature. Upitnik obuhvaća tri konstrukta: *unutarnja kvaliteta usluge*, *odgovorno organizacijsko ponašanje* i *unutarnja tržišna orijentacija*. Ispitanici su varijable ocjenjivali na ljestvici Likertova tipa s pet ocjena. Istraživanje je provedeno u osam hotela, u razdoblju od lipnja do rujna 2017. godine. Analiza se temelji na 201 ispravno ispunjenom upitniku. Kako bi se iz prikupljenih podataka dobile što kvalitetnije informacije, poslužile su tri razine statističke analize: univarijatna, bivarijatna i multivarijatna.

Na temelju opsežnoga pregleda literature sastavljen je mjerni instrument ovoga istraživanja, čime mu je osigurana valjanost sadržaja. Pouzdanost mjernoga instrumenta provjerena je izračunavanjem *Cronbach alpha* koeficijenta za svaki konstrukt u upitniku, te za ukupan mjerni instrument. Vrijednosti *Cronbach alpha* koeficijenta za svaki konstrukt nalaze se između 0,506 i 0,926, dok su za ukupan mjerni instrument vrijednosti između 0,835 i 0,968, što je vrlo dobra do izvrsna pouzdanost. Iako jedan čestica ima pouzdanost nešto nižu od donje granice prihvatljivosti (koeficijent za dimenziju *savjesnost* iznosi 0,506), sve su ostale vrijednosti prihvatljive i pokazuju visok stupanj unutarnje stabilnosti i dosljednosti instrumenta. Ovom metodom potvrđene su hipoteze H1 i H2.

Rezultati su deskriptivne statističke analize pokazali da hotelski zaposlenici relativno visoko ocjenjuju percipiranu unutarnju kvalitetu usluge. Nešto je niže prosječno ocijenjeno odgovorno organizacijsko ponašanje, dok su ocjene za primjenu unutarnje tržišne orijentacije u hotelu najniže, u rasponu od 3,26 do 4,12. Ispitanici su u predloženom modelu

*međuvodnost unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* ocijenili najvišom ocjenom dimenzije odgovornoga organizacijskog ponašanja: *altruizam* i *uljudnost*, a dimenzije *korektno ponašanje* i *segmentiranje unutarnjeg tržišta* s nižim ocjenama (3,2489 i 3,4688).

Korelacijska analiza provedena je kako bi se ustanovila povezanost konstrukata koncepta primjene i mjerenja unutarnje kvalitete usluga u hotelu. Statistički značajna pozitivna povezanost postoji između unutarnje kvalitete usluga i unutarnje tržišne orijentacije ( $r = 0,709$ ), dok je povezanost *unutarnje tržišne orijentacije* i *odgovornoga organizacijskog ponašanja* slabija s koeficijentom  $r = 0,355$  pa je hipoteza H3 djelomično potvrđena.

Metodom višestruke regresije analizirana je povezanost dimenzija *unutarnja kvaliteta usluge* s *unutarnjom tržišnom orijentacijom* i *odgovornim organizacijskim ponašanjem*. Rezultati su pokazali kako se 49,9 % varijance (informacija) unutarnja kvaliteta usluge u hotelu može predvidjeti (objasniti) varijablama *unutarnja tržišna orijentacija* i *odgovorno organizacijsko ponašanje*. Pri tome *unutarnja tržišna orijentacija* pozitivno utječe na unutarnju kvalitetu usluge u hotelu, dok odgovorno organizacijsko ponašanje ima pozitivnu povezanost, ali ona nije značajna. Ipak, kako bi se zadržala postojeća značajnost sveukupnoga koncepta, sve su varijable važne, pa se mogu poslužiti za procjenu ukupne kvalitete usluge u hotelijerstvu. Prilagođeni  $R^2$  je iznosio 0,493, što je vrlo blizu koeficijentu determinacije  $R^2$ , pa se promatrani regresijski model može dobro generalizirati na ukupnu populaciju. Ovom metodom potvrđena je hipoteza H4.

Za moguće statistički značajne razlike između konstrukata s obzirom na demografska obilježja, primjenili su se Kruskal-Wallisov i Mann-Whitneyev U-test. Rezultati analize pokazali su da nema statističkih značajnih razlika s obzirom na: spol, dob i područje obrazovanja, dok bračno stanje i stupanj obrazovanja hotelskih zaposlenika djelomično utječe na ocjenjivanje konceptualnoga modela istraživanja, čime je hipoteza H5 djelomično potvrđena.

Potrebno je također upozoriti i na stanovita ograničenja ovog istraživanja. Ono je, kao i većina marketinških istraživanja, provedeno u danom trenutku, tijekom glavne turističke sezone, pa bi ispitivanje hotelskih zaposlenika tijekom duljega vremenskog razdoblja

(predsezona i posezona) pridonijelo većoj pouzdanosti rezultata. Također istraživanje u drugim turističkim destinacijama Hrvatske bi pridonijelo vrijednosti rezultata. Potrebno je istaknuti da nerazumijevanja pojedinih pitanja u upitniku mogući je nedostatak u provedenom istraživanju.

Unatoč tomu, spomenuta ograničenja ne umanjuju doprinos rezultata u teorijskome, metodološkome i aplikativnom smislu. Sam konceptualni model *međuovisnosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu* izrađen je na temelju dosadašnjih istraživanja stranih i domaćih autora te je empirijski testiran u Dubrovniku, na primjeru hotelske industrije, čime pridonosi boljem razumijevanju i s konceptualnoga i s empirijskoga stajališta postizanja unutarnje kvalitete hotelske usluge. U stranoj i domaćoj literaturi predloženi koncept još nije zabilježen pa je ovim radom postavljena osnova za buduće istraživače. U aplikativnom smislu, nove spoznaje o važnosti primjene aktivnosti internoga marketinga, tj. unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja poradi postizanja unutarnje kvalitete usluge u hotelskom poduzeću, mogu pomoći hotelskom menadžmentu da ostvari poslovne ciljeve na zadovoljstvo svih sudionika u procesu poslovanja.

## LITERATURA

### Knjige

1. Anić, V.: “*Rječnik hrvatskoga jezika*”, Novi liber, Zagreb, 1991.
2. Avelini Holjevac, I.: *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998.
3. Avelini Holjevac, I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2002.
4. Babić Hodović, V., Domazet, A. i Kurtović, E.: *Osnove marketinga*; četvrto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2012.
5. Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
6. Baković, T. i Dužević, I.: *Intergrirani sustavi upravljanja*, Ekonomski fakultet, Zagreb, Zagreb, 2014.
7. Bauer, J. E., Duffy, G.L. i Wescott, R. T.: *The quality improvement handbook*, str. 4, Milwaukee, ASQ Quality Press, 2002.
8. Berry, L. L., Shostack, L. i Upah. G.: *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983.
9. Berry, L.: *Service marketing in different* in Lovelock, C. (Ed.), *Services Marketing: Text, Cases & Readings*, Prentice Hall, New Jersey, 1984.
10. Berry, L., Parasuraman, A.: *Marketing services: competing through quality*, New York, The Free Press, 1992.
11. Brown, J.D. 2001. *Using Surveys in Language Programs*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
12. Buble, M.: *Manadžement*. Split: Ekonomski fakultet, Split, 2000.
13. Buble, M.: *Menadžment*, Split: Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2009.
14. Burns, B. B. i Burns, R. A.: *Business Research Methods and Statistics Using SPSS*, SAGE, 2008.
15. Cardona, P. i Rey, C.: *Management by Missions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.



16. Cerović, Z.: *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.
17. Chakrapani, G.: *How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*, American Marketing Association, Chiacago, Illinois. 1998.
18. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. i Ferrell, O.C.: *Marketing*, europsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str. 700.
19. Dunne, P. A., Barnes, J. G. (2000), *Internal Marketing – A relationships and value-creation view*, in: Varey, R. J., Lewis, B. R. (ed.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London
20. Finn, M., Elliot-White, M. i Walton, M.: *Tourism & Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*, Pearson, Longman, 2001.
21. Grönroos, C.: *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*, Massachussets, Lexington Books, 1990.
22. Grönroos, C.: *Service management and marketing*, John Wiley & Sons, 2000.
23. Grigoroudis, E. i Siskos, Y.: *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, Springer Science and Business Media, LLC, New York, 2010. 178-179.
24. Gummesson E. 2000 “*Internal marketing in the light of relationship and network organisations*“ *Internal Marketing*, Routledge, New York, 2000., p. 27.
25. Gummesson E. 1995 “*The new marketing-developing long term interactive relationships*“, *Marketing Strategies-New Approaches, New Techniques*, Pergamon, Oxford, pp. 83-102.
26. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. i Black, W. C.: *Multivariate Dana Analysis*, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
27. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. i Anderson, R. E., *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2010.
28. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., i Sarstedt, M.: *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. 2nd Ed. London, UK: Sage, 2017.
29. Humme, V., i Van Laar, F.: *The relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior*. Universitet van Amsterdam, 2008.
30. Hogg, G., i Carter, S., "Employee attitudes and responses to internal marketing", in Varey, R., Lewis, B., (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*,

- London, Routledge, 2000.
31. Horvat, J. (2011). Questionnaire. In *International Encyclopedia of Statistical Science* (pp. 1154–1156). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
  32. Horvat, J. i Mijoč, J.: *Osnove statistike*. Zagreb: Naklada Ljevak, 2012.
  33. Injac N.: *Mala enciklopedija kvalitete*, I. dio, Oskar, Zagreb, 1998.
  34. Kale, H. (2010). Internal marketing: an antidote for Macau's labor shortage. *Gaming Research and Review Journal*, 11(1), 1–11.
  35. Kandampully, J., Mok. C. i Sparks, B.: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Haworth Hospitality Press, New York, 2001.
  36. Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1987
  37. Kotler, P.: *Upravljanje marketingom - analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate, 2001.
  38. Kotler, P., Keller, K. i Martinović, M.: *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb, 2001.
  39. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J. i Wong V.: *Principle of Marketing* (3rd ed.). Europe: Prentice Hall, 2002.
  40. Kotler, P., Bowen, J.T. i Makens, J.C.: *Marketing for hospitality and tourism*. (4th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2006.
  41. Kotler, P. i Keller, K.L.: *Upravljanje marketingom*, 12. Izdanje, Zagreb: MATE, 2008.
  42. Kotler, P. i Armstrong, G.: *Principals of marketing*. (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson, 2011.
  43. Kular, S., Gatenby M., Rees, C., Soane, E. i Truss, K.: *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University, 2008.
  44. Kurnoga Živadinović, N.: "Utvrdjivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize", *Ekonomski pregled*, Vol. 55, No. 11-12, prosinac 2004., str. 952–966.
  45. Lazibat, T.: *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Znanstvena knjiga, 2009.
  46. LcBoeuf. M.: *How to Win Customers and Keep Them For Life*, Berkley Books, New York, 1987.
  47. Lewison, D. M.: *Retailing*, šesto izdanje, Upper Saddle, Prentice Hall, New York, 1997.

48. Lovelock, C. H.: *Managing Services Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ, 1988.
49. Lovelock, C., Vandermerwe, S. i Lewis, B. (1999) *Services Marketing: A European Perspective*. Prentice Hall Inc., treće izdanje, New Jersey, USA
50. Malhotra, N. K. i Birks, D. F.: *Marketing Research: An Applied Approach*, Prentice Hall, London, 2007.
51. Marković, S. i Raspor, S.: *Statistika – Priručnik*, veleučilišni udžbenik, Veleučilište u Rijeci, 2008.
52. Mijoč, J.: *Modeliranje namjera za samozapošljavanjem studentske populacije 2013.*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
53. Milas G.: *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap, 2005.
54. Narver J. C., Jacobson R. L., i Salter S. F.: *Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data*. Deshpande Rohit (ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, 1999, str.195–216.
55. Nickels, W., Wood, M., *Marketing Relationships, Quality, Value*, New York, Worth Publishers, 1999.
56. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright P. M.: *Menadžment ljudskih resursa*, treće izdanje, MATE, 2006.
57. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*, 5th ed. Los Angeles, CA: Sage.
58. Nunnally, J. 1978. *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
59. Olsen, M., Tearc, R. i Gummesson, E.: *Service Quality in Hospitality Organization*, Cassell, London, 1996.
60. Organ, D. W.: *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA, 1988.
61. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. i MacKenzie, S. B.: *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2006.
62. Oslić, I.: *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P.Consult, 2008.

63. Ozretić Došen, Đ., Previšić, J. i Bratko, S. : *Interni Marketing*, Sinergija, Zagreb, 2001.
64. Ozretić Došen, Đ.: *Osnove marketinga usluga*, Microrad, Zagreb, 2002.
65. Ozretić Došen, Đ.: *Osnove marketinga usluga*, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb, 2010.
66. Parasuraman, A., Grewal, D. i Krishnan, R.: *Marketing Research*, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, NY, 2007.
67. Pelham Alfred M. i Wilson David T.: *Does Market Orientation for Small Firms Matter?*. Deshpande Rohit (ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, Sage Publications, 1999., str.167–198.
68. Reid, R. D.i Bojanic, D. C.: *Hospitality Marketing Management*, treće izdanje, John Wiley & Sons, New York, 2001.
69. Robbins, S.P.: *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001.
70. Robbins, P.S. i Judge, A.T.: *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
71. Skoko H.: *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.
72. Smith, S.: *How To Quantify Quality*, *Management Today*, October, 1982.
73. Spitzmuller, M., Van Dyne, L. i Ilies, R.: *Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network*. U J. Barling i C. L. Cooper (Ur.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (str. 106–123). Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
74. Stauss, B. i Hoffman, F.: *Minimizing internal communications gaps by using business television*, objavljeno u Varey, R., Lewis, B.(urednici): *Internal Marketing, Directions for Management*, Routledge, London, 2000.
75. Šiško Kuliš M. i D. Grubišić: *Upravljanje kvalitetom*, Sveučilište u Splitu, Split, 2010.
76. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N.: *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., 2010.
77. Voss, C, Armistead, C., Johnston, B. i Monis, B.: *Operations Management in Service Industries and the Public Sector*, John Wiley and Sons, London, 1985.

78. Vrtiprah, V. i Pavlić, I.: *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište, Dubrovnik, 2005.
79. Woods, R. H. i King, J. Z.: *Quality Leadership and Management in the Hospitality Industry*, Education Institute, American Hotel & Motel Association, Michigan, 1996.
80. Zeithaml, V. A.: *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1991.
81. Zeithaml, V. i Bitner, M. J.: *Services Marketing: intergrating customer focus across the firm*, 3rd edition, McGraw-Hill, 2003.
82. Zeithaml, V., Parasuraman, A. i Berry, L. L.: *Delivering Quality Service –Balancing Customers' Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, NY, 1990.

### Članci

1. Abbas, R. A. i Riaz, M. T. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: An Investigation among Private Banks in Faisalabad. Pakistan, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7,147–165.
2. Abzari, M. i Ghujali, T.: Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 3, No. 4, 2011., str. 95.
3. Ahmed, P., i Rafiq, M.: Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, Vol.9, No.37, 2003.
4. Ahmed, P., Rafiq, M., i Saad, N.: Internal Marketing and the mediating role of organisational competencies, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No.9, 2002.
5. Ahmed, N., Rasheed, A. i Jehanzeb, K.: An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2, No. 4, 2012., str. 99-106.
6. Akroush, M., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G.A. i A.L. Odetallah: Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 31, No. 4, 2013., str. 304–336.

