

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

***VEČPARAMETRSKI HIERARHIČNI MODEL
OCENE KAKOVOSTI HOTELSKIH STORITEV***

Ljubljana, december 2002

Ana Štambuk

IZJAVA

Študentka Ana Štambuk izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vladislava Rajkoviča in komentorstvom prof. dr. Tanje Mihalič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 09.12.2002

Podpis: _____

Sažetak

Višeparametarski hijerarhijski model ocjene kvalitete hotelskih usluga

Turizam, a time i hotelska industrija postali su jednom od najvećih svjetskih industrija. U rastućoj konkurenciji kvaliteta je sve važnija za opstanak na tržištu. Hotelijerstvo je uslužna djelatnost, a kvalitetu usluga teže je odrediti neko kvalitetu proizvoda.

Smatra se da korisnik može biti zadovoljan uslugom, samo ako su zadovoljni svi sudionici u postupku nastanka usluge. Stoga je izgrađen višeparametarski hijerarhijski model za ocjenu kvalitete hotelskih usluga, koji daje ocjenu ne samo s gledišta gosta – korisnika usluge, nego i s gledišta zaposlenih.

Model je napravljen pomoću Ijuske ekspertnog sustava DEX koji koristi metode umjetne inteligencije. Omogućuje poštivanje tvrdih i mekih (objektivnih i subjektivnih) kriterija te daje transparentno obrazloženje u okviru modela ocjenjivanja. Time pridonosi kvaliteti hotelskih usluga. Izvedena je verifikacija i validacija s testiranjem u praksi.

Ključne riječi

- turizam
- hotelijerstvo
- kvaliteta usluga
- višeparametarski model
- zadovoljstvo gosta
- zadovoljstvo zaposlenih
- DEX

Povzetek

Večparametrski hierarhični model ocene kakovosti hotelskih storitev

Turizem, s tem pa tudi hotelska industrija, je postal ena od navečjih svetovnih industrij. V rastoči konkurenčni je kvaliteta vse večjiša za obstanek na tržišču. Hotelirstvo je storitvena dejavnost, a kvaliteta storitve je težje določljiva od kvalitete proizvoda.

Vse bolj se uveljavlja mnenje, da je uporabnik storitve lahko zadovoljen s storitvijo samo, če so zadovoljni vsi udeleženci v postopku nastanka storitve. Zato je zgrajen večparametrski hierarhični model za oceno kvalitete hotelskih storitev, ki pa podaja oceno ne samo s stališča gosta – uporabnika storitve, temveč tudi s stališča zaposlenih.

Model je napravljen s pomočjo lupine eksperimentnega sistema DEX, ki uporablja metode umetne inteligence. Omogoča upoštevanje trdih in mehkih (objektivnih in subjektivnih) kriterijev ter podaja transparentno razlago v okviru modela ocenjevanja, s čemer prispeva h kvaliteti hotelskih storitev. Izvedena je verifikacija in validacija s testiranjem v praksi.

Ključne besede

- turizem
- hotelirstvo
- kvaliteta storitve
- večparametrski model
- zadovoljstvo gostov
- zadovoljstvo zaposlenih
- DEX

Summary

Multi-attribute Hierarchy Model Assessment of Hotel Service Quality

Tourism, and by that the hotel industry has become one of the leading world industries. In ever-growing competition the quality is becoming more and more important for survival on the market. The hotel industry offers service, thus it is more difficult to determine service quality than quality of offered products.

It is believed that service consumers may be satisfied with the service, but only if all the participants in the process of furnishing services are content as well. Therefore, there was created a multi-attribute hierarchy model to assess hotel service quality, which is not judged only from the a guest-customer point of view, but also from the point of view of those engaged in furnishing services.

The model was made on basis of the expert system shell DEX, applying the methods of artificial intelligence. It provides obedience of hard and soft (objective and subjective) criterions, and gives transparent explanation within model explanation system, by which it contributes to the quality of hotel services. The author carried out verification and evaluations by testing it into the practice.

Key words

- tourism
- hotel industry
- service quality
- multi-attribute model
- guest satisfaction
- employee satisfaction
- DEX

Sadržaj:

Sažetak	i
Povzetek	ii
Summary.....	iii
Sadržaj:	iv
Popis tablica:.....	vi
Popis slika:	viii
1. Uvod.....	1
2. Turističko gospodarstvo	2
2.1. Gospodarski utjecaji turizma.....	2
2.1.1. Pozitivni gospodarski utjecaji	2
2.1.2. Negativni gospodarski utjecaji	3
2.2. Mjerenje gospodarskog utjecaja turizma	4
2.2.1. Promet i potrošnja turista	4
2.2.1.1. Promet turista.....	4
2.2.1.2. Prihodi od turizma	5
2.2.2. Predviđanje svjetskog turizma za 2020. godinu.....	7
3. Hotelijerstvo i kvaliteta hotelske usluge.....	7
3.1. Hotelijerstvo u svijetu.....	7
3.2. Hotelske usluge	9
3.3. Metode mjerenja kvalitete usluga	10
3.3.1. Metoda SERQUAL	11
3.3.2. Usporedba SERQUAL modela i modela izgrađenog u radu	12
4. Mjesto i uloga informacijskog sustava	13
4.1. Informacijski sustavi	13
4.2. Menadžerski sustavi podrške	15
4.2.1. Sustavi za podršku odlučivanju.....	15
4.2.2. Sustavi za podršku skupnom odlučivanju.....	16
4.2.3. Ekspertni sustavi.....	16
4.2.4. Sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu.....	18
4.3. Ljuska ekspertnog sustava DEX.....	19
4.3.1. DEX	19
4.3.1.1. Model	19
4.3.1.2. Varijante	20
4.3.2. Usporedba DEX-a i uobičajenih sustava za potporu odlučivanju	21
4.3.3. DEXi	21

4.3.4. VREDANA.....	21
5. Izgradnja modela.....	22
5.1. Model za vrednovanje zadovoljstva gosta	22
5.1.1. Struktura kriterija.....	22
5.1.2. Funkcije korisnosti.....	26
5.2. Model za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih	36
5.2.1. Struktura kriterija.....	36
5.2.2. Funkcije korisnosti.....	41
6. Uporaba modela – kušnja modela u praksi.....	53
6.1. Uporaba modela za vrednovanje zadovoljstva gosta	53
6.1.1. Prikupljanje podataka.....	53
6.1.2. Ocjene varijabli.....	55
6.1.3. Analiza varijabli.....	61
6.1.4. What - if analiza.....	67
6.2. Uporaba modela za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih.....	73
6.2.1. Prikupljanje podataka.....	74
6.2.2. Ocjene varijabli.....	79
6.2.3. Analiza varijabli.....	86
6.2.4. What – if analiza	96
6.3. Poštivanje raspodjela vjerojatnosti	105
7. SWOT analiza.....	117
7.1. SWOT analiza hotela A, B i C	118
7.1.1. SWOT analiza hotela A.....	118
7.1.2. SWOT analiza hotela B	119
7.1.3. SWOT analiza hotela C.....	120
7.2. SWOT analiza izgrađenog modela	122
8. Zaključak.....	124
9. Literatura	125
10. Izvori	128
11. Prilozi	I
11.1. Tumač kratica.....	II
11.2. Rječnik engleskih naziva	II
11.3. Ispis iz DEXi-ja: model za ocjenjivanje zadovoljstva gosta	III
11.4. Ispis iz DEXi-ja: model za ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenih	XV
11.5. Anketa za goste u hotelu.....	XXIX
11.6. Anketa za zaposlene u hotelu.....	XXXI