7. Al-Hawary, S.I.S., Al-Qudah, K.A.M. i Abutayeh, P.M.: The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan, *Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4(9), 2013., str. 811-826.
8. Alhakimi, W., i Alhariry, K.: Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry. *Academic Journal of Management Sciences*, Vol.3, No.1, 2014., str. 15-22.
9. Allen, T. D. i Rush, M. C.: The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 1998, str. 247-260.
10. Amabile, Conti R., Coon H., J. Lazenbyand i M. Herron: Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996., str. 1154-1184.
11. Amstrong, R., Connie, M. i Go, F.: The Importance of cross-culture expectations in the Measurement of Service Quality Perceptions in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 16, No 2, 1997, pp.181-190.
12. Andersson, M. i Lööf, H. (2011), Small business innovation: firm level evidence from Sweden, *Journal of Technol Transf* (2012) 37: 732–754.
13. Anitha J. (2014.) Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, N: 3, str. 308-323.
14. Appiah-Adu Kwaku :Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy. *Journal of Strategic Marketing*, London: Routledge, Vol. 6, 1998., str. 25-45.
15. Avlonitis G. J. i Gounaris S. P.: Marketing Orientation and Its Determinants: an Empirical Analysis. *European Journal of Marketing*, Bradford: MCB University Press, Vol. 33 (1/12), 1999., str. 1003-1038.
16. Awwad, S. M., i Agti, D. A. M.: The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29, 2011., str. 308–332.
17. Azzolini, M. i Shillaber, J.: Internal service quality: winning from the inside out, *Quality Progress*, Vol. 26 No. 11, 1993., str. 75-8.

18. Back, K.J., Lee, C.K. i Abbott, J.: Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52 No. 2, 2011., str. 111–124.
19. Backman, K. F., Backman, S. J. i Malinovsky. J.: An Assessment of Service Quality in a Nature-Based Tourism Setting. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol.1, No.2., 2000., str.9–30
20. Bai, B., Brewer, K.P., Sammons, G. i Swerdlow, S.: Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: a case study of Las Vegas hotel/casino industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 5 (2), 2006, str. 37–54.
21. Bak, C.A., Voght, L.H., Georage, W.R. i Greentree, R. (1994). Management by team:an innovative tool for running a service organization through internal marketing: *Journal of Service Marketing*, Vol 8., No 1, pp 37–47.
22. Ballantyne, D. (1997.) "Internal Networks for Internal Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 5.
23. Bansal, Harvir S, Mendelson, Morris, Sharma i Basu, 2001: The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*. Vol 6, str. 66–76.
24. Barksdale, K., i Werner, J.M. 2011:Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, Vol. 51, str.145–155.
25. Barzoki, A.S. i Ghujali, T. 2013.: Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.3, str. 33–49.
26. Bass, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics* , 18(3), 19–31.
27. Bateman, T.S i Organ, D.W.: Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, Vol. 26 (4), 1983., str. 587–595.
28. Bell, S.J. i Menguc, B.: The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 78, 2002., str. 131–46.

29. Bellou, V. i Andronikidis A.: The impact of internal quality on customer service behavior. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25, (9), 2008., str. 943–954.
30. Berry, L., Hensel, J. S., i Burke, M. C.: Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, Vol.52, No.3, 1976., str. 3–14.
31. Berry, L.: The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, 1981., str. 25–8.
32. Berry, L. i Parasuraman, A.: Services marketing starts from within, *Marketing Management*, Vol.1(1), 1992.
33. Berry, L. i Parasuraman, A.: Marketing services: competing through quality, New York, The Free Press, 1992.
34. Berry, L., Hensen, J. i Burke, M.: Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, Vol.52(3), 1994.
35. Bishop, J. W., Scott, K. D. i Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, Vol. 26 (6), str.1113–1132.
36. Blakely, G., Andrews, M., i Moorman, R. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Psychology*, Vol. 20 (2), str. 259–273.
37. Blau, G. i Boal, K.B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, Vol.12 (2), str. 228–300.
38. Bojanic, D. C. i Rosen, L. D.: Measuring service quality in restaurant: An application of the SERVQUAL instrument. *Hospitality Research Journal*, Vol.18, I, 1994., str. 3–14.
39. Borman, W. C. i Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, Vol. 10, str. 99–109.
40. Boshoff, C. i Mels, G. (1995), “A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 2, str. 23–42.
41. Boshoff, C. i Tait, M. (1996) "Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing", *International Journal of Service Industry*



*Management*, Vol. 7, No. 5.

42. Boulding, W., Kaira, A., Staelin, R. i Zcithaml. V. A., (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February, str. 7–27.
43. Brady, M. K. i Cronin, J. J. Jr. (2001): Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*, str. 32–42.
44. Brief, A. P., i Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, str. 710–725.
45. Brown, S. W. i Swartz, T. A. (1989): A Gap Analysis of Professional Service Quality, *Journal of Marketing*, 53, 2, str. 92–98.
46. Brown, S. P. i Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84(3), str. 243–255.
47. Cadotte, E. R., Woodruff, R. B i Jenkins, R. L.: Expectation and Norms in Models of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*. 24, August, 1987., str. 305–314.
48. Cahill, D. (1995). “The Managerial Implications of the Learning Organization: A New tool for Internal Marketing”. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43–51.
49. Callan. R.: Quality Assurance certification for hospitality marketing, sales and customer services. *The Service Industries Journal*, 14,4, 1994., str. 482–493.
50. Carmen Barroso Castro, Enrique Martín Armario i David Martín Ruiz, (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27–53.
51. Carol C. Bienstock, Carol W. DeMoranville i Rachel K. Smith (2003). Organizational citizenship behavior and service quality, *Journal of Services Marketing*, 17(4), str. 357–378.
52. Caruana, A. i Calleya, P. (1998) "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers", *Internacional Journal of Bank Marketing*, Vol.16, No. 3.
53. Chiang, C. F. i Hsieh, T. S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of

- Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 3, 180–190.
54. Chiboiwa W., Malvern i Samuel, Michael Olorunjuwon & Chipunza, Crispin. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*. Vol. 4. 2103–2109.
  55. Churchill, G. A.: A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing research*, 19, 1979., 64–73.
  56. Chang, K. i Smithikrai, C. (2010). “Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 8, str. 1272–1288.
  57. Chen, W-J. (2013). “Factors influencing internal service quality at international tourist hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, str. 152–160.
  58. Clark, R.A., Hartline, M.D. i Jones, K.C., (2009). The effects of leadership style on hotel employees’ commitment on service quality. *Cornell Hosp. Quart.* 50 (2), str. 209–231.
  59. Coban, S. i Percin, N. S. (2011). The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five star hotels located in Cappadocia. *E-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 6, str. 202–217.
  60. Colin, M. (2002.)"Selling the brand inside", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 1.
  61. Collins, B. i Payne, A. (1991). Internal Marketing: A new perspective for HRM", *European Management Journal*, 9 (3).
  62. Conduit, J. i Mavondo, F. T. (2001), “How critical is internal customer orientation to market orientation?” *Journal of business research*, Vol. 51, No. 1, str. 11–24.
  63. Costa, P. T., Jr., Bagby, R. M., Herbst, J. H. i McCrae, R. R. (2005). Personality self-reports are concurrently reliable and valid during acute depressive episodes. *Journal of Affective Disorders*, Vol. 89, str. 45–55.
  64. Cronin, J. J. Jr. i Taylor, S. A. (1992): Measuring service quality: A reexamination and extension, *Journal of marketing*, Vol. 56, str. 55–68.

65. Dabholkar, P., Ptepherd, C. D i Thorpe, 1.(2000): A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issue Through a Longitudinal Study, *Journal of Retailing*, 76, 2, str.139–173.
66. Davis, T. (2001.) "Integrating internal marketing with participative management", *Management Decision*, Vol. 39, No. 2.
67. Dash, S., i Pradhan, R.K. (2014). Determinants and Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.3(1), str. 17–27.
68. De Bruin – Reynolds, L., Roberts – Lombard, M. i De Meyer, C. (2015.), Traditional Internal Marketing Mix and its perceived influence, *Journal of Global Business and Technology*, Volume 11, Number 1.
69. Dlačić, J., Arslanagić, M., Kadić-Maglajlić, S., Marković, S. i Raspor, S. (2013). Exploring perceived service quality, perceived value, and repurchase intention in higher education using structural equation modeling. *Total Quality Management & Business Excellence* , 25 (1/2), 1–17.
70. Durkin, M., Bennett, H. (1999.)"Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 3.
71. Đokić, T., Pepur, M., i Arnerić, J. (2015) Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, *Ekonomski misao i praksa*, Vol.1, str. 49–79.
72. Edvardsson, B. (1988): Service quality in customer relationships: A study of critical incidents in mechanical engineering companies, *The Service Industries Journal*, Vol. 8, No. 4, str. 427–445.
73. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. i Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 (1), str. 42–51.
74. Eskildsen, J.K. i Dahlgaard, J.J. (2000), "A causal model for employee satisfaction", *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 8, str. 1081–1094.
75. Fang, S.-R., Chang, E., Ou, Ch-Ch. i Chou, Ch-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *Journal of Business Marketing*, Vol. 48 (1/2), str. 170–192.

76. Fassina, N.E., Jones, D.A. i Uggerslev, K.L. (2008). "Relationship cleanup time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 2, str. 161–188.
77. Flipo, Jean Paul (1986). "Service firms: independence of external and internal marketing services", *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 8, str. 5–13.
78. Foreman, S. K. i Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, str. 755–768.
79. Fram, E., McCarthy, M., "From employee to brand champion", *Marketing Management*, Vol. 12, No. 1, Jan 2003.
80. Frederick, A.F. i Mukesh, K., (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality and Reliability Management* Vol.18, No. 4, str. 371–386.
81. Froschot I. i Hughes H. (2000). HISTOQUAL: The development of historic houses assessment scale, *Tourism Management*, No. 21, str. 157–167.
82. Frost, F., Kumar, M., (2000) "INTSERVQUAL – an internal adaptation of the Gap Model in a large service organization", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 5.
83. Fullerton, R. A. i Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehavior. *Journal of Business Research*, 57(11), str. 1239–1249.
84. George, W., (1990). Internal marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-conscious employees at every level, *Journal of Business Research*, 20 (1).
85. Getty, J. M. i Thompson, K. N.(1994): A procedure for scaling perceptions of lodging quality, *Journal of Hospitality Research*, Vol.18, 2, str.75–96.
86. Gounaris, S. (2008), Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No 3, 400–434.
87. Gounaris, S. i Boukis A. (2013). Role of employee job satisfaction in customer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 322–333.
88. Grönroos, C.(1984). A service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, Vol.18, No. 4., str. 36–44

89. Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. (1).
90. Gunawardane, G. (2011), "Reliability of the internal service encounter", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29 No. 9, str. 1003–1018.
91. Hales, C., (1994) "Internal Marketing as an approach to Human Resource Management: a new perspective or a metaphor too far?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 5, No. 1.
92. Hallowell, R., Schlesinger, L. A. i Zornitsky, J. (1998) Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*; Vol. 19, No. 2, str. 20–31.
93. Han J. K, Kim N. i Srivastava R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, 62(4), 30–45.
94. Harrell, G. i Fors, M., (1992)"Internal marketing of s service", *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, No. 4.
95. Harris, L. C. i Reynolds, K. L. (2003). The consequences of customer dysfunctional behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144–161.
96. Herzog, H. (1963): Behavioral Science Concepts for Analyzing the Consumer, In: BlissP. Ed., *Marketing ant the Behavioral Science*, Allyn and Bacon, Inc., Boston
97. Heskett, J. L. (1992), "A service sector paradigm for management: the service profit chain", *Proceedings of the Management in the Services Sector Symposium*, Cranfield School of Management.
98. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G.W., Sasser, W. E. Jr i Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, March-April, str. 164–74.
99. Hogg, G., Carter, S., i Dunne, A., 1998. "Investing in people: Internal marketing and corporate culture", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14.
100. Horvat, J., Marković, S. i Kuleš, M. (2002). Tehnike prikupljanja podataka, *Ekonomski vjesnik*, 1&2 (13), str. 97–106.
101. Hosseini, A. (2013). Organizational citizenship behavior directed toward individuals: determining the influences of personal factors among the employees of

- Iranian Islamic Azad Universities. *International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, Vol. 2, str. 25–35.
102. Hui, C., Lam, S.K. i Schaubroeck, J.(2001) Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi experiment. *Academy of Management Journal* 44, (5), 988–995.
103. Humborstad, Sut I.W., Humborstad, B., i Whitfield, R. (2008), Burnout and service employees' willingness to deliver quality service, *Journal Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 7, No. 1, str. 45–64.
104. Hung, J., Lin, T. (2008). The investigation on the internal marketing practices of the international tourism hotel chains. *Journal of International Management Studies*, 170(6).
105. Hurtz G. M.i Donovan J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(6), str. 869–879.
106. Hyun-Woo Joung Ben K., Goh Lynn Huffman Jingxue i Jessica Yuan James Surles, (2015)," Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry ", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 7 str. 1618–1640.
107. Hyž, A. (2010). Job satisfaction and employee performance of Greek banking staff: an empirical investigation. *Acta Universitatis Lodzianensis folia oeconomica*, Vol. 239, str. 85–96.
108. Ingram, H. i Daskalakis, G.: Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete (1999). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, str. 24–32
109. Islam, R. i Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 18 (4), str. 344–362.
110. Jaafar. N. i Tuđin. R. (2010). UPARQUAL: the development of an urban park satisfaction measurement scale., *International Journal of Business and Society*, Vol 11 (2), str.17–34.
111. Jain, A. K. (2011). Does organizational structure predict citizenship behaviours? *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 37(2), str. 341–353.
112. Jarvi, P. (2000). The internal marketing and the commitment of the employees when managing the customer-oriented business, *Academy of business and administrative sciences*.

113. Jaworski, B. J. i A. Kohli, (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, str. 53–70.
114. Jing, F. F, Avery, G. C. i Bergsteiner, H. (2011), “Organizational climate and performance in retail pharmacies”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 3, str. 224–242.
115. Johnston. R. i Morris, B. (1985): Monitoring and Control in Service Operations. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 5(1), str. 32–38.
116. Joseph, W. (1996). Internal marketing builds service quality, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16(1).
117. Kallas, E., Mötsmees, P. i Reino, A. (2010). “Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation”, *Review of International Comparative Management*, Vol. 11(4), str. 708–718.
118. Kaltcheva VD. i Parasuraman A. (2009). The PRR framework: a social-psychology-based framework for analyzing retailer–consumer interactions. *Journal of Business Research*, Vol. 62: str. 601–8.
119. Kaltcheva, Velitchka D.; Winsor, Robert D. i Parasuraman, A. (2013). Do customer relationships mitigate or amplify failure responses? *Journal of Business Research*, Vol. 66 (4), str.525–532.
120. Kang, G., Jame, J. i Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality, *Managing Service Quality*, Vol. 12(5), str. 278–291.
121. Kaplan, R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research, *Accounting Review*, Vol. 58. 4.
122. Karatepe, O. M. i Sokmen, A. (2006). “The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioural Outcomes of Frontline Employees.” *Tourism Management*, Vol. 27, No. 2, str. 255–268.
123. Karlić, T. i Hadelan, L. (2011) Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 3, str. 67–72.
124. Kattara, H. S.,Weheba, D. i El-Said, O. A. (2008). The impact of employee behaviour on customers’ service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, str. 309–323.

125. Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behaviour. *Behavioural Science*. Vol. 9, No. 2, str. 131–146.
126. Keelson, S.A. (2014). The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success. *Review of Business and Finance Studies*, Vol. 5(1), str.1–17.
127. Khan, M. (2003). Ecoserv: Ecotourist' quality expectation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, str. 109–124.
128. Khansa, Z., Neelum J., Asma A. i Samina B. (2012). Impact of internal marketing on market orientation and business performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 (12), str.76–87.
129. Kim, S., O'Neill, J. W. i Cho, H.-M. (2010). "When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behaviour". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, No. 3, str. 530–537.
130. Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. i Yokoyama, F. (1991). Lodgserv: A service quality index for the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 14(2), str. 277–284.
131. Kohli, A. i B. J. Jaworski (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, str.1–8.
132. Kohli, A. K., B. J. Jaworski i A. Kumar (1990) MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, str. 467–477.
133. Konovsky, M. i Organ D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17(3), str. 253–266.
134. Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psihologijske teme*, Vol. 20(2), str. 319–336.
135. Krilowicz, T. J. i Lowery, C. M. (1996). The impact of OCB on the performance appraisal process: A cross-cultural study. *International Journal of Management*, Vol. 13, str. 94–100.
136. Kuei, C. (1999). "Internal service quality – an empirical assessment", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 8, str. 783–91.



137. Lahap, J. O'Mahony, B. i Dalrymple, J. (2016). The Importance of Communication in Improving Service Delivery and Service Quality in the Malaysian Hotel Industry, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, str. 213-220.
138. Large, R. O. i Konig, T. (2009). "A gap model of purchasing 's internal service quality: concept, case study and internal survey". *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, str. 24–32.
139. Lavelle, J. J. Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, Vol. 33(6), str. 841–866.
140. Lee, C. i Chen, W-J. (2005)"The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry", *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 4.
141. Lee, K. i Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(1), str.131–142.
142. Legičević, J.(2009): Jaz u kvaliteti obrazovne usluge sa stanovišta studenata, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 18., No. 2, 279–298.
143. Levitt, T. (1981): Marketing Intangible Products and Product Intangibles, *Harvard Business Review*, 59, May/June, str. 94–102.
144. Lian, L. K. i Tui, L. G. (2012). Leadership styles and Organisational Citizenship Behavior: The mediating effects of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 13(2).
145. Lindquist, L. J. i Bjork, P. (2000): Perceived safety as an important quality dimensions among senior tourists. *Tourism Economics*. Vol. 6, 2, str. 151–158.
146. Lings, I. i Brooks, R. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14.
147. Lings, I. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics, *Long Range Planning*, Vol. 32(4).
148. Lings, I. (2000). Internal marketing and supply chain management, *Journal of Services Marketing*, 14(1).
149. Lings, I., (2004). Internal market orientation – construct and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57(4).

150. Lodahl, T. M. i Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, str. 24–33.
151. Ma, E. i Qu, H. (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: the proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management*, 30, str. 680–688.
152. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. i Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, Vol. 62(3), str. 87–98.
153. Marković, S. (2000). Zadovoljstvo gosta i kvaliteta usluga u zdravstvenom turizmu, Zdravstveni turizam za 21. stoljeće = Health tourism for 21st century: zbornik radova 3, str. 274–288.
154. Marković, S. (2003). An application of the multivariate statistical analysis in service quality measurement of higher education, *Tourism & Hospitality Management*, Vol. 9, No. 1, str. 93–112.
155. Marković, S., Horvat, J. i Raspor, S. (2004). Service Quality Measurement in Health Tourism Sector: An Exploratory Study, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 1 i 2(17), str. 67–76.
156. Marković, S. (2005). Kvantitativna primjena SERVQUAL modela u hotelskoj industriji, *Tourism and Hospitality management*, Vol. 11(1), str.179–191.
157. Marković, S. i Raspor, S., (2010). Investigating perceived service quality in Croatian restaurant industry using DINESERV model, *Studia Negotia Universitatis Banas- Bolyai Journal*, Vol. 55,(4), str. 5-13.
158. Marković, S., Raspor, S. i Kulašin, Dž.(2010). Zadovoljstvo klijenta u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje, *Univerzitetska kronika*, Univerziteta u Travniku, Vol. 2(2), str. 141–149.
159. Marković, S. i Raspor, S. (2010). Measuring Perceived Service Quality Using SERVQUAL: A Case Study of the Croatian Hotel Industry, *Management*, Vol. 5(3), str. 195–209.
160. Marković, S., Raspor, S. i Dorčić, J. (2011). What are the key dimensions of restaurant service quality? An empirical study in the city restaurant settings, International Scientific Conference "Tourism in Southern and Eastern Europe

- (ToSEE) – Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economic Impact”, Opatija, Croatia 4. – 7. 5. 2011., str. 235–249.
161. Marković, S., Raspor, S. i Komšić, J. (2012). Service quality measurement in Croatian wellness tourism: An application of the SERVQUAL model“, *Academica Turistica – Tourism and Innovation Journal*, Vol. 5(1), str. 47–58.
162. Marković, S. (2014). Measuring Service Quality in Croatian Hotel Industry: A Multivariate Statistical Analysis, *Naše gospodarstvo*, Vol. 1-2, str. 2735.
163. Marković, S., Lončarić, D. i Lončarić, D. (2014). Service quality and customer satisfaction in health care industry - towards health tourism market, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, str. 155–170.
164. Marković, S., Lončarić, D. i Lončarić, D. (2015). Health tourism, customer satisfaction and quality of life: The role of specialty hospitals, *Sustainable Tourism, Economic Development and Quality of Life / Janković, Sandra; Smolčić Jurdana, Dora (ur.)*. Opatija: University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, str. 159-173.
165. Markovic, S. i Raspor, S. (2010). Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry, *Management*, Vol. 5(3), str. 195–209.
166. Marković, S. i Raspor, S., Sustainable tourism and wellness service quality: An empirical study of customers' expectations, Conference proceedings of the 2nd International Scientific Conference "Knowledge and business challenges of globalization in 2010", Celje, Slovenia: Faculty of commercial and business sciences, Celje, 2010., str. 798–805.
167. Markovic, S., Raspor Jankovic, S. i Dorčić, J., What are the Key Dimensions of Restaurant Service Quality? An Empirical Study in the City Restaurant Settings, *Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economics Impact, Tourism in South East Europe 2011.*, str. 235–249.
168. Marković, S. i Raspor Janković, S. Exploring the relationship between service quality and customer satisfaction in Croatian hotel industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 2, 2013., str. 149–164.
169. Marković, S., Raspor, S. i Komšić, J. (2012), Service quality measurement in Croatian wellness tourism: an application of the SERVQUAL scale, *Academica*

- turistica: tourism & innovation journal* = revija za turizem in inovativnost; str. 47–58.
170. Marković, S., Raspor, S. i Komšić, J. (2012), Who are wellness customers? An empirical study in the Croatian hotel industry”, *Naše gospodarstvo/Our economy*, Vol. 58 (1-2), str. 24–34.
171. Marković, S., Raspor, S., i Komšić, J. Mjerenje kvalitete usluga wellnessa: case study, 13. međunarodnog simpozija o kvaliteti “Kvaliteta i društvena odgovornost”, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Solin, Hrvatska, 15. – 16. 3. 2012., str. 571–584.
172. Marković, S., Horvat, J. i Raspor, S., Service quality measurement in health tourism: An exploratory study, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 17, br. 1 i 2, 2004., str. 63–76.
173. Marković, S., Raspor, S. i Šegarić, K., Customer Satisfaction and Customer Loyalty Measurement in Hotel Settings: An Empirical Analysis, *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings, FTTHM, Opatija, 2010.*, str. 125–137.
174. Marković, S., Raspor, S., Ivanković, G. i Planinc, T., A study of expected and perceived service quality in Croatian and Slovenian hotel industry, *European Journal of Tourism Research*, 6. 1. 2013., str. 36–52.
175. Marković, S., Horvat, J., i Mitrović, S. (2018). Measuring Wine and Food Festival Visitor's Personality Traits and Experiences. *7th International Scientific Symposium "Economy of Eastern Croatia - Vision and Growth" / Mašek Tonković, A. ; Crnković, B. (ur.). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 831-837.*
176. Marques, C. P., Leal, C. T., Marques, C. S. i Cabral, B. T. (2018). Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil. *Tourism & Management Studies*, 14, 36–42.
177. Marshall, G.W, Baker J. i Finn, D.W. (1998). Exploring internal customer service quality, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5.
178. Ma, E., i Qu, H. (2011) “Social exchanges as motivators of hotel employees’ organizational citizenship behaviour: the proposition and application of a new three-dimensional framework”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, str. 680–688.

179. Maslić Seršić, D. (2000.). "Što je odanost i kako je možemo mjeriti?", *Suvremena psihologija*, Vol. 3(1-2), str. 99–111.
180. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1984). "Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69(3), str. 372–378.
181. Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991.). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1(1), str. 61–89.
182. Meyer, J. P., Allen, N. J. i Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(4), str. 538–551.
183. Mijoč, J., Stanić, M. i Horvat, J. (2016). Measuring attitudes in the self-employment intention model: methodological considerations. *Croatian Operational Research Review*, Vol.7 No.2, str. 333-348.
184. Mishra, T. i Sinha, S. (2014). Employee motivation as a tool to implement internal marketing. *International Journal of Commerce, Business and Management*, Vol. 3(5), str. 672–680.
185. Moorman, R. H., Niehoff, B. P. i Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6(3), str. 209–225.
186. Morgan R. E., Katsikeas C. S. i Appiah-Adu K. (1998). Market Orientation and Organizational Learning Capabilities. *Journal of Marketing Management*, Argyll: Westburn Publishers, Vol.14, str. 353–381.
187. Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee's perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(6), str.1543–1567.
188. Morrison, E. C. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, Vol. 35, str. 493–512.
189. Mukhles M. Al-Ababneh, Mousa A. Masadeh, Firas J. Al-Shakhsheer & Ma'moun A. Habiballah (2018) The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry, *Research in Hospitality Management*, Vol. 8, No. 1, str. 55–62,

190. Musa-Juroš, K., Mijoč, J., Horvat, J., Ilakovac, V., Marković, S. i Racz, A. (2018). Measuring Healthcare Quality – Paradigm of MEDQUAL. *Acta clinica Croatica*, Vol. 57, No. 2, str.235-241.
191. Narver J. C. i Slater S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Chicago: AMA, Vol. 54, No. 4, str. 20–36.
192. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. i McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 3, str. 85–98.
193. Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A. i Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, Vol. 40(5), str. 555–577.
194. Nikolaou, I. i Robertson, I. T. (2001). The Five-Factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10(2), str. 161–186.
195. Nimran, U. (2011). Relationships between individual characteristics of employees and Organizational Climate with Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 1(11), str. 2310–2313.
196. Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 22 (5), str. 517–534.
197. Opoku, R., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. i Abratt, R. (2009). “The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 13 No. 4, str. 317–329
198. Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 , str. 43–72.
199. Organ, D. W. i Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48(4), str. 775–802.
200. Organ, D. W. i Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164.
201. Organ, D. W. i Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.

202. Ostrom, Amy L.; Parasuraman, A.; Bowen, David E.; Patricio, Lia; Voss i Christopher A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, Vol.18 (2), str.127-159.
203. Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96(6), str. 1328–1336.
204. Ozretić Došen, Đ. i D. Prebežac. (2000), 'Interni marketing u uslužnim poduzećima; primjer zrakoplovnih kompanija.' *Acta Turistica* Vol. 12, No. 1, str. 18–36.
205. Paliaga, M., Strunje, Ž, i Pezo, H. (2010). Primjena internoga marketinga u poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomika misao i praksa*, Dubrovnik, str. 211–226.
206. Pappasolomou-Doukakis, I. (2002). The role of employee development in customer relations: the case of UK retail bank. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, No. 1, str. 62–76.
207. Pappasolomou-Doukakis, I. (2003). Internal marketing in the UK retail banking sector: rhetoric or reality, *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, No.1-2.
208. Parasuraman, A., Berry, L. L. i Zeithaml, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, str. 41–50.
209. Parasuraman, A., Berry, L. L. i Zeithaml, V. A. (1991): Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, Vol. 30, 3, str. 335–364.
210. Parasuraman, A., Berry, L. L. i Zeithaml, V. A. (1994): Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 58, str. 111–124.
211. Parasuraman, A., Berry, L. L. i Zeithaml, V. A. (1993). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, Vol. 69, 1, str. 140–147.
212. Parasuraman, A., Berry, L. L. i Zeithaml, V. A.: SERVQUAL (1988): A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1, str. 12–40.

213. Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. i Berry, L. L. (1988). Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64.
214. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49.
215. Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
216. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. i Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, *Journal of Retailing*, Vol. 70, 3, str. 201–230.
217. Parasuraman, A. (1998): Customer service in business-to-business markets: an agenda for research, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, str. 309–321.
218. Penezić, Z., Slišković, A., i Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme* 22(3), 457–480.
219. Pepur, M. (2006) Kvaliteta usluga u bankarskoj industriji koncept i mjerenje, *Tržište*, Vol. 18, 1/2; str. 53–66.
220. Perkov, D. (2005). Kvaliteta hotelske usluge kao odraz organizacijske structure, *Zbornik radova "Hotellink"*, Vol. 6, No. 6, pp. 99–105.
221. Piercy, N. i Morgan, N. (1991). Internal marketing – the missing half of the marketing programme, *Long Range Planning*, Vol. 24(2).
222. Piercy N. (1995). "Customer satisfaction and the internal Market: Marketing our customers to our employees". *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science* 1, (1), pp. 22–44.
223. Pitt, L. i Foreman, S. (1999.) "Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective", *Journal of Business Research*, V. 44.
224. Podsakoff, S.B i Philip, M. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, str. 107–142.



225. Podsakoff, P. M. i MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, Vol.10 (2), str.133–151.
226. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., i. MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82(2), str. 262–270.
227. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26 (3), str. 513–563.
228. Posdakoff, P. M. i MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 (3), str. 351–363.
229. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. i Blume, B. D. (2009). Individual and organizational- level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, str. 122–141.
230. Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F. i Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27(17), str. 1527–1544.
231. Proctor, T. (2010). Internal marketing and its basis for sound customer relationship management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 256–263.
232. Quick, J. D., Henley, A. B. i Quick, J. C. (2004). The balancing act: At work and at home. *Organizational Dynamics*, Vol. 33(4), str. 426–438.
233. Rafiq, M. i Ahmed, P., (2000). Advancing in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, Vol. 4(6).
234. Rafiq, M. i Ahmed, P., (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management., *Journal of Marketing Management*, 9(3).
235. Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? the impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, str.179–186.