Popis tablica:

Tablica 1. Dolasci turista u milijunima.....	4
Tablica 2. Dolasci turista u milijunima u najposjećenijim zemljama	5
Tablica 3. Dolasci turista u Hrvatsku u tisućama	5
Tablica 4. Zemlje najvećim prihodom od međunarodnog turizma	6
Tablica 5. Prihod od turizma u milijardama USD	6
Tablica 6. Prosječni prihod po dolasku turista u 2001. godini u USD	7
Tablica 7. Godišnja stopa rasta hotelskih kapaciteta u svjetskim regijama u razdoblju 1993. – 1997. u postocima	8
Tablica 8. Udio svjetskih regija u hotelskim kapacitetima 1992. – 1993.....	8
Tablica 9. Najposjećenije zemlje, predviđanje za 2020. godinu	9
Tablica 10. Struktura kriterija za određivanje zadovoljstva gosta	23
Tablica 11. Funkcija korisnosti za vrednovanje zadovoljstva gosta	26
Tablica 12. Funkcija korisnosti za vrednovanje zadovoljstva gosta hotelom.....	27
Tablica 13. Funkcija korisnosti za ocjenu prostora.....	28
Tablica 14. Funkcija korisnosti za ocjenu sobe i kupaonice.....	28
Tablica 15. Funkcija korisnosti za ocjenu sobe.....	28
Tablica 16. Funkcija korisnosti za ocjenu kupaonice.....	29
Tablica 17. Funkcija korisnosti za vrednovanje restorana i bara	29
Tablica 18. Funkcija korisnosti za vrednovanje restorana.....	30
Tablica 19. Funkcija korisnosti za vrednovanje bara	31
Tablica 20. Funkcija korisnosti za vrednovanje usluge.....	31
Tablica 21. Funkcija korisnosti za ocjenu kontakta	32
Tablica 22. Funkcija korisnosti za vrednovanje ispomoći.....	32
Tablica 23. Funkcija korisnosti za vrednovanje osoblja.....	33
Tablica 24. Funkcija korisnosti za vrednovanje dodatnih sadržaja.....	33
Tablica 25. Funkcija korisnosti za ocjenu rekreacije	34
Tablica 26. Funkcija korisnosti za vrednovanje animacije	34
Tablica 27. Struktura kriterija za određivanje zadovoljstva zaposlenih	37
Tablica 28. Funkcija korisnosti za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih	41
Tablica 29. Funkcija korisnosti za ocjenu motivacije	41
Tablica 30. Funkcija korisnosti za ocjenu vanjske motivacije zaposlenih	42
Tablica 31. Funkcija korisnosti za vrednovanje ekstrinzičnih motiva	43
Tablica 32. Tablica odlučivanja za ocjenu suradnje zaposlenih	44
Tablica 33. Tablica odlučivanja za vrednovanje mogućnosti rada	44
Tablica 34. Funkcija korisnosti za vrednovanje uvjeta rada.....	45
Tablica 35. Funkcija korisnosti za ocjenu zainteresiranosti za rad	45
Tablica 36. Tablica odlučivanja za vrednovanje unutarnje motivacije zaposlenih	46
Tablica 37. Tablica odlučivanja za vrednovanje unutarnjih - intrizičnih motiva.....	46
Tablica 38. Funkcija korisnosti za vrednovanje poslovnog cilja u budućnosti.....	47
Tablica 39. Funkcija korisnosti za vrednovanje školovanja uz rad.....	47
Tablica 40. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema nedovoljno iskorištenih mogućnosti zaposlenih	48
Tablica 41. Funkcija korisnosti za ocjenu problema organizacijske strukture	49
Tablica 42. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema organizacije rada	49
Tablica 43. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema strukture zapošljavanja.....	50
Tablica 44. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema ljudskog faktora	50
Tablica 45. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema suradnje	51

Tablica 46. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema nedostatka truda	51
Tablica 47. Prosjek odgovora (skala od 1 do 2) i vrijednost osnovnih varijabli za ocjenu sobe i kupaonice u hotelima A, B i C.....	55
Tablica 48. Prosjek ocjena (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli za vrednovanje restorana i bara u hotelima A, B i C.....	57
Tablica 49. Prosjek odgovora i vrijednost osnovnih varijabli za vrednovanje usluge u hotelima A, B i C.....	58
Tablica 50. Prosjek odgovora (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli za vrednovanje dodatnih sadržaja u hotelima A, B i C.....	60
Tablica 51. Prosjek odgovora (skala od 1 do 2) i vrijednost osnovne varijabli želje za povratkom u hotel, za hotele A, B i C	61
Tablica 52. Struktura anketiranih djelatnika prema stručnoj spremi	77
Tablica 53. Prosjek odgovora i vrijednost osnovnih varijabli vanjske motivacije	79
Tablica 54. Prosjek odgovora i vrijednost osnovnih varijabli unutarnje motivacije	81
Tablica 55. Prosjek odgovora i vrijednost osnovne varijable korištenje stručnih znanja na radnom mjestu.....	85
Tablica 56. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta za hotel A.....	106
Tablica 57. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta za hotel B	107
Tablica 58. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta za hotel C	107
Tablica 59. Vjerojatnosti varijable zadovoljstvo gosta u hotelima A, B i C.....	110
Tablica 60. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih u hotelu A	112
Tablica 61. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih u hotelu B	112
Tablica 62. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih u hotelu C	113
Tablica 63. Vjerojatnosti varijable zadovoljstvo zaposlenih u hotelima A, B i C.....	116
Tablica 64. SWOT analiza za hotel A.....	119
Tablica 65. SWOT analiza za hotel B	120
Tablica 66. SWOT analiza za hotel C	121
Tablica 67. SWOT analiza modela	123

Popis slika:

Slika 1. Razine odlučivanja.....	14
Slika 2. Struktura ekspertnog sustava	17
Slika 3. Drvo kriterija za ocjenu zadovoljstva gosta s vrijednostima atributa.....	25
Slika 4. Težine kriterija u drvu kriterija za ocjenu zadovoljstva gosta.....	35
Slika 5. Drvo kriterija za određivanje zadovoljstva zaposlenih s vrijednostima atributa... <td>40</td>	40
Slika 6. Težine kriterija u drvu kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih	52
Slika 7. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za ocjenu sobe i kupaonice u hotelima A, B i C	56
Slika 8. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za vrednovanje restorana i bara u hotelima A, B i C	57
Slika 9. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za ocjenu usluge u hotelima A, B i C	59
Slika 10. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli dodatnog sadržaja u hotelima A, B i C.....	60
Slika 11. Rezultati vrednovanja zadovoljstva gosta u hotelima A, B i C	62
Slika 12. Grafički prikaz ocjene hotela i želje za ponovnim povratkom u hotel A, B i C... <td>63</td>	63
Slika 13. Grafički prikaz raščlambe ocjene hotela za hotele A, B i C.....	64
Slika 14. Grafički prikaz raščlambe ocjene prostora za hotele A, B, i C	65
Slika 15. Grafički prikaz ocjene rekreativne i ocjene animacije u hotelima A, B i C	66
Slika 16. Usporedba vrijednosti varijabli u drvu kriterija za granični slučaj u hotelu A	68
Slika 17. Grafički prikaz raščlambe varijable restoran u hotelu A u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti	69
Slika 18. Usporedba vrijednosti varijabli u drvu kriterija za granične slučajeve u hotelu B	70
Slika 19. Grafički prikaz raščlambe varijable animacija u hotelu B u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti	71
Slika 20. Grafički prikaz raščlambe varijable dodatni sadržaji u hotelu B, u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti	72
Slika 21. Grafički prikaz raščlambe varijable ocjena hotela u hotelu B, u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti	73
Slika 22. Struktura anketiranih djelatnika prema stručnoj spremi	77
Slika 23. Grafički prikaz listova ekstrinzičnih motiva zaposlenih u hotelima A, B i C.....	80
Slika 24. Grafički prikaz ocjena osnovnih varijabli unutarnje motivacije za zaposlene u hotelima A, B i C	81
Slika 25. Prosjek odgovora (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli za problem organizacijske strukture	82
Slika 26. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za problem organizacijske strukture u hotelima A, B i C	83
Slika 27. Prosjek odgovora (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli problema ljudskog faktora	84
Slika 28. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za problem ljudskog faktora u hotelima A, B i C	84
Slika 29. Grafički prikaz vrijednosti varijable stupanj korištenja stručnih znanja na radnom mjestu u hotelima A, B i C	85
Slika 30. Rezultati vrednovanja zadovoljstva zaposlenih u hotelima A, B i C.....	86
Slika 31. Grafički prikaz motivacije i problema nedovoljne iskorištenosti mogućnosti zaposlenih.....	87
Slika 32. Grafički prikaz ekstrinzičnih motiva i ocjene zaposlenih o kvaliteti usluga.....	88

Slika 33. Grafički prikaz raščlambe ekstrinzičnih motiva u hotelima A, B i C	89
Slika 34. Grafički prikaz mogućnosti rada u hotelima A, B i C.....	90
Slika 35. Grafički prikaz unutarnje motivacije u hotelima A, B i C.....	91
Slika 36. Grafički prikaz raščlambe intrizičnih motiva u hotelima A, B i C	92
Slika 37. Grafički prikaz raščlambe problema organizacijske strukture u hotelima A, B i C	93
Slika 38. Grafički prikaz varijabli problema organizacijske struktue.....	94
Slika 39. Grafički prikaz varijabli problema ljudskog faktora	95
Slika 40. Usporedba vrijednosti varijabli u drvu kriterija za granične slučajeve u hotelu B	97
Slika 41. Grafički prikaz raščlambe varijable napredovanje u hotelu B, u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti	98
Slika 42. Grafički prikaz raščlambe varijable intrizični motivi u hotelu B s obzirom na parametar napredovanje u budućnosti	99
Slika 43. Grafički prikaz raščlambe varijable školovanje uz rad u hotelu B, u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti	100
Slika 44. Grafički prikaz raščlambe varijable intrizični motivi u hotelu B, s obzirom na parametar spremnost na škovanje uz rad.....	101
Slika 45. Grafički prikaz raščlambe varijable intrizični motivi u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad.....	102
Slika 46. Grafički prikaz raščlambe varijable unutarnja motivacija u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad.....	103
Slika 47. Grafički prikaz raščlambe varijable motivacija zaposlenih u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad	104
Slika 48. Grafički prikaz raščlambe varijable zadovoljstvo zaposlenih u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad	105
Slika 49. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva gosta s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel A	108
Slika 50. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva gosta s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel B	109
Slika 51. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva gosta s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel C	110
Slika 52. Vjerojatnosti varijable zadovoljstvo gosta u hotelima A, B i C.....	111
Slika 53. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel A	114
Slika 54. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel B	115
Slika 55. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel C	116
Slika 56. Vjerojatnosti varijable zadovoljstvo zaposlenih u hotelima A, B i C	117

1. Uvod

Turizam je industrija s najvećim rastom. Međunarodni turizam je gospodarski sektor s najvećim izvozom u svijetu, koji s prihodima u stranoj valuti u vrijednosti većoj od 470 milijardi USD u 2000. godini nadmašuje naftnu i automobilsku industriju te ostale proizvode i usluge (WTO, 2002 a).

Hotelijerstvo je sastavni dio turizma, a procjenjuje se, da se na boravak u hotelu odvaja nešto više od polovice sredstava koje turisti namjenjuju za putovanje (Cvikl, 2000, str. 38., autorica spominje udio od 53,2%).

Hotelijerstvo pripada uslužnim djelatnostima, a kvalitetu usluga teže je ocijeniti nego kvalitetu proizvoda. Razlog su četiri karakteristike usluga: neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje i potrošnje, promjenljivost i nepostojanost (Mihalič, 1999, Ghobadian, Speller, Jones, 1994, Kotler, Bowen, Makens, 1999).

U radu se polazi od pretpostavke da je osiguranje kvalitete permanentni proces kojim se upravlja na osnovi mišljenja gostiju i zaposlenih. Zato su u radu napravljeni modeli ocjenjivanja i odlučivanja na osnovi mišljenja gostiju i zaposlenih.

Istraživanje je provedeno kako bi se napravio višeparametarski model i time pokazalo da je upotrebom metoda umjetne inteligencije moguće pridonijeti kvaliteti hotelskih usluga na osnovi ocjena gostiju i zaposlenih. Na temelju izvora iz literature, isprobanih odgovarajućim modelom anketiranja, pokušalo se doći do kriterija za ocjenu i na toj osnovi postaviti višeparametarski hijerarhijski model. Izvedena je verifikacija i validacija modela s testiranjem u praksi.

Doprinos rada je višeparametarski hijerarhijski model ocjene kvalitete hotelskih usluga, koji daje ocjenu hotela s gledišta gostiju i s gledišta zaposlenih. Novina je uporaba metoda umjetne inteligencije i ljske ekspertnoga sustava DEX (Bohanec, Rajkovič, 1990 i 1999, Kontić, Bohanec, 1998) za višeparametarsko odlučivanje. Taj sustav omogućava poštivanje tvrdih i mekih (objektivnih i subjektivnih) kriterija, te transparentno obrazloženje u okviru modela ocjenjivanja, koji poslijedno pridonose kvaliteti hotelskih usluga. Važno je obrazloženje ocjene jer ukazuje na one elemente poslovanja hotela koje treba popraviti.

Nakon uvoda, u drugom dijelu rada govori se o turističkom gospodarstvu. Na drugi dio rada nadovezuje se treći dio u kojemu je riječ o hotelijerstvu i kvaliteti hotelskih usluga. U četvrtom se dijelu govori o mjestu i ulozi informacijskog sustava. U sklopu tog dijela prikazana je i ljska ekspertnog sustava DEX (Bohanec, Rajkovič, 1990 i 1999, Kontić, Bohanec, 1998) koja je korištena u izgradnji modela. U petom poglavljtu opisana je izgradnja modela, kroz model za ocjenu kvalitete koju daje gost i model za ocjenu kvalitete

koju daju zaposleni. Model je isprobani u tri hotela, a rezultati su prikazani u šestom poglavlju. U sedmom poglavlju izvedena je SWOT analiza, za pojedine hotele i za sam model. Na kraju je dan zaključak.

2. Turističko gospodarstvo

Prihodi od međunarodnog turizma u 2001. godini iznosili su 462,2 milijarde (WTO, 2002 h) dolara, a broj dolazaka turista iznosio je 692,7 milijardi (WTO, 2002 c). Rast prihoda iznosio je zadnjih godina 9% godišnje, a rast dolazaka 4,6% (WTO, 2002 a) godišnje.

Turizam nije samo jedna gospodarska grana, već je turizam sastavni dio mnogih, prvenstveno uslužnih djelatnosti. Četiri su osnovne gospodarske djelatnosti koje intenzivno sudjeluju u turizmu i ostvaruju veći dio potrošnje turista. To su (Pirjavec, 1998, str. 109):

- Promet
- Ugostiteljstvo
- Prometne agencije
- Trgovina.

Turistička potrošnja je samo dio prihoda pojedine grane, osim u turističkim agencijama u kojima je turistička potrošnja u pravilu cjelokupni izvor prihoda.

Turizam ima pozitivne i negativne učinke na gospodarstvo nekog područja, a za mjerjenje gospodarskog utjecaja turizma nije dovoljno samo puko zbrajanje prihoda.

2.1. *Gospodarski utjecaji turizma*

2.1.1. *Pozitivni gospodarski utjecaji*

Turistička potrošnja ima djelovanje «kaskada» na gospodarstvo. Turistička potrošnja koja započinje u hotelima, restoranima i ostalim receptivnim objektima nastavlja se kroz ostale djelatnosti u gospodarstvu. Utjecaj potrošnje turista na gospodarstvo gleda se kroz tri razine potrošnje: izravne, neizravne i izazvane (Magaš, 1997, Vellas, Bécherel, 1995).

Izravna potrošnja predstavlja potrošnju za dobra i usluge u hotelima, restoranima, trgovinama i drugim turističkim uslugama. U izravnu potrošnju ubrajaju se i dobra koja su izvezena zbog turizma, kao i investicije koje su povezane s turizmom.

Da bi se ostvarila izravna turistička potrošnja potrebna su dobra i usluge drugih sektora u gospodarstvu. Transakcije između gospodarskih sektora, koje su nastale zbog izravne turističke potrošnje, predstavljaju **neizravnu potrošnju**. To je npr. opskrba hotela preko dobavljača.

Dio prihoda od izravne i neizravne potrošnje dolazi do lokalnog stanovništva plaćama, dobiti, kamatama i sl. Kada se tako dobiveni prihod troši na dobra i usluge to se naziva **izazvanom potrošnjom**.

Osim prihoda, svjetska turistička organizacija navodi još neke ključne koristi od turizma. To su (WTO, 2002 a):

Izvoz – međunarodni turizam je najveći izvoznik i važan faktor u bilanci plaćanja. Kako je rečeno u uvodu, prihodi u stranoj valuti veći od 470 milijardi USD u 2000. godini nadmašuju naftnu i automobilsku industriju, telekomunikacijsku opremu, tekstil i ostale proizvode i usluge.

Zapošljavanje – procjena je da putovanja i turizam zapošljavaju 100 milijuna ljudi u svijetu. Uglavnom se zapošjava u malom i srednjem obiteljskom poduzetništvu. Smatra se da zapošljavanje u turizmu raste 1,5 puta brže nego u bilo kojoj drugoj gospodarskoj djelatnosti.

Prilike za ruralna područja – Turizam je obično prisutan u najnerazvijenijim dijelovima neke zemlje. To je prilika da lokalno stanovništvo ostane u ruralnim krajevima i da ne ode u prenapučene gradove.

Investicije u infrastrukturi – putovanja i turizam potiču velike investicije u infrastrukturu, od čega korist ima i lokalno stanovništvo. Razvoj turizma obično uključuje zračne luke, ceste, pristaništa, navodnjavanje, obnavljanje kulturnih spomenika, muzeje i prirodne parkove.

Prihodi od poreza – Od turizma se slijevaju stotine milijuna dolara poreza svake godine. Taj porez dolazi od hotela, restorana, zračnih luka, ulaznica i sl.

GDP – Međunarodni i domaći turizam čine do 10% svjetskog GDP-a. Taj udio je značajno veći u mnogim malim zemljama i zemljama u razvoju.

2.1.2. Negativni gospodarski utjecaji

Za proizvodnju turističkih roba i usluga potrebni su resursi koji bi se možda koristili za nešto drugo. Razvoj turizma na nekom području može prouzročiti migraciju radne snage iz seoske u gradsku sredinu. U tom slučaju na selu dolazi do depopulacije, a u gradu nastaje pritisak na stanogradnju, obrazovne, zdravstvene i slične ustanove. U nedostatku radne snage moguć je i transfer iz druge industrije što ima velike troškove. Ukoliko nedostaje radne snage dolazi i do njenog «uvzoza» iz drugih zemalja, a tada zaposleni svoju zaradu šalju u domovinu. Ako se drugi resursi koriste u turizmu, a često se koriste rijetki resursi, tada je spriječeno njihovo korištenje za ostale oblike gospodarskog razvoja (Magaš, 1997).

Zbog raznih vrsta turističke potrošnje komplikirano je mjerjenje gospodarskog utjecaja turizma.

2.2. Mjerenje gospodarskog utjecaja turizma

Gospodarski utjecaj turizma obično se mjeri pomoću multiplikatora (Vellas, Bécherel, 1995, Magaš, 1997). Multiplikator prati cirkulaciju novca utrošenog za turističke robe i uluge sve dok on ne izđe iz nacionalne ekonomije u inozemstvo. Vrijeme promatranja cirkulacije i izračunavanja multiplikatora je jedna godina.

2.2.1. Promet i potrošnja turista

2.2.1.1. Promet turista

Porast turizma u svjetu može se vidjeti iz tablice 1. gdje je prikazan dolazak turista posljednjih godina, prema svjetskim turističkim regijama.

Tablica 1. Dolasci turista u milijunima

Regija / godina	1990.	1995.	1998.	1999.	2000.	2001.
Afrika	15,0	20,1	24,9	26,3	27,2	28,1
Amerike	92,9	109,0	119,5	122,4	128,4	120,8
Istočna Azija i Pacifik	54,6	81,3	88,0	96,8	109,1	115,1
Europa	282,7	324,7	373,7	380,5	402,7	400,3
Srednji Istok	9,0	13,1	15,1	20,5	23,2	22,5
Južna Azija	3,2	4,2	5,2	5,8	6,1	5,7
Svijet	457,3	552,3	625,5	652,2	696,7	692,7

Izvor: za 1998. godinu: WTO, 2002 b, za ostale godine: WTO, 2002 c

Dolasci turista u svijetu se sa 457,3 milijuna u 1995. godini povećali na 692,7 u 2001. godini. Zemlje u kojima je zabilježen najveći najveći dolazak turista navedene su u tablici 2.