236. Rasheed, A., Khawaja Jehanzeb, K. i Rasheed, M.F. (2013). An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: Case of Saudi Arabia. *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 5 (1), str.128–138.
237. Ratković, M., (2009) Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca, *Marketing, Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 40, No. 4, str. 269–275.
238. Reynoso, J. i Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, str. 64–83.
239. Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(4), str. 698–714.
240. Ross, G. F. (1994).: Visitor-directed helping styles, service quality ideals and tourism impact judgments among potential tourist/hospitality industry employees, *Journal of Vacation Marketing*, I, str. 154–169.
241. Ruizalba, J. L., Bermudez – Gonzalez, G., Rodriguez Molina i M.A., Blanca, M.J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, str.11–19.
242. Ruizalba, J.L., Soares, A. MV Arán, JLG Porras (2016). Internal market orientation and work family balance in family businesses. *European Journal of Family Business*, Vol. 6, 46–53.
243. Rukonić, N., i First Komen, I. (2013), “Barriers of Internal Communication”, In:23rd CROMAR Congress: Marketing in a Dynamic Environment – Academic and Practical Insights, Congress Proceedings, 25–26. listopada. Grbac, B., Lončarić, D., Dlačić, J. (ur.), Lovran: Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, University of Rijeka, CROMAR, p. 149–159.
244. Ružić E., Benazić D., i Dolenc S. (2013). Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector, *Ekonomski pregled*, Vol. 64, No. 3 str. 241–255.
245. Sahi, G.K., Lonial, S., Gupta, M. i Seli, N. (2013). Revisiting internal market orientation: a note. *Journal of Services Marketing*, Vol. 27(5), str. 385–403.
246. Salajeghe, S., Farahbakhsh, A. i Sohi, Z. (2015). Explaining The Relationship Between Internal Marketing Activities With Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Tejarat Bank. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5, 3644–3655.

247. Saleh, F., i Ryan, C. (1991): Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *The Service Industries Journal*, II, July., str. 324–343.
248. Sanchez-Hernandez, I., i Grayson, D. (2012). Internal Marketing for Engaging Employees on the Corporate Responsibility Journey. *Intangible Capital*, Vol. 8(2), str. 275-307
249. Sasser, W. E. i Arbeit, S. P. (1976), Selling Jobs in the Service Sector, *Business Horizons*, Vol. 19, No. 3, str. 61–65.
250. Seyed Javadin R., Rayej, H., Agamiri A., i Yazdani, H. (2012). How organizational citizenship behaviour mediates between internal marketing and service quality", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29, No. 5, str. 512–530.
251. Shah, A. (2014). Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance. *American Journal of Management*, Vol. 14(4), str. 33–39.
252. Shahin, A., Shabani Naftchali, J. i Khazaei Pool, J. (2014), "Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior and organizational performance based on balanced score card", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, str. 290–307.
253. Shamma, H. M. (2012). Exploring Internal Marketing Applications: Case of Egypt. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, Vol.6(4), str. 1–11.
254. Sharma, J. P, Bajpai, N. i Holani U., (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6(1), str. 67–75.
255. Shore, L., Barksdale, K. i Shore, T. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(6), str. 1593–1615.
256. Sinčić, D., i Pološki Vokić, N., (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy", Working paper series, Faculty of Economics and Business University of Zagreb.

257. Singh, A. K. i Singh, A. P. (2009). Does personality predict Organizational Citizenship Behavior among Managerial personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 35(2), str. 291–298.
258. Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68(4), str. 453–463.
259. Stamper, C. L. i VanDyne, L. (2003). Organizational Citizenship: a Comparison between Part-Time and Full-Time Service Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, No.1, str. 33–42.
260. Stauss, B. (1995), "Internal services: classification and quality management", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2, str. 62–78.
261. Stevens P, Knutson B., Patton M., (1995) DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*
262. Šuman, S., Kovačević, A., i Davidović, V., (2013). Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 1, str. 291–306.
263. Tag-Eldeen, A., i El-Said, O. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 22, str. 153–167.
264. Tang, T. - W. i Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, str. 885–895.
265. Tansuhaj, P., Randall, D., i McCullough, J., Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union, *Journal Professional Service Marketing*, Vol. 6, No. 2, str. 193–202.
266. Tortosa, V., Moliner, M.A. i Sanchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 43(11/12), str. 1435–1456.
267. Tortosa, V., Garcia, J. i Moliner, M. (2010). Internal marketing orientation and its influence on the satisfaction of contact personel, *The Service Industries Journal*, Vol 30, No. 8, 1279–1297.
268. Tribe J. i Snaith T., (1998). From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday satisfaction in Varadero, Cuba, *Tourism Management*, Vol.19 /1, str. 25–34.

269. Tsai, Y. i Tang, T.W. (2008). How to improve service quality: internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, Vol.19, No.11, str. 1117–1126.
270. Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, Vol. 14, str. 152.
271. Van Dyne, L., i Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, str. 692–703.
272. Van Dyne, L., Graham, L.W., i Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37(4), str. 765–802.
273. Van Haastrecht R. i Bekkers M.,(1995), "Marketing of change: The added value of internal marketing to change management.", *24th EMAC Conference proceedings*, pp. 1243–1261.
274. Varey, R. (1995) "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No.1.
275. Varey, R., i Lewis, B. (1999)"A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9.
276. Vrdoljak-Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, LXI (7-8), str. 455–475.
277. Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomski misao i praksa*, br. 1, str. 97–122.
278. Wahyu Ariani, D. (2015) Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relationship? *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, Vol. 6, No. 3, str. 33–44.
279. Walz, S. M., i Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship Behaviours: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 24, No. 3, str. 301–319.
280. Walumbwa, F.O., Wu, C. i Orwa, B. (2008), "Contingent reward transactional leadership, work - attitudes, and organizational citizenship behavior: the role of procedural justice climate perceptions and strength", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 3, str. 251–265.

281. Wang, J. i Wong, C.K. (2011), "Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: an empirical study within the context of hotels in Mainland China", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 4, str. 845–854.
282. Wanxian, L. i Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, No. 2, str. 225–234.
283. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., i Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.
284. Wildes, V. J., (2007). Attracting and retaining food servers: how internal service quality moderates occupational stigma. *Hospitality Management*, Vol. 26, str. 4–19.
285. Williams, L.J. i Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17, str. 601–617.
286. Winter, J. P. (1985), "Getfing your House in order with intemal marketing: A markefing prerequisite". *Health Marketing Quarterly*, 3, No. 1, str. 69.
287. Wisniewski, M., i Wisniewski, H. (2005). Measuring service quality in a hospital colposcopy clinic. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 18(3), str. 217–22.
288. Wong, S., i Pang, L., (2003), "Motivators to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors". *Tourism. Management*, Vol. 24, str. 551– 559.
289. Yang, H. i Coates, N. (2010), "Internal marketing: internal service quality in leisure services", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 28, No. 4, str. 754–769.
290. Yoon, M. H., i Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of business research*, Vol. 56, No. 8. str. 597–611.
291. Yusoff, A. and Baharun, R. (2007), "Internal customer orientation in a Malaysian telecommunications company", *International Business Academics Consortium*, Vol. 43, No. 3.
292. Yu-Ting Huang i Sharyn Rundle-Thiele, (2015) A holistic management tool for measuring internal marketing activities, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Issue: 6/7, str. 571–584.

293. Yu-Ting Huang i Sharyn Rundle-Thiele, (2015) A holistic management tool for measuring internal marketing activities, *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Issue: 6/7, str. 571–584.
294. Zeithaml VA, Parasuraman A, i Berry L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*; Vol. 49, str. 33–46.
295. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., i Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Customer Expectations of Services, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 21.
296. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., i Parasuraman, A. (1996). The Behavioral onsequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60, April, 2-2.

### **Internetski izvori**

1. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2017: Turizam u brojkama, [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA\\_2018\\_c-dokumenti//180608\\_HTZTUBHR\\_2017.PDF](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//180608_HTZTUBHR_2017.PDF) (preuzeto 20. 5. 2018.)
2. WTO (2015) Trade in services: The most dynamic segment of international trade, dostupno na: [www.wto.org/english/thewto\\_e/20y\\_e/services\\_brochure2015\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/thewto_e/20y_e/services_brochure2015_e.pdf) (preuzeto 26. 5. 2017.)



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija usluga .....	22
Tablica 2. Pregled razvoja pojma unutarnja kvaliteta usluge u hotelijerstvu .....	32
Tablica 3. Pregled razvoja pojma unutarnja tržišna orijentacija u hotelijerstvu .....	47
Tablica 4. Prikaz 4P elemenata marketinškoga miksa. ....	56
Tablica 5. Kronološki pregled razvoja konstrukta <i>odgovorno organizacijsko ponašanje</i> (OOP) u hotelijerstvu .....	66
Tablica 6. Mogući načini povećanja uspješnosti organizacije uz odgovorno organizacijsko ponašanje .....	72
Tablica 7. Pregled dimenzija i čestica konstrukta <i>unutarnja kvaliteta usluge</i> .....	103
Tablica 8. Pregled dimenzija i čestica konstrukta <i>odgovorno organizacijsko ponašanje</i> .	103
Tablica 9. Pregled dimenzija i čestica konstrukta <i>unutarnja tržišna orijentacija</i> .....	104
Tablica 10. Demografski podatci.....	104
Tablica 11. Pregled ciljeva empirijskoga dijela istraživanja i pripadajuće metode statističke analize.....	105
Tablica 12. Pravila za odlučivanje o unutarnjoj konzistentnosti temeljem koeficijenta <i>Cronbach alpha</i> .....	110
Tablica 13. Pouzdanost triju konstrukata konceptualnog modela .....	111
Tablica 14. Pouzdanost upitnika za konstrukte <i>unutarnja kvaliteta usluge, odgovorno organizacijsko ponašanje</i> i <i>unutarnja tržišna orijentacija</i> .....	112
Tablica 15. Opis uzorka ( $n = 201$ ).....	116

Tablica 16. Sklonost provođenja slobodnoga vremena posvećenoga sljedećim aktivnostima .....	117
Tablica 17. Kategorija i veličina hotela, tip zaposlenja, odjel, radno vrijeme i radni staž	117
Tablica 18. Deskriptivna statistika konceptualnoga modela .....	119
Tablica 19. Deskriptivna statistika konstrukta <i>unutarnja kvaliteta usluge</i> .....	119
Tablica 20. Deskriptivna statistika konstrukta <i>odgovorno organizacijsko ponašanje</i> .....	121
Tablica 21. Deskriptivna statistika konstrukta <i>unutarnje tržišne orijentacije</i> .....	122
Tablica 22. Deskriptivni parametri dimenzija konceptualnog modela.....	123
Tablica 23. Deskriptivni parametri konstrukta konceptualnog modela.....	124
Tablica 24. Spearmanovi koeficijenti korelacije između svakoga konstrukta konceptualnoga modela .....	125
Tablica 25. Spearmanovi koeficijenti korelacije između dimenzija <i>unutarnje kvalitete usluga</i> .....	125
Tablica 26. Spearmanovi koeficijenti korelacije između dimenzija <i>odgovornoga organizacijskog ponašanja</i> .....	126
Tablica 27. Spearmanovi koeficijenti korelacije između dimenzija <i>unutarnje tržišne orijentacije</i> .....	127
Tablica 28. Rezultati višestrukog regresijskog modela (N = 201) .....	128
Tablica 29. Analiza varijance ANOVA <sup>a</sup> .....	129
Tablica 30. Rezultati Mann-Whitney U testa ili Kruskal-Wallis Testa po dimenzijama i odabranim demografskim obilježjima .....	132
Tablica 31. Mann Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – spol ispitanika .....	133

Tablica 32. Kruskal Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela s obzirom na demografsku karakteristiku – dob ispitanika.....	134
Tablica 33. Kruskal Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela s obzirom na demografsku karakteristiku – bračno stanje ispitanika .....	135
Tablica 34. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – stupanj obrazovanja ispitanika.....	136
Tablica 35. Mann-Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela ovisno o demografskoj karakteristici – područje obrazovanja/zanimanja ispitanika .....	137
Tablica 36. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – kategorija hotela.....	138
Tablica 37. Mann Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – tip zaposlenja .....	139
Tablica 38. Mann-Whitneyev U-test povezanosti varijabli iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – radna pozicija u hotelu.....	140
Tablica 39. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela ovisno o demografskoj karakteristici – godine provedene u organizaciji.....	141
Tablica 40. Kruskal-Wallisov test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela prema demografskoj karakteristici – radno mjesto, odjel u organizaciji.....	142
Tablica 41. Kruskal Wallis test povezanosti varijabli iz konceptualnog modela ovisno o demografskoj karakteristici – radno vrijeme.....	143
Tablica 42. Mann-Whitneyev U-test povezanosti varijabla iz konceptualnoga modela ovisno o demografskoj karakteristici – veličina hotela i broj soba. ....	144
Tablica 43. Sažetak testiranja hipoteza uz primjenu Kruskal-Wallisova i Mann-Whitneyeva testa.....	145

Tablica 44. Prilog Ca: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (spol) .....	208
Tablica 45. Prilog Cb: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (bračno stanje) .....	209
Tablica 46. Prilog Cc: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (stupanj obrazovanja) .....	210
Tablica 47. Prilog Cd: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (područje obrazovanja).....	212
Tablica 48. Prilog Ce: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (kategorija hotela u kojem radite).....	213
Tablica 49. Prilog Cf: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (tip zaposlenja u kojem radite) .....	214
Tablica 50. Prilog Cg: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (moja radna pozicija) .....	215
Tablica 51. Prilog Ch: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (godine provedene u organizaciji) .....	216
Tablica 52. Prilog Ci: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (moje radno mjesto organizacijski pripada odjelu).....	217
Tablica 53. Prilog Cj: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (radno vrijeme).....	219
Tablica 54. Prilog Ck: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (veličina hotela – broj soba) .....	220
Tablica 55. Prilog Cl: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (dob) .....	221

## POPIS SLIKA

Slika 1. Model kvalitete usluga .....	29
Slika 2. Konceptualni model <i>međuviznosti unutarnje kvalitete usluga, unutarnje tržišne orijentacije i odgovornoga organizacijskog ponašanja u hotelijerstvu</i> .....	85
Slika 3. Koraci u planiranju istraživanja .....	100
Slika 4. Prikaz uzročno-posljedične povezanosti konceptualnog modela s hipotezama i definiranim dimenzijama te pripadajućim česticama .....	107

## PRILOZI

### Prilog A: Upitnik za Pilot istraživanje

#### MJERENJE UNUTARNJE KVALITETE USLUGE U HOTELJERSTVU

Poštovana/i,

obračavam Vam se s molbom za sudjelovanje u istraživanju koje se provodi u okviru izrade doktorskog rada na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji pri Sveučilištu u Rijeci.

Ocjenjivanjem izjava iz ovog upitnika želi se saznati kako ocjenjujete unutarnju kvalitetu usluge u hotelu te primjenu marketinških djelatnosti na zaposlenike u hotelu.

Podatci prikupljeni ovim istraživanjem povjerljive su prirode i koristit će se isključivo u znanstvene svrhe. Podatci pojedinih gospodarskih subjekata neće biti objavljeni.

Unaprijed zahvaljujem na Vašoj potpori, vremenu i iskrenosti.