Tablica 2. Dolasci turista u milijunima u najposjećenijim zemljama

Zemlja	2000.	2001.
1. Francuska	75,6	76,5
2. Španjolska	47,9	49,5
3. SAD	50,9	45,5
4. Italija	41,2	39,0
5. Kina	31,2	33,2

Izvor: WTO, 2002 g

Zanimljivo je da su od prvih pet turističkih zemalja, čak tri mediteranske zemlje. U tom kontekstu i Hrvatska ima prilike razvijati svoj turizam. Dolasci turista u Hrvatsku zadnjih godina prikazani su u tablici 3. Navedeni su podaci Svjetske turističke organizacije koji se nešto razlikuju od podataka Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske.

Tablica 3. Dolasci turista u Hrvatsku u tisućama

Godina	Dolasci turista u 000
1990.	7 049
1995.	1 485
1998.	4 499
1999.	3 805
2000.	5 831

Izvor: WTO, 2002 d

Hrvatska se počela vraćati na predratni broj turista te su se njihovi dolasci s 1,5 milijuna turista 1995. povećali na 5,8 milijuna turista u 2000. godini. Procjena je Svjetske turističke organizacije da će u Hrvatskoj 2010. godine biti 7,454 milijuna turista, a u 2020. 10,017 milijuna turista (WTO, 2000, str. 62).

2.2.1.2.Prihodi od turizma

Potrošnja turista nije svagdje jednaka i veći broj turista ne znači i veći prihod od turizma. Iz tog se razloga, popis najposjećenijih zemalja i zemalja s najvećim prihodom razlikuje. Zemlje s najvećim prihodom od međunarodnog turizma navedene su u tablici 4.

Tablica 4. Zemlje najvećim prihodom od međunarodnog turizma

Zemlja	Prihod u mlrd. USD	
	1999.	2000.
1. SAD	74,9	85,2
2. Španjolska	32,4	31,0
3. Francuska	31,5	29,9
4. Italija	28,4	27,4
5. UK	20,2	19,5

Izvor: WTO, 2002 e

Ekonomski značaj turizma najbolje se vidi iz tablice 5. u kojoj su prikazani prihodi od turizma zadnjih godina.

Tablica 5. Prihod od turizma u milijardama USD

Regija / godina	1990.	1995.	1998.	1999.	2000.	2001.
Afrika	5,3	8,1	9,9	10,3	10,9	11,7
Amerike	69,2	99,7	117,2	122,4	132,8	122,4
Istočna Azija i Pacifik	39,2	74,5	70,7	75,2	81,4	82,0
Europa	143,2	212,8	231,7	233,1	233,0	230,1
Srednji Istok	4,4	7,6	8,8	9,8	11,5	11,2
Južna Azija	2,0	3,5	4,3	4,6	4,9	4,7
Svijet	263,4	406,2	442,5	455,4	474,4	462,2

Izvor: za 2001. i 2000. WTO, 2002 h, za 1990., 1995., 1998. i 1999. WTO, 2002 f

U razdoblju od 1990. do 2001. godine prihod od turizma u svijetu narastao je s 263,4 milijarde na 462,2 milijarde dolara. Prosječna zarada po dolasku turista nije svadje jednak. U tablici 6. prikazana je prosječna zarada po dolasku turista po regijama u 2001. godini.

Tablica 6. Prosječni prihod po dolasku turista u 2001. godini u USD

Regija	Prosječan prihod
Afrika	420
Amerike	1010
Istočna Azija i Pacifik	710
Europa	570
Srednji Istok	500
Južna Azija	820
Svijet	670

Izvor: WTO, 2002 h

Prosječna zarada po dolasku u svijetu je 2001. godini iznosila 670 dolara. Ipak velike su razlike u potrošnji turista na pojedinom području. Prosječna zarada u Africi iznosi svega 420 dolara po dolasku, dok je u Amerikama zarada skoro 2,5 puta veća te iznosi 1010 dolara po dolasku.

2.2.2. Predviđanje svjetskog turizma za 2020. godinu

Prema predviđanjima svjetske turističke organizacije, trend povećanja broja turista će se nastaviti, a time će rasti i prihodi od turizma. Za 2020. godinu predviđa se da će turističkih dolazaka u svijetu biti ukupno 1602 milijuna, a prihod će iznosi 2000 milijardi dolara (WTO, 1997. str. 3). Prosječna potrošnja po dolasku u tom bi slučaju iznosila oko 800 dolara.

3. Hotelijerstvo i kvaliteta hotelske usluge

3.1. *Hotelijerstvo u svijetu*

Hotelijerstvo predstavlja usluge koje se pružaju gostima u smještajnim objektima. Te usluge se pružaju turistima, ali i poslovnim ljudima, sudionicima seminara i kongresa, te lokalnom stanovništvu (Berc Radišić et. al., 1994). Procjenjuje se da je oko 60 – 75% hotelske potražnje proizlazi iz turizma, a 25 – 35% dolazi od poslovnih gostiju (Čižmar, 2001, str. 79).

Osnovu hotelijerstva predstavlju smještajni objekti od kojih su najvažniji hoteli. Broj hotela u svijetu ubrzano raste. Tako se u razdoblju od 1990. do 1997. godine broj registriranih hotelskih soba povećao s 11 na 13 milijuna, što je porast od čak 18% (Čižmar, 2001, str. 75). Godišnja stopa porasta broja hotelskih soba, u razdoblju od 1993. do 1997. godine prema regijama, prikazana je u tablici 7.

Tablica 7. Godišnja stopa rasta hotelskih kapaciteta u svjetskim regijama u razdoblju 1993. – 1997. u postocima

Regija / godina	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	Prosjek
Amerika	0,8	0,6	1,0	6,4	2,0	2,4
Azija – Pacifik	9,3	7,7	8,6	10,5	5,5	8,0
Oceanija	0,8	-4,7	2,1	3,2	1,4	0,5
Europa	1,5	1,9	1,5	4,2	0,9	2,2
Srednji Istok	-1,2	11,2	5,0	-2,1	2,6	4,0
Afrika	2,5	1,9	3,9	3,4	2,7	2,9
Svijet	2,2	2,3	2,5	5,8	2,1	3,1

Izvor: Čižmar, 2001, str. 76.

Prosječna stopa rasta hotelskih kapaciteta u svijetu u petogodišnjem razdoblju od 1993. do 1997. godine bila je 3,1%. Međutim ta se stopa razlikuje prema regijama. Tako je u regiji Azija – Pacifik prosječni porast čak 8,0% godišnje dok je u Oceaniji samo 0,5%. Europa je u tom razdoblju imala ispodprosječni rast od 2,2%.

Ako se gleda raspored hotelskih kapaciteta prema regijama, najveća je koncentracija u Europi. Tu se nalazi preko 43% svjetskih hotelskih kapaciteta. Razmještaj hotelskih kapaciteta prema regijama u razdoblju u razdoblju od 1992. do 1997. godine prikazana je u tablici 8.