#### Kako ocjenjujete UNUTARNJU KVALITETU USLUGE u Vašem hotelu?

Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 znači "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem niti ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".		1 u potpunosti se ne slažem	2	3	4	5 u potpunosti se slažem
1.	Moji suradnici su pouzdani i mogu im povjeriti svoje probleme.	1	2	3	4	5
2.	Suradnici mi daju točne informacije potrebne za moj posao.	1	2	3	4	5
3.	Suradnici ispravno obavljaju posao iz prvog pokušaja kako bi izbjegli naknadne ispravke.	1	2	3	4	5
4.	Mogu se osloniti na moje suradnike da će dobro obaviti svoj posao.	1	2	3	4	5
5.	Mogu vjerovati svojim suradnicima.	1	2	3	4	5
6.	Suradnici su dobro upućeni u rad.	1	2	3	4	5
7.	Osjećam se sigurno u radu sa suradnicima.	1	2	3	4	5
8.	Kad se pojavi problem, moji suradnici su istinski zabrinuti.	1	2	3	4	5
9.	Suradnici su osjetljivi na moje potrebe vezane za posao.	1	2	3	4	5
10.	Čini se da suradnici imaju na umu najbolje interese jedni za druge.	1	2	3	4	5
11.	Suradnici mi pružaju individualnu pozornost.	1	2	3	4	5
12.	Moja komunikacija sa suradnicima je primjerena, točna i jasna.	1	2	3	4	5
13.	Suradnici brzo i učinkovito odgovaraju na moje molbe.	1	2	3	4	5
14.	Moji suradnici su spremni udovoljiti posebnim molbama i potrebama.	1	2	3	4	5

## Kako ocjenjujete vaše ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE u Vašem hotelu?

Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 znači "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem niti ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".		1 u potpunosti se ne slažem	2	3	4	5 u potpunosti se slažem
1.	Pomažem svojim suradnicima koji imaju previše posla.	1	2	3	4	5
2.	Pomažem suradnicima koji su bili odsutni s posla.	1	2	3	4	5
3.	Rado pomažem suradnicima koji imaju problema s obavljanjem posla.	1	2	3	4	5
4.	Pomažem novim suradnicima na poslu iako se to ne očekuje od mene.	1	2	3	4	5
5.	Uvijek sam spreman/na pomoći suradnicima na poslu.	1	2	3	4	5
6.	Poduzimam korake za sprječavanje problema sa suradnicima.	1	2	3	4	5
7.	Svjestan/na sam da moje ponašanje utječe na rad drugih.	1	2	3	4	5
8.	Ne iskorištavam prava drugih.	1	2	3	4	5
9.	Pokušavam izbjeći stvaranje problema svojim suradnicima.	1	2	3	4	5
10.	Svjestan/na sam da moj rad utječe na suradnike.	1	2	3	4	5
11.	Prisustvujem sastancima koji nisu obvezni, ali ih smatram važnima.	1	2	3	4	5
12.	Odrađujem i ono što se od mene ne traži ali doprinosi ugledu hotela.	1	2	3	4	5
13.	Pratim promjene u hotelu.	1	2	3	4	5
14.	Čitam i pratim sve obavijesti i dopise koje Uprava hotela objavi <sup>(R)</sup> .	1	2	3	4	5
15.	Gubim puno vremena žaleći se na nevažne stvari <sup>(R)</sup> .	1	2	3	4	5
16.	Uvijek se usmjeravam na probleme, radije nego na ono što je dobro <sup>(R)</sup> .	1	2	3	4	5
17.	Sklon/a sam preuveličavanju <sup>(R)</sup> .	1	2	3	4	5
18.	Uvijek smatram pogrešnim to što Uprava hotela radi <sup>(R)</sup> .	1	2	3	4	5
19.	Najuočljivijim problemima pridajem najviše pozornosti <sup>(R)</sup> .	1	2	3	4	5
20.	Pridržavam se pravila hotela i bez nadzora.	1	2	3	4	5
21.	Jedan/na sam od najsavjesnijih zaposlenika.	1	2	3	4	5
22.	Vjerujem da će se poštenu rad nagraditi poštenom plaćom.	1	2	3	4	5

## Kako ocjenjujete primjenu MARKETINŠKIH DJELATNOSTI na zaposlenike u Vašem hotelu?

Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 znači "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem niti ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".		1 u potpunosti se ne slažem	2	3	4	5 u potpunosti se slažem
1.	Jedan od prioriteta hotela je razumjeti potrebe zaposlenika prije donošenja određene odluke.	1	2	3	4	5
2.	Nadređeni izravno kontaktiraju sa zaposlenicima kako bi što bolje razumjeli njihove potrebe.	1	2	3	4	5
3.	U hotelu se redovito provode ispitivanja kako bi se prepoznale potrebe i očekivanja zaposlenika.	1	2	3	4	5
4.	Važan vid našeg posla je provjeravanje jesu li naši zaposlenici zadovoljni radom i prepoznavanje svih problema koje bi oni mogli imati.	1	2	3	4	5
5.	Zaposlenike se grupira po određenim skupinama prema njihovim potrebama (npr. zdravstvene ili druge poteškoće).	1	2	3	4	5
6.	Kod donošenja i uvođenja novih pravila i standarda, u hotelu se uvijek uzimaju u obzir različite skupine zaposlenika sa sličnim potrebama i osobinama.	1	2	3	4	5
7.	Prema svim zaposlenicima postupa se na potpuno isti način neovisno o njihovim potrebama i osobinama.	1	2	3	4	5
8.	Nadređeni su zainteresirani čuti zaposlenike vezano za njihov rad, bilo koji problem i prijedlog koji mogu imati.	1	2	3	4	5
9.	Ukoliko zaposlenici imaju osobnih problema koji negativno utječu na obavljanje radnih zadataka, nadređeni ih potiču na razgovor s nadređenima u svezi istog.	1	2	3	4	5
10.	Nadređeni u hotelu uvijek nalaze vremena za osobni susret i razgovor sa zaposlenikom ako on to zatraži.	1	2	3	4	5
11.	Nadređeni provodi vrijeme sa zaposlenicima kako bi im objasnio ciljeve poslovanja, te im jasno iznio što se od njih očekuje.	1	2	3	4	5
12.	Voditelji ulažu sredstva (vrijeme i novac) kako bi zadovoljili posebne potrebe ili zahtjeve zaposlenika.	1	2	3	4	5
13.	Pri određivanju poslovne politike hotela, voditelji ozbiljno uzimaju u obzir potrebe zaposlenika.	1	2	3	4	5
14.	Voditelji su usmjereni na rješavanje svih problema zaposlenika i daju im potrebnu podršku za dobro obavljanje posla.	1	2	3	4	5
15.	Voditelji gledaju zaposlenike prvenstveno kao ljude, bez obzira koliko uspješno ti zaposlenici obavljaju svoj posao i kakve rezultate postižu.	1	2	3	4	5
16.	Voditelji su spremni saslušati zaposlenike i razumjeti njihove osjećaje u onoj mjeri u kojoj oni utječu na obavljanje njihovog posla.	1	2	3	4	5
17.	Prije uvođenja nove usluge ili promjene već postojeće, zaposlenici prolaze opsežnu obuku vezano za tu promjenu i načina na koji će ona utjecati na njihov rad.	1	2	3	4	5
18.	Hotel sustavno i redovito organizira seminare, obuke tijekom kojih se zaposlenici obrazuju i razvijaju svoje vještine.	1	2	3	4	5
19.	Ukoliko je zaposlenik premješten na novi zadatak ili u novi odjel, nadređeni mu/joj osobno omogućuje obuku za novu poziciju.	1	2	3	4	5
20.	Voditelji razumiju obiteljske potrebe zaposlenika.	1	2	3	4	5
21.	Voditelji podržavaju zaposlenike u usklađivanju poslovnih i obiteljskih obveza.	1	2	3	4	5
22.	U hotelu zaposlenici mogu ostvariti dobru ravnotežu između obiteljskog i poslovnog života.	1	2	3	4	5



**SPOL**    M    Ž                    **GODINA ROĐENJA** \_\_\_\_\_

**BRAČNO STANJE**

1. Neoženjen/a
2. U braku
3. Izvanbračna zajednica
4. Razveden/a
5. Udovac/a

**STUPANJ OBRAZOVANJA**

1. Tri godine srednje škole ili manje
2. Srednja stručna sprema
3. Viša stručna sprema
4. Visoka stručna sprema ili više

**PODRUČJE OBRAZOVANJA / ZANIMANJA**

1. Turizam/Ekonomija
2. Ostalo \_\_\_\_\_

**ZAOKRUŽITE SKLONOST PROVOĐENJA SLOBODNOG VREMENA POSVEĆENOG SLJEDEĆIM AKTIVNOSTIMA: (1 – u potpunosti nesklon/a, 5 – u potpunosti sklona)**

1. Idem u kino	1	2	3	4	5
2. Idem u ribolov	1	2	3	4	5
3. Trčim / planinarim/ bicikliram	1	2	3	4	5
4. Provodim s obitelji	1	2	3	4	5
5. Gledam TV	1	2	3	4	5
6. Čitam	1	2	3	4	5
7. Sviram	1	2	3	4	5
8. Putujem	1	2	3	4	5
9. Honorarno radim	1	2	3	4	5

**KATEGORIJA HOTELA U KOJEM RADITE**                    3\*\*\*                    4\*\*\*\*                    5\*\*\*\*\*

**VELIČINA HOTELA – BROJ SOBA** \_\_\_\_\_

**TIP ZAPOSLENJA**

1. Sezonski
2. Stalni

**MOJA RADNA POZICIJA U HOTELU**

1. Voditelj
2. Zaposlenik

**GODINE PROVEDENE U ORGANIZACIJI** \_\_\_\_\_

**MOJE RADNO MJESTO ORGANIZACIJSKI PRIPADA ODJELU:**

1. Prodaja i marketing
2. Hrana & Piće (F&B)
3. Domaćinstvo
4. Tehnička služba
5. Recepcija
6. Kadrovska služba
7. Financije/Računovodstvo
8. Ured Glavnog Direktora
9. Ostalo

**RADNO VRIJEME**

1. Dnevna smjena
2. Noćna smjena / rad nedjeljom
3. Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom

## Prilog B: Upitnik

### MJERENJE UNUTARNJE KVALITETE USLUGE U HOTELJERSTVU

Poštovana/i,

obračavam Vam se s molbom za sudjelovanje u istraživanju koje se provodi u okviru izrade doktorskog rada na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji pri Sveučilištu u Rijeci.

Ocjenjivanjem izjava iz ovog upitnika želi se saznati kako ocjenjujete unutarnju kvalitetu usluge u hotelu te primjenu marketinških djelatnosti na zaposlenike u hotelu.

Podatci prikupljeni ovim istraživanjem povjerljive su prirode i koristit će se isključivo u znanstvene svrhe. Podatci pojedinih gospodarskih subjekata neće biti objavljeni.

Unaprijed zahvaljujem na Vašoj potpori, vremenu i iskrenosti.

SPOL 1. Muško                      GODINA ROĐENJA \_\_\_\_\_  
2. Žensko

#### Kako ocjenjujete UNUTARNJU KVALITETU USLUGE u Vašem hotelu?

Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 znači "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem niti ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".		1 u potpunosti se ne slažem	2	3	4	5 u potpunosti se slažem
1.	Moji suradnici su pouzdani i mogu im povjeriti svoje probleme.	1	2	3	4	5
2.	Suradnici mi daju točne informacije potrebne za moj posao.	1	2	3	4	5
3.	Suradnici ispravno obavljaju posao iz prvog pokušaja kako bi izbjegli naknadne ispravke.	1	2	3	4	5
4.	Mogu se osloniti na moje suradnike da će dobro obaviti svoj posao.	1	2	3	4	5
5.	Mogu vjerovati svojim suradnicima.	1	2	3	4	5
6.	Suradnici su dobro upućeni u rad.	1	2	3	4	5
7.	Osjećam se sigurno u radu sa suradnicima.	1	2	3	4	5
8.	Kad se pojavi problem, moji suradnici su istinski zabrinuti.	1	2	3	4	5
9.	Suradnici su osjetljivi na moje potrebe vezane za posao.	1	2	3	4	5
10.	Čini se da suradnici imaju na umu najbolje interese jedni za druge.	1	2	3	4	5
11.	Suradnici mi pružaju individualnu pozornost.	1	2	3	4	5
12.	Moja komunikacija sa suradnicima je primjerena, točna i jasna.	1	2	3	4	5
13.	Suradnici brzo i učinkovito odgovaraju na moje molbe.	1	2	3	4	5
14.	Moji suradnici su spremni udovoljiti posebnim molbama i potrebama.	1	2	3	4	5

## Kako ocjenjujete vaše ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE u Vašem hotelu?

Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 znači "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem niti ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".		1 u potpunosti se ne slažem	2	3	4	5 u potpunosti se slažem
1.	Pomažem svojim suradnicima koji imaju previše posla.	1	2	3	4	5
2.	Pomažem suradnicima koji su bili odsutni s posla.	1	2	3	4	5
3.	Rado pomažem suradnicima koji imaju problema s obavljanjem posla.	1	2	3	4	5
4.	Pomažem novim suradnicima na poslu iako se to ne očekuje od mene.	1	2	3	4	5
5.	Uvijek sam spreman/na pomoći suradnicima na poslu.	1	2	3	4	5
6.	Poduzimam korake za sprječavanje problema sa suradnicima.	1	2	3	4	5
7.	Svjestan/na sam da moje ponašanje utječe na rad drugih.	1	2	3	4	5
8.	Ne iskorištavam prava drugih.	1	2	3	4	5
9.	Pokušavam izbjeći stvaranje problema svojim suradnicima.	1	2	3	4	5
10.	Svjestan/na sam da moj rad utječe na suradnike.	1	2	3	4	5
11.	Prisustvujem sastancima koji nisu obvezni, ali ih smatram važnima.	1	2	3	4	5
12.	Odrađujem i ono što se od mene ne traži ali doprinosi ugledu hotela.	1	2	3	4	5
13.	Pratim promjene u hotelu.	1	2	3	4	5
14.	Čitam i pratim sve obavijesti i dopise koje Uprava hotela objavi.	1	2	3	4	5
15.	Gubim puno vremena žaleći se na nevažne stvari.	1	2	3	4	5
16.	Uvijek se usmjeravam na probleme, radije nego na ono što je dobro.	1	2	3	4	5
17.	Sklon/a sam preuveličavanju.	1	2	3	4	5
18.	Uvijek smatram pogrešnim to što Uprava hotela radi.	1	2	3	4	5
19.	Najuočljivijim problemima pridajem najviše pozornosti.	1	2	3	4	5
20.	Pridržavam se pravila hotela i bez nadzora.	1	2	3	4	5
21.	Jedan/na sam od najsavjesnijih zaposlenika.	1	2	3	4	5
22.	Vjerujem da će se poštenu rad nagraditi poštenom plaćom.	1	2	3	4	5

## Kako ocjenjujete primjenu MARKETINŠKIH DJELATNOSTI na zaposlenike u Vašem hotelu?

Molimo, zaokružite stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5, pri čemu 1 znači "u potpunosti se ne slažem", 2 "ne slažem se", 3 "niti se slažem niti ne slažem", 4 "slažem se" i 5 "u potpunosti se slažem".		1 u potpunosti se ne slažem	2	3	4	5 u potpunosti se slažem
1.	Jedan od prioriteta hotela je razumjeti potrebe zaposlenika prije donošenja određene odluke.	1	2	3	4	5
2.	Nadređeni izravno kontaktiraju sa zaposlenicima kako bi što bolje razumjeli njihove potrebe.	1	2	3	4	5
3.	U hotelu se redovito provode ispitivanja kako bi se prepoznale potrebe i očekivanja zaposlenika.	1	2	3	4	5
4.	Važan vid našeg posla je provjeravanje jesu li naši zaposlenici zadovoljni radom i prepoznavanje svih problema koje bi oni mogli imati.	1	2	3	4	5
5.	Zaposlenike se grupira po određenim skupinama prema njihovim potrebama (npr. zdravstvene ili druge poteškoće).	1	2	3	4	5
6.	Kod donošenja i uvođenja novih pravila i standarda, u hotelu se uvijek uzimaju u obzir različite skupine zaposlenika sa sličnim potrebama i osobinama.	1	2	3	4	5
7.	Prema svim zaposlenicima postupa se na potpuno isti način neovisno o njihovim potrebama i osobinama.	1	2	3	4	5
8.	Nadređeni su zainteresirani čuti zaposlenike vezano za njihov rad, bilo koji problem i prijedlog koji mogu imati.	1	2	3	4	5
9.	Ukoliko zaposlenici imaju osobnih problema koji negativno utječu na obavljanje radnih zadataka, nadređeni ih potiču na razgovor s nadređenima u svezi istog.	1	2	3	4	5
10.	Nadređeni u hotelu uvijek nalaze vremena za osobni susret i razgovor sa zaposlenikom ako on to zatraži.	1	2	3	4	5
11.	Nadređeni provodi vrijeme sa zaposlenicima kako bi im objasnio ciljeve poslovanja, te im jasno iznio što se od njih očekuje.	1	2	3	4	5
12.	Voditelji ulažu sredstva (vrijeme i novac) kako bi zadovoljili posebne potrebe ili zahtjeve zaposlenika.	1	2	3	4	5
13.	Pri određivanju poslovne politike hotela, voditelji ozbiljno uzimaju u obzir potrebe zaposlenika.	1	2	3	4	5
14.	Voditelji su usmjereni na rješavanje svih problema zaposlenika i daju im potrebnu podršku za dobro obavljanje posla.	1	2	3	4	5
15.	Voditelji gledaju zaposlenike prvenstveno kao ljude, bez obzira koliko uspješno ti zaposlenici obavljaju svoj posao i kakve rezultate postižu.	1	2	3	4	5
16.	Voditelji su spremni saslušati zaposlenike i razumjeti njihove osjećaje u onoj mjeri u kojoj oni utječu na obavljanje njihovog posla.	1	2	3	4	5
17.	Prije uvođenja nove usluge ili promjene već postojeće, zaposlenici prolaze opsežnu obuku vezano za tu promjenu i načina na koji će ona utjecati na njihov rad.	1	2	3	4	5
18.	Hotel sustavno i redovito organizira seminare, obuke tijekom kojih se zaposlenici obrazuju i razvijaju svoje vještine.	1	2	3	4	5
19.	Ukoliko je zaposlenik premješten na novi zadatak ili u novi odjel, nadređeni mu/joj osobno omogućuje obuku za novu poziciju.	1	2	3	4	5
20.	Voditelji razumiju obiteljske potrebe zaposlenika.	1	2	3	4	5
21.	Voditelji podržavaju zaposlenike u usklađivanju poslovnih i obiteljskih obveza.	1	2	3	4	5
22.	U hotelu zaposlenici mogu ostvariti dobru ravnotežu između obiteljskog i poslovnog života.	1	2	3	4	5

**BRAČNO STANJE**

1. Neoženjen/a
2. U braku
3. Izvanbračna zajednica
4. Razveden/a
5. Udovac/a

**STUPANJ OBRAZOVANJA**

1. Tri godine srednje škole ili manje
2. Srednja stručna sprema
3. Viša stručna sprema
4. Visoka stručna sprema ili više

**PODRUČJE OBRAZOVANJA / ZANIMANJA**

1. Turizam/Ekonomija
2. Ostalo \_\_\_\_\_

**U SLOBODNO VRIJEME:**

(Zaokružite sklonost 1 – u potpunosti nesklon/a, 5 – u potpunosti sklona)

1.	Idem u kino	1	2	3	4	5
2.	Idem u ribolov	1	2	3	4	5
3.	Trčim / planinarim/ bicikliram	1	2	3	4	5
4.	Provodim s obitelji	1	2	3	4	5
5.	Gledam TV	1	2	3	4	5
6.	Čitam	1	2	3	4	5
7.	Sviram	1	2	3	4	5
8.	Putujem	1	2	3	4	5
9.	Honorarno radim	1	2	3	4	5

**KATEGORIJA HOTELA U KOJEM RADITE**

3\*\*\*      4\*\*\*\*      5\*\*\*\*\*

**VELIČINA HOTELA – BROJ SOBA**

\_\_\_\_\_

**TIP ZAPOSLENJA**

1. Sezonski
2. Stalni

**MOJA RADNA POZICIJA U HOTELU**

1. Voditelj
2. Zaposlenik

**GODINE PROVEDENE U ORGANIZACIJI**

\_\_\_\_\_

**MOJE RADNO MJESTO ORGANIZACIJSKI PRIPADA ODJELU:**

1. Prodaja i marketing
2. Hrana & Piće (F&B)
3. Domaćinstvo
4. Tehnička služba
5. Recepcija
6. Kadrovska služba
7. Financije/Računovodstvo
8. Ured Glavnog Direktora
9. Ostalo

**RADNO VRIJEME**

1. Dnevna smjena
2. Noćna smjena / rad nedjeljom
3. Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom

Tablica 44. Prilog Ca: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (spol)

	Spol	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	muško	,125	41	,105	,914	41	,005
	žensko	,230	49	,000	,777	49	,000
Povjerenje	muško	,240	41	,000	,795	41	,000
	žensko	,222	49	,000	,766	49	,000
Poistovjećivanje	muško	,113	41	,200*	,942	41	,036
	žensko	,196	49	,000	,854	49	,000
Susretljivost	muško	,154	41	,016	,911	41	,004
	žensko	,184	49	,000	,837	49	,000
Altruizam	muško	,184	41	,001	,872	41	,000
	žensko	,260	49	,000	,761	49	,000
Uljudnost	muško	,232	41	,000	,817	41	,000
	žensko	,260	49	,000	,748	49	,000
Gradanske vrline	muško	,175	41	,003	,875	41	,000
	žensko	,179	49	,000	,882	49	,000
Korektno ponašanje	muško	,182	41	,001	,910	41	,003
	žensko	,146	49	,011	,931	49	,007
Savjesnost	muško	,125	41	,105	,941	41	,034
	žensko	,154	49	,005	,939	49	,013
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	muško	,188	41	,001	,927	41	,011
	žensko	,149	49	,008	,912	49	,001
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	muško	,127	41	,095	,953	41	,091
	žensko	,126	49	,051	,967	49	,190
Unutarnja komunikacija	muško	,195	41	,000	,850	41	,000
	žensko	,258	49	,000	,788	49	,000
Briga voditelja	muško	,136	41	,053	,886	41	,001
	žensko	,139	49	,020	,924	49	,004
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	muško	,120	41	,147	,932	41	,017
	žensko	,163	49	,002	,937	49	,011
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	muško	,194	41	,000	,822	41	,000
	žensko	,226	49	,000	,855	49	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablica 45. Prilog Cb: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (bračno stanje)

	Bračno stanje	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	Neoženjen/a	,189	58	,000	,863	58	,000
	U braku	,186	29	,011	,851	29	,001
Povjerenje	Neoženjen/a	,210	58	,000	,787	58	,000
	U braku	,188	29	,010	,817	29	,000
Poistovjećivanje	Neoženjen/a	,144	58	,004	,912	58	,000
	U braku	,155	29	,073	,895	29	,007
Susretljivost	Neoženjen/a	,138	58	,007	,898	58	,000
	U braku	,182	29	,015	,833	29	,000
Altruizam	Neoženjen/a	,201	58	,000	,868	58	,000
	U braku	,312	29	,000	,743	29	,000
Uljudnost	Neoženjen/a	,209	58	,000	,797	58	,000
	U braku	,252	29	,000	,734	29	,000
Građanske vrline	Neoženjen/a	,172	58	,000	,901	58	,000
	U braku	,187	29	,011	,861	29	,001
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Korektno ponašanje	Neoženjen/a	,175	58	,000	,908	58	,000
	U braku	,176	29	,022	,930	29	,055
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Savjesnost	Neoženjen/a	,126	58	,022	,953	58	,026
	U braku	,162	29	,049	,916	29	,024
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	Neoženjen/a	,141	58	,006	,940	58	,006
	U braku	,131	29	,200*	,898	29	,009
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	Neoženjen/a	,146	58	,004	,950	58	,017
	U braku	,169	29	,033	,943	29	,121
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Unutarnja komunikacija	Neoženjen/a	,177	58	,000	,845	58	,000
	U braku	,246	29	,000	,797	29	,000
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Briga voditelja	Neoženjen/a	,140	58	,006	,908	58	,000
	U braku	,128	29	,200*	,916	29	,024
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	Neoženjen/a	,131	58	,015	,939	58	,006
	U braku	,182	29	,015	,933	29	,064
	Izvanbračna zajednica	,260	2	.			
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	Neoženjen/a	,153	58	,002	,864	58	,000
	U braku	,291	29	,000	,791	29	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablica 46. Prilog Cc: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (stupanj obrazovanja)

	Stupanj obrazovanja	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Pouzdanost</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,276	6	,172	,842	6	,136
	Srednja stručna sprema	,204	42	,000	,850	42	,000
	Viša stručna sprema	,233	17	,015	,848	17	,010
	Visoka stručna sprema ili više	,200	26	,009	,866	26	,003
<b>Povjerenje</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,416	6	,002	,717	6	,009
	Srednja stručna sprema	,211	42	,000	,783	42	,000
	Viša stručna sprema	,192	17	,098	,907	17	,088
	Visoka stručna sprema ili više	,297	26	,000	,792	26	,000
<b>Poistovjećivanje</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,268	6	,200*	,805	6	,065
	Srednja stručna sprema	,170	42	,004	,894	42	,001
	Viša stručna sprema	,222	17	,026	,918	17	,137
	Visoka stručna sprema ili više	,148	26	,145	,914	26	,033
<b>Susretljivost</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,312	6	,069	,793	6	,051
	Srednja stručna sprema	,187	42	,001	,873	42	,000
	Viša stručna sprema	,186	17	,121	,944	17	,370
	Visoka stručna sprema ili više	,300	26	,000	,803	26	,000
<b>Altruizam</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,185	6	,200*	,964	6	,849
	Srednja stručna sprema	,262	42	,000	,839	42	,000
	Viša stručna sprema	,178	17	,153	,867	17	,019
	Visoka stručna sprema ili više	,327	26	,000	,715	26	,000
<b>Uljudnost</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,262	6	,200*	,875	6	,248
	Srednja stručna sprema	,234	42	,000	,816	42	,000
	Viša stručna sprema	,320	17	,000	,685	17	,000
	Visoka stručna sprema ili više	,341	26	,000	,748	26	,000
<b>Gradanske vrline</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,333	6	,036	,814	6	,078
	Srednja stručna sprema	,170	42	,004	,896	42	,001
	Viša stručna sprema	,221	17	,027	,859	17	,015
	Visoka stručna sprema ili više	,196	26	,011	,818	26	,000



<b>Korektno ponašanje</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,197	6	,200*	,908	6	,426
	Srednja stručna sprema	,149	42	,020	,912	42	,003
	Viša stručna sprema	,189	17	,107	,895	17	,056
	Visoka stručna sprema ili više	,166	26	,062	,914	26	,033
<b>Savjesnost</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,252	6	,200*	,916	6	,480
	Srednja stručna sprema	,120	42	,135	,947	42	,050
	Viša stručna sprema	,150	17	,200*	,926	17	,186
	Visoka stručna sprema ili više	,201	26	,008	,916	26	,037
<b>Prepoznavanje razmjene vrijednosti</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,258	6	,200*	,778	6	,037
	Srednja stručna sprema	,155	42	,013	,923	42	,008
	Viša stručna sprema	,119	17	,200*	,951	17	,466
	Visoka stručna sprema ili više	,149	26	,141	,887	26	,008
<b>Segmentiranje unutarnjeg tržišta</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,249	6	,200*	,906	6	,411
	Srednja stručna sprema	,121	42	,132	,967	42	,253
	Viša stručna sprema	,195	17	,086	,933	17	,246
	Visoka stručna sprema ili više	,191	26	,016	,946	26	,186
<b>Unutarnja komunikacija</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,370	6	,010	,769	6	,030
	Srednja stručna sprema	,183	42	,001	,847	42	,000
	Viša stručna sprema	,189	17	,109	,864	17	,018
	Visoka stručna sprema ili više	,289	26	,000	,692	26	,000
<b>Briga voditelja</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,422	6	,001	,717	6	,009
	Srednja stručna sprema	,142	42	,034	,909	42	,003
	Viša stručna sprema	,127	17	,200*	,949	17	,442
	Visoka stručna sprema ili više	,192	26	,015	,887	26	,008
<b>Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,293	6	,118	,777	6	,036
	Srednja stručna sprema	,124	42	,108	,957	42	,114
	Viša stručna sprema	,234	17	,014	,902	17	,073
	Visoka stručna sprema ili više	,199	26	,009	,888	26	,008
<b>Ravnoteža između poslovnog i privatnog života</b>	Tri godine srednje škole ili manje	,353	6	,019	,685	6	,004
	Srednja stručna sprema	,211	42	,000	,855	42	,000
	Viša stručna sprema	,220	17	,028	,816	17	,003
	Visoka stručna sprema ili više	,249	26	,000	,840	26	,001

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablica 47. Prilog Cd: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (područje obrazovanja)

	Područje obrazovanja / zanimanja	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	Turizam/Ekonomija	,232	53	,000	,777	53	,000
	Ostalo	,136	38	,076	,911	38	,005
Povjerenje	Turizam/Ekonomija	,239	53	,000	,693	53	,000
	Ostalo	,205	38	,000	,877	38	,001
Poistovjećivanje	Turizam/Ekonomija	,185	53	,000	,830	53	,000
	Ostalo	,148	38	,035	,937	38	,034
Susretljivost	Turizam/Ekonomija	,229	53	,000	,789	53	,000
	Ostalo	,141	38	,055	,934	38	,027
Altruizam	Turizam/Ekonomija	,276	53	,000	,741	53	,000
	Ostalo	,140	38	,058	,910	38	,005
Uljudnost	Turizam/Ekonomija	,322	53	,000	,685	53	,000
	Ostalo	,244	38	,000	,856	38	,000
Gradanske vrline	Turizam/Ekonomija	,222	53	,000	,846	53	,000
	Ostalo	,144	38	,045	,923	38	,013
Korektno ponašanje	Turizam/Ekonomija	,174	53	,000	,873	53	,000
	Ostalo	,138	38	,067	,957	38	,147
Savjesnost	Turizam/Ekonomija	,143	53	,009	,927	53	,003
	Ostalo	,135	38	,079	,945	38	,061
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	Turizam/Ekonomija	,154	53	,003	,898	53	,000
	Ostalo	,114	38	,200*	,935	38	,029
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	Turizam/Ekonomija	,113	53	,086	,957	53	,052
	Ostalo	,108	38	,200*	,957	38	,151
Unutarnja komunikacija	Turizam/Ekonomija	,259	53	,000	,770	53	,000
	Ostalo	,150	38	,030	,890	38	,001
Briga voditelja	Turizam/Ekonomija	,154	53	,003	,865	53	,000
	Ostalo	,123	38	,152	,952	38	,102
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	Turizam/Ekonomija	,152	53	,004	,913	53	,001
	Ostalo	,144	38	,044	,933	38	,024
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	Turizam/Ekonomija	,237	53	,000	,774	53	,000
	Ostalo	,195	38	,001	,909	38	,005