Tablica 8. Udio svjetskih regija u hotelskim kapacitetima 1992. – 1993.

Regija / godina	1990.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.
Amerika	38,3	37,5	37,0	36,4	35,9	36,1	36,0
Azija – Pacifik	12,0	12,7	13,6	14,3	15,1	15,8	16,3
Oceanija	1,9	2,0	1,9	1,8	1,8	1,7	1,7
Europa	45,4	45,3	45,0	44,8	44,4	43,7	43,2
Srednji Istok	1,4	1,4	1,3	1,5	1,5	1,4	1,4
Afrika	3,0	3,1	3,1	3,1	3,2	3,1	3,1
Svijet	100,00						

Izvor: Čižmar, 2001, str. 76.

Premda je udio Europe u hotelskom smještaju najveći, on se ipak smanjuje u posljednjem desetljeću. Nasuprot tome regija Azija – Pacifik brzo povećava svoj udio. U razdoblju od 1992. do 1997. godine hotelski kapaciteti u regiji Azija – Pacifik povećali su se za čak 49% (Izračunato prema podacima u tablici 7.). Razlozi tako velikog povećanja hotelskih kapaciteta povezani su s brzorastućom ekonomijom i povećanim zanimanjem za tu regiju. S tim u vezi zanimljivo je pogledati predviđanja Svjetske turističke organizacije o najposjećenijim turističkim odredištima u 2020. godini koja su prikazana u tablici 9.

Tablica 9. Najposjećenije zemlje, predviđanje za 2020. godinu

Zemlja
1. Kina
2. SAD
3. Francuska
4. Španjolska
5. Hong Kong (Kina)

Izvor: WTO, 1997. str. 4

Predviđa se da će najjače turističko odredište u 2020. godini biti Kina koja pripada regiji Azija – Pacifik. Među prvih pet turističkih odredišta predviđa se da će biti još jedno područje iz te regije, Hong Kong koji je također dio Kine, ali ima zasebnu upravu.

3.2. Hotelske usluge

Kao što je u rečeno u uvodu hotelijerstvo je uslužna djelatnost, a karakteristike uslužnih djelatnosti jesu (Mihalič, 1999, Ghobadian, Speller, Jones, 1994, Kotler, Bowen, Makens, 1999):

- *Neopipljivost* – usluge se ne mogu vidjeti, osjetiti, pomirisati, dotaknuti prije nego li se kupe. Stoga kupac traži druge znakove kvalitete: usmenu predaju, reputaciju, dostupnost, komunikaciju, fizičku opipljivost itd. Neopipljivi elementi kao što su prepričavanje i reputacija imaju za usluge znatno veći učinak nego specifikacija opipljivih elemenata.
- *Nedjeljivost proizvodnje i potrošnje* – obično se usluge daju i koriste istovremeno. Osoba koja pruža usluge također je dio usluge. Proces pružanja usluge vidljiv je, te se greške ne mogu prikriti.
- *Promjenljivost* – često je teško ispravno reproducirati usluge. Usluge ovise o osobama koje ih pružaju te o tome gdje se i kada pružaju.
- *Nepostojanost* – usluge nije moguće pohraniti u jednom vremenu i koristiti u drugom. Zato se ne može napraviti zadnja kontrola kvalitete. Usluga se mora izvesti dobro prvi put i svaki put. Potrebno je jako dobro upravljanje kapacitetima i potražnjom jer potražnja nije uvjek konstantna.

Usluga je često skup usluga, materijalnih proizvoda i iskustava koje se korisniku nude u paketu. Kupac mora biti zadovoljan ne samo glavnom uslugom, nego i svime što ulazi u paket usluga. Da bi gost bio zadovoljan sobom u hotelu treba biti zadovoljan i dočekom u hotelu, ljubaznošću osoblja, čistoćom sobe itd. I najbolju uslugu može pokvariti neki detalj. Zadovoljstvo sobom može se pokvariti ako sobarica ne promijeni ručnike, ako buđenje nije na vrijeme obavljeno ili je osoblje neljubazno. Kupac će biti zadovoljan samo ako su zadovoljni sudionici u procesu nastanka usluge.

U povećanoj konkurenciji, upravo je kvaliteta usluga jedan od osnovnih uvjeta za dolazak gosta u određeni hotel. Gost u tom slučaju zna kakvu razinu usluge može dobiti i da će upravo izabrani hotel zadovoljiti njegove potrebe. Doprinos zaposlenih u hotelu je pritom izuzetno važan jer oni stvaraju razinu usluge. U tome važnu ulogu igra zadovoljstvo zaposlenih.

3.3. Metode mjerjenja kvalitete usluga

Zbog karakteristika koje usluge imaju, njihovu je kvalitetu teško mjeriti. Postoje različiti pristupi kako mjeriti usluge. Opisane su neke od češćih debata na tu temu:

➤ Treba li koristiti diskonfirmacijski ili percepcijski pristup (Robledo, 2001, Cvikel, 2000, Lee, Lee, Yoo, 2000, O'Neill, 2000).

- ◆ Diskonfirmacijski model (disconfirmation model) ili model jaza (gap model) zasniva se na tvrdnji da je kvaliteta razlika između očekivanja koje ima korisnik i percepcije o usluzi. Korisnik je zadovoljan ako su očekivanja dostignuta ili prestignuta. Takvi modeli su npr. SERQUAL (Mihalić, 1999, Robledo, 2001, Lee, Lee, Yoo, 2000, Cvikel 2001, Kotler 1999), NQ (Lee, Lee, Yoo, 2000, Franceschini, Cignetti, Caldara, 1998), QUALITOMETRO (Franceschini, Cignetti, Caldara, 1998) i model važnost – izvedba (Importance – performance) (Tribe, Snaith, 1998)

- ◆ Percepcijski model (perception model) ili izvedbeni model (performance - only model) oslanja se samo na percepciju izvedbe, koliko je korinik usluge zadovoljan samom uslugom. Primjeri takvog modela su SERVPERF (O'Neill, 2000, Philip, Hazlett, 1997, 2001, Franceschini, Cignetti, Caldara, 1998) i EP (Lee, Lee, Yoo, 2000, Robledo, 2001).

➤ Ako se koristi diskonfirmacijski model, pitanje je treba li se upitnik sastojati:

- ◆ Od dva dijela: jednog kojim se mjere očekivanja korinika i drugog kojim se mjeri korisnikova percepcija usluge. Takav je SERQUAL model (Mihalić, 1999, Robledo, 2001, Lee, Lee, Yoo, 2000, Cvikel 2001, Kotler 1999).

- ◆ Ili od jednog dijela koji uključuje očekivanja i percepciju na jednoj mjerenoj ljestvici (npr. merna ljestvica od «Puno lošije od očekivanog» do «Puno bolje od očekivanog»). Primjeri su: SERVPEX (Robledo, 2001), P – C – P model (Philip, Hazlett, 1997, 2001).

➤ Trebaju li modeli biti ponderirani ili neponderirani (Robledo, 2001, Philip, Hazlett, 1997). Postavlja se pitanje treba li pojedine parametre vagati ili ne, u ovisnosti o važnosti koje korisnik daje svakom kriteriju.

- ◆ Ponderirani – P – C – P model (Philip, Hazlett, 1997, 2001), vagani SERQUAL, vagani SERVPERF

- ◆ Neponderirani – izvorni SERQUAL,

➤ Parametri usluga grupiraju se u dimenzije. Mogu li se dimenziije usluga odrediti općenito za sve vrste usluga ili se one trebaju odrediti za svaku uslužnu industriju posebno (Robledo, 2001, Lee, Lee, Yoo, 2000, Ekinci, Riley, 1998, Philip, Hazlett, 1997)

- ◆ Primjer modela koji se koriste za sve usluge jesu: SERQUAL (Mihalič, 1999, Robledo, 2001, Lee, Lee, Yoo, 2000, Cvirk 2001, Kotler 1999), SERVPERF (O'Neill, 2000, Philip, Hazlett, 1997, 2001, Franceschini, Cignetti, Caldara, 1998), SERVPEX (Robledo, 2001)
- ◆ Posebno za različite usluge, LODGSERV (Odekerken – Schroder et. al, 2000, O'Neill, 2000, Ekinci, Riley, 1998, Choi, Chu, 1998), LODGQUAL (O'Neill, 2000), DINESERV (O'Neill, 2000), HOLSTAT (Tribe, Snaith, 1998), GROVQUAL (O'Neill, 2000),
- Koristiti parametarske ili incidentne metode (Odekerken – Schroder et. al, 2000, Silvestro, 1998).
 - ◆ Sve navedene metode su parametarske (attribute – based), tj. model se zasniva na ocjeni opće razine kvalitete parametara.
 - ◆ Osim njih postoje i metode koje se zasnivaju na incidentima (incident – based). Kada korisnici ocjenjuju usluge na osnovi posebnih incidenata npr. ako su posebno žalosni ili veseli. Tako postoje npr. metoda kritičnog incidenta (Critical Incident Technique – CIT) (Odekerken – Schroder et. al, 2000, Silvestro, 1998), metoda uslužnog incidenta (Service Incident Technique) (Silvestro, 1998).
 - ◆ Postoje i pokušaji da se spoje oba pristupa u jednu metodu (Odekerken – Schroder et. al, 2000).

To su samo neki od problema koji se javljaju. Kod sastavljanja upitnika prepostavlja se da ispitanik vidi objekt na isti način na koji i ispitivač, međutim problem je kad postoje subjektivni elementi, kao npr. čistoća, efikasnost. U takvim je slučajevima dosta nesigurnosti. Postoji i pristup koji uzima u obzir takvu nesigurnost, Q – sort tehnika (Ekinci, Riley, 1999).

Postoje modeli koji uzimaju u obzir ocjenu koju daje korisnik, ali i ocjenu koju daju zaposleni npr. ISQM (Cheung, Law, 1998). Model se može zasnivati i samo na ocjeni zaposlenih npr. INTSERQUAL (Frost, Kumar, 2000).

Najčešće korištena metoda ocjene kvalitete usluga je SERQUAL.

3.3.1. Metoda SERQUAL

SERQUAL metoda (Mihalič, 1999, Robledo, 2001, Lee, Lee, Yoo, 2000, Cvirk 2001, Kotler 1999), mjerena kvalitete usluga zasniva se na prepostavci da je samo korisnik mjerodavan za ocjenu kvalitete usluge. Kvaliteta usluge se pritom određuje kao jaz između očekivane i dobivene usluge. Gosti se ispituju pomoću upitnika koji se sastoji iz dva dijela. U prvom dijelu ispituju se očekivanja kupca, a u drugom dijelu ocjenjuje se dobivena usluga. Oba dijela sastoje se od 22 tvrdnje koje se ocjenjuju na ljestvici od 1 do 7, često i od 1 do 5. Tvrđnje su grupirane u pet skupina opipljivost, pouzdanost, odzivnost, jamstvo i empatija. U novije vrijeme dodaje se i treći dio upitnika koji se sastoji od pet pitanja. Njime se ocjenjuje važnost svake pojedine skupine pitanja.

Unutar svake skupine uspoređuju se ocjene za parove tvrdnji. Ukoliko je ocjena dobivene usluge veća od ocjene očekivane usluge, kupac je zadovoljan uslugom, a ukoliko je manja kupac je nezadovoljan uslugom.

U radu izrađen višeparametarski hijerarhijski model ocjene kvalitete hotelskih usluga, prikazan je u kasnijim poglavljima, a ovdje je dana kratka usporedba toga i SERQUAL modela.

3.3.2. Usporedba SERQUAL modela i modela izgrađenog u radu

SERQUAL model je metoda koja se koristi za ocjenu kvalitete raznih vrsta usluga, dok se višeparametarski model, izgrađen u radu, koristi samo za ocjenu kvalitete usluge u hotelu. SERQUAL model gleda na hotel isključivno s pozicije kupca, a prikazani model gleda na hotel s pozicije gosta i pozicije zaposlenih.

U SERQUAL modelu gost se za istu stvar ispituje dva puta. Jedamput se gleda što očekuje, a drugi put što dobiva (diskonfirmacijski pristup). U predloženom modelu i gost i zaposleni ispituju se samo jednom (percepcijski pristup).

U modelu SERQUAL svako pitanje ima jednaku mjernu ljestvicu, dok u izgrađenom modelu merna ljestvica ovisi o pitanju. Kod SERQUAL metode sva pitanja su na istoj hijerarhijskoj razini, a u predloženom modelu su na različitim razinama.

U SERQUAL modelu svako pitanje unutar jedne skupine ima jednaki utjecaj na ocjenu za tu skupinu. U predloženoj metodi sva pitanja nemaju jednaki utjecaj, već utjecaj svakog kriterija ovisi o njegovoj važnosti. Pri SERQUAL metodi utjecaj neke varijable računa se isključio na temelju aritmetičke sredine, u predloženom modelu utjecaj varijable određuje se funkcijom korisnosti koju dinamički definiraju eksperti.

Osim navedenog izgrađeni model omogućuje i poštivanje mekih kriterija, računanje vjerojatnosti pojedine ocjene i what – if analizu. Za razliku od ostalih modela what – if analiza u ovom modelu jednostavna je za tumačenje.

4. Mjesto i uloga informacijskog sustava

Sve analize kvalitete rade su uz pomoć informacijskih sustava. Informacijski sustav prima podatke i obrađuje ih, a izlazni podaci iz informacijskog sustava predstavljaju ulazne podatke za analizu. Rezultati ponovo ulaze u informacijski sustav s ciljem pružanja podrške.

4.1. *Informacijski sustavi*

Cilj je informacijskog sustava dostaviti pravu informaciju na pravo mjesto u organizaciji, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove (Srića, Treven, Pavlić, 1994, str. 17).

Informacijski je sustav (Brajdić, 1998, Čerić, et. al., 1998, Panian, Strugar, 2000, Srića et. al., 1999) dio poslovnog sustava kojemu omogućava komuniciranje unutar sebe i sa svojom okolinom. Informacijski se sustav projektira da bi stvorio kvalitetne informacije koje pomažu u rješavanju poslovnih problema. On pomaže u procesu odlučivanja, ali ne donosi odluke umjesto menadžera.