\*. This is a lower bound of the true significance.

b. Lilliefors Significance Correction

Tablica 48. Prilog Ce: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (kategorija hotela u kojem radite)

	Kategorija hotela u kojem radite	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	3 ***	,261	11	,035	,829	11	,023
	4****	,200	40	,000	,833	40	,000
	5*****	,159	40	,013	,858	40	,000
Povjerenje	3 ***	,226	11	,123	,864	11	,064
	4****	,189	40	,001	,828	40	,000
	5*****	,265	40	,000	,734	40	,000
Poistovjećivanje	3 ***	,157	11	,200*	,901	11	,191
	4****	,131	40	,080	,925	40	,011
	5*****	,187	40	,001	,870	40	,000
Susretljivost	3 ***	,157	11	,200*	,895	11	,162
	4****	,153	40	,019	,894	40	,001
	5*****	,179	40	,002	,848	40	,000
Altruizam	3 ***	,172	11	,200*	,912	11	,256
	4****	,230	40	,000	,833	40	,000
	5*****	,263	40	,000	,791	40	,000
Uljudnost	3 ***	,298	11	,007	,784	11	,006
	4****	,244	40	,000	,760	40	,000
	5*****	,221	40	,000	,805	40	,000
Gradanske vrline	3 ***	,233	11	,098	,829	11	,023
	4****	,168	40	,006	,882	40	,001
	5*****	,176	40	,003	,903	40	,002
Korektno ponašanje	3 ***	,161	11	,200*	,924	11	,356
	4****	,202	40	,000	,926	40	,012
	5*****	,154	40	,018	,892	40	,001
Savjesnost	3 ***	,168	11	,200*	,890	11	,139
	4****	,144	40	,036	,941	40	,038
	5*****	,131	40	,079	,946	40	,055
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	3 ***	,269	11	,026	,830	11	,023
	4****	,110	40	,200*	,958	40	,146
	5*****	,154	40	,018	,873	40	,000
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	3 ***	,338	11	,001	,784	11	,006
	4****	,124	40	,124	,969	40	,324
	5*****	,150	40	,024	,951	40	,081
Unutarnja komunikacija	3 ***	,246	11	,061	,790	11	,007
	4****	,223	40	,000	,855	40	,000
	5*****	,220	40	,000	,782	40	,000
Briga voditelja	3 ***	,287	11	,012	,812	11	,014
	4****	,112	40	,200*	,949	40	,069
	5*****	,189	40	,001	,870	40	,000
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	3 ***	,282	11	,014	,775	11	,004
	4****	,148	40	,028	,947	40	,061
	5*****	,137	40	,055	,936	40	,026
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	3 ***	,273	11	,022	,825	11	,020
	4****	,194	40	,001	,825	40	,000
	5*****	,185	40	,001	,822	40	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablica 49. Prilog Cf: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (tip zaposlenja u kojem radite)

	Tip zaposlenja	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	Sezonski	,159	50	,003	,864	50	,000
	Stalni	,205	41	,000	,818	41	,000
Povjerenje	Sezonski	,215	50	,000	,813	50	,000
	Stalni	,227	41	,000	,755	41	,000
Poistovjećivanje	Sezonski	,153	50	,005	,911	50	,001
	Stalni	,153	41	,016	,883	41	,001
Susretljivost	Sezonski	,145	50	,011	,901	50	,001
	Stalni	,182	41	,001	,823	41	,000
Altruizam	Sezonski	,187	50	,000	,883	50	,000
	Stalni	,303	41	,000	,758	41	,000
Uljudnost	Sezonski	,213	50	,000	,820	50	,000
	Stalni	,293	41	,000	,715	41	,000
Gradanske vrline	Sezonski	,111	50	,168	,924	50	,003
	Stalni	,236	41	,000	,835	41	,000
Korektno ponašanje	Sezonski	,139	50	,017	,927	50	,004
	Stalni	,151	41	,019	,894	41	,001
Savjesnost	Sezonski	,119	50	,075	,948	50	,029
	Stalni	,175	41	,003	,926	41	,010
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	Sezonski	,115	50	,098	,931	50	,006
	Stalni	,153	41	,016	,897	41	,001
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	Sezonski	,136	50	,022	,949	50	,030
	Stalni	,103	41	,200*	,968	41	,296
Unutarnja komunikacija	Sezonski	,169	50	,001	,840	50	,000
	Stalni	,260	41	,000	,796	41	,000
Briga voditelja	Sezonski	,124	50	,054	,911	50	,001
	Stalni	,179	41	,002	,913	41	,004
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	Sezonski	,147	50	,009	,939	50	,013
	Stalni	,135	41	,056	,924	41	,009
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	Sezonski	,171	50	,001	,824	50	,000
	Stalni	,212	41	,000	,843	41	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

b. Lilliefors Significance Correction

Tablica 50. Prilog Cg: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (moja radna pozicija)

	Moja radna pozicija u hotelu	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	Voditelj	,162	18	,200*	,888	18	,035
	Zaposlenik	,213	73	,000	,834	73	,000
Povjerenje	Voditelj	,267	18	,001	,781	18	,001
	Zaposlenik	,197	73	,000	,793	73	,000
Poistovjećivanje	Voditelj	,259	18	,002	,844	18	,007
	Zaposlenik	,158	73	,000	,897	73	,000
Susretljivost	Voditelj	,206	18	,043	,800	18	,002
	Zaposlenik	,153	73	,000	,888	73	,000
Altruizam	Voditelj	,300	18	,000	,791	18	,001
	Zaposlenik	,220	73	,000	,843	73	,000
Uljudnost	Voditelj	,306	18	,000	,698	18	,000
	Zaposlenik	,219	73	,000	,794	73	,000
Građanske vrline	Voditelj	,202	18	,051	,845	18	,007
	Zaposlenik	,163	73	,000	,902	73	,000
Korektno ponašanje	Voditelj	,180	18	,129	,927	18	,175
	Zaposlenik	,159	73	,000	,912	73	,000
Savjesnost	Voditelj	,242	18	,007	,888	18	,035
	Zaposlenik	,132	73	,003	,949	73	,005
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	Voditelj	,255	18	,003	,772	18	,001
	Zaposlenik	,105	73	,044	,943	73	,002
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	Voditelj	,125	18	,200*	,959	18	,587
	Zaposlenik	,103	73	,053	,965	73	,039
Unutarnja komunikacija	Voditelj	,229	18	,013	,747	18	,000
	Zaposlenik	,196	73	,000	,838	73	,000
Briga voditelja	Voditelj	,178	18	,138	,923	18	,146
	Zaposlenik	,121	73	,010	,913	73	,000
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	Voditelj	,132	18	,200*	,918	18	,118
	Zaposlenik	,149	73	,000	,943	73	,003
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	Voditelj	,358	18	,000	,763	18	,000
	Zaposlenik	,195	73	,000	,836	73	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

b. Lilliefors Significance Correction

Tablica 51. Prilog Ch: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (godine provedene u organizaciji)

	Godine provedene u organizaciji	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	0-9	,160	71	,000	,881	71	,000
	10-19	,271	14	,006	,762	14	,002
	20 i više	,285	6	,138	,831	6	,110
Povjerenje	0-9	,206	71	,000	,823	71	,000
	10-19	,326	14	,000	,668	14	,000
	20 i više	,492	6	,000	,496	6	,000
Poistovjećivanje	0-9	,143	71	,001	,918	71	,000
	10-19	,198	14	,143	,865	14	,035
	20 i više	,270	6	,194	,836	6	,121
Susretljivost	0-9	,163	71	,000	,899	71	,000
	10-19	,293	14	,002	,757	14	,002
	20 i više	,333	6	,036	,814	6	,078
Altruizam	0-9	,206	71	,000	,863	71	,000
	10-19	,423	14	,000	,631	14	,000
	20 i više	,293	6	,117	,822	6	,091
Uljudnost	0-9	,215	71	,000	,807	71	,000
	10-19	,300	14	,001	,672	14	,000
	20 i više	,277	6	,168	,773	6	,033
Građanske vrline	0-9	,172	71	,000	,889	71	,000
	10-19	,220	14	,065	,855	14	,026
	20 i više	,252	6	,200*	,869	6	,221
Korektno ponašanje	0-9	,164	71	,000	,917	71	,000
	10-19	,231	14	,042	,897	14	,101
	20 i više	,265	6	,200*	,927	6	,555
Savjesnost	0-9	,131	71	,004	,949	71	,006
	10-19	,200	14	,134	,889	14	,079
	20 i više	,207	6	,200*	,890	6	,317
Prepoznavanje razmjene vrijednosti	0-9	,107	71	,041	,942	71	,003
	10-19	,196	14	,148	,882	14	,061
	20 i više	,380	6	,007	,651	6	,002
Segmentiranje unutarnjeg tržišta	0-9	,131	71	,004	,957	71	,016
	10-19	,202	14	,126	,926	14	,268
	20 i više	,171	6	,200*	,978	6	,941
Unutarnja komunikacija	0-9	,170	71	,000	,847	71	,000
	10-19	,374	14	,000	,649	14	,000
	20 i više	,234	6	,200*	,887	6	,301
Briga voditelja	0-9	,116	71	,020	,914	71	,000
	10-19	,168	14	,200*	,914	14	,178
	20 i više	,406	6	,003	,668	6	,003
Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika	0-9	,137	71	,002	,939	71	,002
	10-19	,143	14	,200*	,930	14	,307
	20 i više	,295	6	,112	,866	6	,210
Ravnoteža između poslovnog i privatnog života	0-9	,169	71	,000	,850	71	,000
	10-19	,269	14	,007	,804	14	,006
	20 i više	,303	6	,090	,832	6	,111

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablica 52. Prilog Ci: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (moje radno mjesto organizacijski pripada odjelu)

	Moje radno mjesto organizacijski pripada odjelu	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pouzdanost	Prodaja i marketing	,307	4	.	,729	4	,024
	Hrana & Piće (F&B)	,179	16	,183	,897	16	,073
	Domaćinstvo	,181	25	,034	,836	25	,001
	Tehnička služba	,276	5	,200*	,905	5	,437
	Recepcija	,262	19	,001	,823	19	,003
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,329	4	.	,895	4	,406
	Ostalo	,167	15	,200*	,911	15	,139
Povjerenje	Hrana & Piće (F&B)	,271	16	,003	,799	16	,003
	Domaćinstvo	,194	25	,016	,817	25	,000
	Tehnička služba	,237	5	,200*	,961	5	,814
	Recepcija	,214	19	,022	,868	19	,013
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,441	4	.	,630	4	,001
	Ostalo	,185	15	,180	,819	15	,006
Poistovjećivanje	Prodaja i marketing	,298	4	.	,849	4	,224
	Hrana & Piće (F&B)	,154	16	,200*	,930	16	,242
	Domaćinstvo	,128	25	,200*	,917	25	,043
	Tehnička služba	,209	5	,200*	,969	5	,872
	Recepcija	,214	19	,022	,776	19	,001
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,353	4	.	,744	4	,034
	Ostalo	,167	15	,200*	,918	15	,179
Susretljivost	Prodaja i marketing	,441	4	.	,630	4	,001
	Hrana & Piće (F&B)	,162	16	,200*	,871	16	,028
	Domaćinstvo	,163	25	,084	,911	25	,033
	Tehnička služba	,231	5	,200*	,881	5	,314
	Recepcija	,303	19	,000	,762	19	,000
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,250	4	.	,945	4	,683
	Ostalo	,200	15	,110	,866	15	,030
Altruizam	Hrana & Piće (F&B)	,270	16	,003	,768	16	,001
	Domaćinstvo	,230	25	,001	,858	25	,003
	Tehnička služba	,221	5	,200*	,902	5	,421
	Recepcija	,263	19	,001	,719	19	,000
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,382	4	.	,801	4	,103
	Ostalo	,151	15	,200*	,914	15	,153
Uljudnost	Prodaja i marketing	,441	4	.	,630	4	,001
	Hrana & Piće (F&B)	,281	16	,001	,787	16	,002
	Domaćinstvo	,234	25	,001	,831	25	,001
	Tehnička služba	,224	5	,200*	,842	5	,171
	Recepcija	,312	19	,000	,691	19	,000
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,151	4	.	,993	4	,972
	Ostalo	,222	15	,044	,817	15	,006

<b>Gradanske vrline</b>	Prodaja i marketing	,364	4	.	,840	4	,195
	Hrana & Piće (F&B)	,257	16	,006	,840	16	,010
	Domaćinstvo	,161	25	,095	,865	25	,004
	Tehnička služba	,229	5	,200*	,867	5	,254
	Recepcija	,207	19	,032	,892	19	,035
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,307	4	.	,729	4	,024
	Ostalo	,208	15	,079	,891	15	,069
<b>Korektno ponašanje</b>	Prodaja i marketing	,192	4	.	,971	4	,850
	Hrana & Piće (F&B)	,238	16	,016	,804	16	,003
	Domaćinstvo	,149	25	,158	,937	25	,126
	Tehnička služba	,240	5	,200*	,955	5	,769
	Recepcija	,177	19	,119	,876	19	,018
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,269	4	.	,844	4	,207
	Ostalo	,202	15	,100	,875	15	,040
<b>Savjesnost</b>	Prodaja i marketing	,260	4	.	,827	4	,161
	Hrana & Piće (F&B)	,157	16	,200*	,926	16	,211
	Domaćinstvo	,163	25	,086	,952	25	,277
	Tehnička služba	,227	5	,200*	,910	5	,468
	Recepcija	,134	19	,200*	,946	19	,336
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,441	4	.	,630	4	,001
	Ostalo	,213	15	,066	,889	15	,065
<b>Prepoznavanje razmjene vrijednosti</b>	Prodaja i marketing	,151	4	.	,993	4	,972
	Hrana & Piće (F&B)	,231	16	,022	,840	16	,010
	Domaćinstvo	,144	25	,194	,927	25	,073
	Tehnička služba	,198	5	,200*	,939	5	,658
	Recepcija	,131	19	,200*	,930	19	,174
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,260	4	.	,827	4	,161
	Ostalo	,117	15	,200*	,946	15	,469
<b>Segmentiranje unutarnjeg tržišta</b>	Prodaja i marketing	,298	4	.	,926	4	,572
	Hrana & Piće (F&B)	,113	16	,200*	,946	16	,434
	Domaćinstvo	,114	25	,200*	,955	25	,317
	Tehnička služba	,300	5	,161	,776	5	,050
	Recepcija	,160	19	,200*	,926	19	,148
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,329	4	.	,895	4	,406
	Ostalo	,167	15	,200*	,917	15	,174
<b>Unutarnja komunikacija</b>	Prodaja i marketing	,298	4	.	,926	4	,572
	Hrana & Piće (F&B)	,278	16	,002	,825	16	,006
	Domaćinstvo	,210	25	,006	,857	25	,002
	Tehnička služba	,263	5	,200*	,951	5	,747
	Recepcija	,276	19	,001	,729	19	,000
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,441	4	.	,630	4	,001
	Ostalo	,217	15	,056	,878	15	,044
<b>Briga voditelja</b>	Prodaja i marketing	,441	4	.	,630	4	,001
	Hrana & Piće (F&B)	,144	16	,200*	,888	16	,053
	Domaćinstvo	,154	25	,131	,929	25	,084
	Tehnička služba	,236	5	,200*	,953	5	,758
	Recepcija	,177	19	,119	,907	19	,065
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,349	4	.	,865	4	,279
	Ostalo	,120	15	,200*	,925	15	,233



<b>Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika</b>	Prodaja i marketing	,303	4	.	,791	4	,086
	Hrana & Piće (F&B)	,183	16	,157	,898	16	,074
	Domaćinstvo	,198	25	,012	,900	25	,018
	Tehnička služba	,213	5	,200*	,963	5	,826
	Recepcija	,168	19	,168	,922	19	,123
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,441	4	.	,630	4	,001
	Ostalo	,205	15	,090	,865	15	,028
<b>Ravnoteža između poslovnog i privatnog života</b>	Prodaja i marketing	,441	4	.	,630	4	,001
	Hrana & Piće (F&B)	,226	16	,028	,805	16	,003
	Domaćinstvo	,237	25	,001	,853	25	,002
	Tehnička služba	,404	5	,008	,768	5	,044
	Recepcija	,224	19	,013	,824	19	,003
	Financije/Računovodstvo	,260	2	.			
	Ured Glavnog Direktora	,307	4	.	,729	4	,024
	Ostalo	,225	15	,040	,793	15	,003

\*. This is a lower bound of the true significance.

b. Lilliefors Significance Correction

Tablica 53. Prilog Cj: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (radno vrijeme)

	Radno vrijeme	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Pouzdanost</b>	Dnevna smjena	,192	61	,000	,803	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,190	29	,009	,876	29	,003
<b>Povjerenje</b>	Dnevna smjena	,190	61	,000	,798	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,245	29	,000	,782	29	,000
<b>Poistovjećivanje</b>	Dnevna smjena	,163	61	,000	,894	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,132	29	,200*	,917	29	,026
<b>Susretljivost</b>	Dnevna smjena	,174	61	,000	,873	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,213	29	,002	,860	29	,001
<b>Altruizam</b>	Dnevna smjena	,186	61	,000	,874	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,326	29	,000	,701	29	,000
<b>Uljudnost</b>	Dnevna smjena	,199	61	,000	,818	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,311	29	,000	,661	29	,000
<b>Gradanske vrline</b>	Dnevna smjena	,164	61	,000	,917	61	,001
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,236	29	,000	,794	29	,000
<b>Korektno ponašanje</b>	Dnevna smjena	,153	61	,001	,924	61	,001
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,210	29	,002	,892	29	,006
<b>Savjesnost</b>	Dnevna smjena	,152	61	,001	,947	61	,011
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,189	29	,010	,899	29	,009
<b>Prepoznavanje razmjene vrijednosti</b>	Dnevna smjena	,124	61	,021	,953	61	,020
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,163	29	,046	,859	29	,001

<b>Segmentiranje unutarnjeg tržišta</b>	Dnevna smjena	,131	61	,011	,968	61	,108
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,103	29	,200*	,946	29	,148
<b>Unutarnja komunikacija</b>	Dnevna smjena	,191	61	,000	,866	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,268	29	,000	,762	29	,000
<b>Skrb voditelja</b>	Dnevna smjena	,123	61	,022	,950	61	,014
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,164	29	,045	,869	29	,002
<b>Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika</b>	Dnevna smjena	,167	61	,000	,943	61	,007
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,180	29	,017	,904	29	,012
<b>Ravnoteža između poslovnog i privatnog života</b>	Dnevna smjena	,195	61	,000	,898	61	,000
	Dnevna smjena / noćna smjena / rad nedjeljom	,274	29	,000	,794	29	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablica 54. Prilog Ck: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (veličina hotela – broj soba)

	Veličina hotela – broj soba	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Pouzdanost</b>	srednji hoteli	,195	28	,008	,815	28	,000
	veliki hoteli	,186	63	,000	,856	63	,000
<b>Povjerenje</b>	srednji hoteli	,215	28	,002	,741	28	,000
	veliki hoteli	,188	63	,000	,809	63	,000
<b>Poistovjećivanje</b>	srednji hoteli	,186	28	,015	,873	28	,003
	veliki hoteli	,139	63	,004	,914	63	,000
<b>Susretljivost</b>	srednji hoteli	,184	28	,016	,836	28	,000
	veliki hoteli	,142	63	,003	,889	63	,000
<b>Altruizam</b>	srednji hoteli	,299	28	,000	,753	28	,000
	veliki hoteli	,198	63	,000	,861	63	,000
<b>Uljudnost</b>	srednji hoteli	,245	28	,000	,779	28	,000
	veliki hoteli	,233	63	,000	,771	63	,000
<b>Gradanske vrline</b>	srednji hoteli	,157	28	,075	,906	28	,016
	veliki hoteli	,183	63	,000	,878	63	,000
<b>Korektno ponašanje</b>	srednji hoteli	,153	28	,093	,931	28	,064
	veliki hoteli	,122	63	,022	,939	63	,004
<b>Savjesnost</b>	srednji hoteli	,110	28	,200*	,953	28	,237
	veliki hoteli	,157	63	,001	,929	63	,001
<b>Prepoznavanje razmjene vrijednosti</b>	srednji hoteli	,168	28	,042	,870	28	,002
	veliki hoteli	,134	63	,007	,934	63	,002
<b>Segmentiranje unutarnjeg tržišta</b>	srednji hoteli	,206	28	,004	,923	28	,042
	veliki hoteli	,128	63	,012	,953	63	,018
<b>Unutarnja komunikacija</b>	srednji hoteli	,202	28	,005	,791	28	,000
	veliki hoteli	,232	63	,000	,831	63	,000
<b>Skrb voditelja</b>	srednji hoteli	,191	28	,011	,906	28	,016
	veliki hoteli	,141	63	,003	,913	63	,000
<b>Obrazovanje i</b>	srednji hoteli	,137	28	,193	,956	28	,277

<b>osposobljavanje zaposlenika</b>	veliki hoteli	,149	63	,001	,928	63	,001
<b>Ravnoteža između poslovnog i privatnog života</b>	srednji hoteli	,221	28	,001	,843	28	,001
	veliki hoteli	,181	63	,000	,822	63	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tablica 55. Prilog CI: Test normalnosti po dimenzijama i demografskim obilježjima (dob)

	Dob	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Pouzdanost</b>	18 - 29	,160	42	,009	,883	42	,000
	30 - 39	,203	28	,004	,800	28	,000
	40 - 49	,287	13	,004	,742	13	,002
	50 i više	,248	8	,157	,879	8	,186
<b>Povjerenje</b>	18 - 29	,231	42	,000	,814	42	,000
	30 - 39	,215	28	,002	,777	28	,000
	40 - 49	,384	13	,000	,712	13	,001
	50 i više	,231	8	,200*	,800	8	,028
<b>Poistovjećivanje</b>	18 - 29	,150	42	,019	,916	42	,004
	30 - 39	,214	28	,002	,861	28	,002
	40 - 49	,213	13	,109	,862	13	,041
	50 i više	,189	8	,200*	,948	8	,691
<b>Susretljivost</b>	18 - 29	,142	42	,032	,892	42	,001
	30 - 39	,164	28	,052	,859	28	,001
	40 - 49	,252	13	,023	,838	13	,020
	50 i više	,171	8	,200*	,934	8	,557
<b>Altruizam</b>	18 - 29	,184	42	,001	,878	42	,000
	30 - 39	,218	28	,002	,834	28	,000
	40 - 49	,426	13	,000	,621	13	,000
	50 i više	,287	8	,051	,812	8	,039
<b>Uljudnost</b>	18 - 29	,204	42	,000	,827	42	,000
	30 - 39	,289	28	,000	,708	28	,000
	40 - 49	,291	13	,004	,729	13	,001
	50 i više	,230	8	,200*	,808	8	,035
<b>Građanske vrline</b>	18 - 29	,153	42	,015	,921	42	,006
	30 - 39	,217	28	,002	,842	28	,001
	40 - 49	,230	13	,058	,844	13	,024
	50 i više	,252	8	,144	,892	8	,244
<b>Korektno ponašanje</b>	18 - 29	,174	42	,003	,888	42	,001
	30 - 39	,160	28	,063	,918	28	,031
	40 - 49	,115	13	,200*	,955	13	,672
	50 i više	,193	8	,200*	,913	8	,376
<b>Savjesnost</b>	18 - 29	,134	42	,057	,960	42	,153
	30 - 39	,220	28	,001	,893	28	,008
	40 - 49	,275	13	,008	,883	13	,078
	50 i više	,310	8	,023	,753	8	,009
<b>Prepoznavanje razmjene vrijednosti</b>	18 - 29	,103	42	,200*	,924	42	,008
	30 - 39	,196	28	,008	,918	28	,030
	40 - 49	,203	13	,147	,910	13	,182
	50 i više	,163	8	,200*	,929	8	,504
<b>Segmentiranje unutarnjeg tržišta</b>	18 - 29	,125	42	,095	,923	42	,008
	30 - 39	,166	28	,048	,964	28	,421
	40 - 49	,132	13	,200*	,920	13	,249

	50 i više	,231	8	,200*	,938	8	,595
<b>Unutarnja komunikacija</b>	18 - 29	,198	42	,000	,845	42	,000
	30 - 39	,221	28	,001	,789	28	,000
	40 - 49	,314	13	,001	,809	13	,009
	50 i više	,237	8	,200*	,864	8	,133
<b>Skrb voditelja</b>	18 - 29	,135	42	,052	,891	42	,001
	30 - 39	,110	28	,200*	,939	28	,105
	40 - 49	,224	13	,072	,828	13	,015
	50 i više	,246	8	,167	,843	8	,080
<b>Obrazovanje i osposobljavanje zaposlenika</b>	18 - 29	,109	42	,200*	,943	42	,037
	30 - 39	,124	28	,200*	,936	28	,086
	40 - 49	,216	13	,099	,905	13	,157
	50 i više	,268	8	,094	,904	8	,313
<b>Ravnoteža između poslovnog i privatnog života</b>	18 - 29	,146	42	,025	,886	42	,001
	30 - 39	,215	28	,002	,784	28	,000
	40 - 49	,388	13	,000	,691	13	,000
	50 i više	,245	8	,172	,793	8	,024

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## **ŽIVOTOPIS I POPIS OBJAVLJENIH RADOVA**

Matina Gjurašić rođena je 1982. godine u Dubrovniku, gdje završava osnovnu školu i gimnaziju. Diplomirala je na visokoobrazovnoj instituciji Rochester Institute of Technology, Dubrovnik, Hrvatska – smjer hotelski menadžment. Svoje radno iskustvo je stekla radeći za visokokategorizirane hotele u Washington DC, SAD i St. Moritz, Švicarska. Magistrirala je u Lausanne, Švicarska, na Ecole hotelier de Lausanne – smjer poslovna ekonomija u turizmu. Nakon toga, pet godina upravlja hotelom Villa Dubrovnik u Dubrovniku i paralelno predaje na visokoobrazovnoj instituciji Rochester Institute of Technology, Dubrovnik, Hrvatska kolegije: Uvod u turističko i hotelsko poslovanje, Prodaja i recepcijsko poslovanje u hotelijerstvu, Destinacijski marketing i menadžment. U zvanje predavač izabrana je 2017. godine iz znanstvenoga područja društvenih znanosti, polje ekonomija na Sveučilištu Libertas, Zagreb, a sudjeluje u izvođenju nastave na kolegijima Upravljanje hranom i pićem; Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe. Područje interesa joj je hotelijerstvo i kvaliteta. Aktivno se služi engleskim i francuskim jezikom u govoru i pismu te je iskusni korisnik Microsoft Office alata i SPSS statističkog paketa za društvene znanosti. Autor je desetak znanstvenih i stručnih radova iz područja turizma.

### **RADOVI OBJAVLJENI U ZBORNICIMA RADOVA INDEKSIRANI U BAZI PODATAKA WOSCC ILI SCOPUS, (A1):**

Gjurašić, M. and Marković, S. (2017): *Does internal marketing foster employee creativity in the hospitality industry? A conceptual approach*; 4th International Scientific Conference - Tourism in Southern and Eastern Europe (ToSEE 2017), Opatija; University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, str. 183–198.

Jaković, B., Tubić, D., Đurović, M.: *Sustainable development of rural tourism by developing new and authentic tourism products*, 3<sup>rd</sup> International Scientific Conference: Tourism in South East Europe (ToSEE 2015) Sustainable Tourism, Economic Development and Quality of Life, Proceedings, Opatija, 13-16 May 2015, Faculty of Tourism and Hospitality Management, pp 103-114.

### **RADOVI OBJAVLJENI U ZBORNICIMA RADOVA S MEĐUNARODNIH ZNANSTVENIH SKUPOVA ODRŽANIH U INOZEMSTVU ILI U HRVATSKOJ, (A2):**

Gjurašić, M., Marković, S. and Horvat J. (2018): *The impact of internal marketing on internal service quality in the hospitality industry*. International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS), Sarajevo, Bosnia and Hercegovina, str. 54–67.

Gjurašić M., Škarica I., 2016. *Application of internal market orientation activities and ISO 9001 standard in hotel corporations as a precondition of successful business processes.* , Management International Conference (MIC) Proceedings, Pula, Croatia, 1-4 June 2016, str.295-305.

**ZNANSTVENI RADOVI OBJAVLJENI U ZNANSTVENIM ČASOPISIMA ZASTUPLJENIM U PSYCINFO, PROQUEST SOCIAL SCIENCE PREMIUM COLLECTION, SOCINDEX, ACADEMIC SEARCH COMPLETE, EDUCATION RESEARCH COMPLETE, INSPEC, WESTLAW, LEXISNEXIS, LISA – LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE ABSTRACT TE BIBLIOGRAFSKIM ZBIRKAMA I MODULIMA UKLJUČENIM U NAVEDENE BAZE ZA PODRUČJE DRUŠTVENIH ZNANOSTI, POLJE EKONOMIJE, (A2):**

Gjurašić, M. and Lončarić, D. (2018), Internal market orientation and organizational citizenship behaviour in the hospitality industry – A literature review, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 13, No. 1, pp. 157-176.

Sindik, J. and Gjurašić, M. (2016) The motivation for visiting recreational sports event “Wild League” in Water Polo, *Naše more; znanstveni časopis za more i pomorstvo*. 64,1; 9-15.

**ZNANSTVENI RADOVI OBJAVLJENI U ČASOPISIMA KOJI NISU RAZVRSTANI U PRVU (A1) ILI DRUGU (A2), (A3):**

Đurović, M. and Lovrentjev, S. (2015). Erasmus students – the new tourism force. *The Macrotheme Review*, 5, 140-146.

Đurović, M. and Lovrentjev, S. (2015). Measuring sustainability in development of cultural tourism in Dubrovnik. *The Macrotheme Review*, 4, 160-166.

Đurović, M. and Lovrentjev, S. (2014). Indicators of sustainability in cultural tourism. *The Macrotheme Review*, 3, 180-189.