Četiri su osnovne funkcije informacijskog sustava (Srića, Treven, Pavlić, 1994, str. 17):

- Prikupljanje podataka
- Obrada podataka
- Pohranjivanje podataka i informacija
- Dostavljanje podataka i informacija korisnicima

Prikupljanje podataka obuhvaća pronalaženje izvora podataka, pripremanje, prikupljanje i izvor podataka. Podaci se obrađuju prema potrebama korisnika. Nad njima se vrši pretvorba, sažimanje ili raščlanjivanje. Podaci i informacije pohranjuju se na odabrani medij za kasnije korištenje te se dostavljaju korisnicima prema kriteriju razine menadžmenta.

Da bi informacijski sustav bio učinkovit treba omogućiti prikupljanje, obradu, čuvanje i pristup informacijama *kada je to potrebno*. Poslovni sustavi ne mogu uspješno funkcionirati bez informacijskog sustava, a informacijski se sustav više ne može projektirati i koristiti bez računalne tehnologije.

U skladu s uobičajenom podjelom menadžerskog odlučivanja na razinu strateškog, taktičkog i operativnog odlučivanja, mogu se podijeliti i informacije koje se dobivaju uz pomoć računalne tehnologije. U pravilu se na višim razinama menadžmenta smanjuje mogućnost stvaranja informacija za odlučivanje pomoću informatičke tehnologije. Shematski prikaz razina odlučivanja dan je na slici 1.

Slika 1. Razine odlučivanja



Izvor: Srića, Spremić, 2000, str. 12 i 14

Na najnižoj razini nalaze se sustavi za **transakcijsku obradu podataka** (Transaction Processing System – TPS) (Sikavica et. al., 1999, Panian, 1999, Segetlija, Lamza – Maronić, 2000). Koriste se za vođenje svakodnevnih i rutinskih poslovnih transakcija. Tako npr. služe za obračun plaća, vođenje zaliha, fakturiranje i sl. Transakcijski sustavi nisu izravno usmjereni za odlučivanje, ali njihove izlazne informacije su ulazne vrijednosti za druge dijelove informacijskog sustava.

Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja (Office Automation System – OAS) (Sikavica et. al., 1999, Brajdić, 1998) služe za obradu dokumenata i poruka. Obrada dokumenata uključuje obradu teksta, upravljanje dokumentima, poslovnu grafiku i sl. Obrada poruka odnosi se na pripremu, slanje, posredovanje i prijam poruka. Poruke mogu biti u obliku teksta, slike, govora i sl.

Ovaj sustav služi u pravilu menadžerima na svim razinama odlučivanja i u svim poslovnim djelatnostima.

Upravljački informacijski sustavi (Management Information System – MIS) (Brajdić, 1998, Segetlija, Lamza – Maronić, 2000, Stoner, Freeman, 1992) daju izvješća o poslovanju poduzeća i omogućuju izravan pristup podacima o poslovanju poduzeća, koji služe za brže i efikasnije odlučivanje. Nazivaju se još i izvještajnim informacijskim sustavima (Information Reporting Systems) (Čerić, et. al., 1998, str. 37).

MIS dobivaju podatke uglavnom iz transakcijskih informacijskih sustava, a manje iz pretraživanja okoline. Pomažu u postupku donošenja poznatih, ponavljajućih i

strukturiranih odluka te uglavnom sadrže unaprijed određena izvješća, rješavaju jednostavne modele i izrađuju unaprijed pripremljene analize. To se može odvijati prema nekom redovitom rasporedu, npr. svakog prvog u mjesecu menadžer dobiva izvješće za prošli mjesec.

Uglavnom se koriste na srednjim razinama menadžmenta. U literaturi se naziv upravljački informacijski sustavi često koristi kao sinonim za informacijske sustave.

Menadžerski sustavi podrške (Managerial Support System – MSS) predstavljaju skupinu sustava za podršku menadžmentu na svim razinama odlučivanja. U te sustave pripadaju (Sikavica et. al., 1999, str. 290) :

- Sustavi za podršku odlučivanju (Decision support System – DSS) (Sikavica et. al., 1999, Panian, Strugar, 2000, Srića, 1994)
- Sustavi za podršku skupnom odlučivanju (Group Decision support System – GDSS) (Sikavica et. al., 1999, Čerić, et. al., 1998)
- Ekspertni sustavi (Expert Systems – ES) (Sikavica et. al., 1999, Brajdić, 1998, Čerić, et. al., 1998, Jereb, Rajković, Gradišar, 1997)
- Sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu (Executive Support System – ESS) (Sikavica et. al., 1999, Čerić, et. al., 1998)

4.2. Menadžerski sustavi podrške

4.2.1. Sustavi za podršku odlučivanju

Sustavi za podršku odlučivanju (Decision support System – DSS) (Sikavica et. al., 1999, Panian, Strugar, 2000, Srića, 1994) pomažu u donošenju odluka za nestrukturirane i slabo strukturirane probleme odlučivanja. Često se temelje na statističkim metodama ili metodama operacijskih istraživanja.

Sustavi za podršku odlučivanju mogu biti orijentirani prema podacima ili prema modelima. Sustavi orijentirani na podatke specijalizirani su za pretraživanje ili analiziranje podataka. Sustavi koji su orijentirani na modele omogućuju jednostavno korištenje modela za simulaciju poslovnih situacija i predlaganje mogućih izbora.

DSS su fleksibilni i namjenski se prilagođavaju promjenama definicija problema. Prvenstveno su namijenjeni za slučajeve kada se postavlja pitanje «what – if» (što – ako), npr. sustavu se može postaviti pitanje, što će se biti s troškovima poslovanja ako prodaja hotelskih kapaciteta padne za 20%.

DSS obuhvaćaju (Srića et. al., 1999., str. 7 – 7): sustave za upravljanje bazama podataka (DBMS), upitne jezike (Query Languages), generatore izvještaja (Report Generators),

programe finansijskog modeliranja, tablične kalkulatori (Spreadsheets), statističke pakete, grafičke alate i sl.

Iako se mogu koristiti na svim razinama menadžmenta, usmjereni su najviše na gornje i srednje razine menadžmenta. Pogodni su za pojedinačno odlučivanje kada postoji sukob suprotnih prijedloga na istoj razini odlučivanja, koji se na temelju argumenata rješava na višoj razini.

Kod sustava za podršku odlučivanju osnovno je da pomažu u procesu donošenja odluke, ali ne odlučuju umjesto menadžera.

4.2.2. Sustavi za podršku skupnom odlučivanju

Proširivanjem koncepta sustava za podršku odlučivanju posebnim sredstvima komuniciranja, koji pomažu u donošenju odluke skupine menadžera, dobivaju se sustavi za podršku skupnom odlučivanju (Group Decision support System – GDSS) (Sikavica et. al., 1999, Čerić, et. al., 1998).

GDSS funkcioniraju kao memorija cijele skupine pa se izbjegava ponovno procjenjivanje ideja od strane članova skupine. Pomažu u određivanju prihvatljivih alternativa koje se stvaraju nakon pažljivog razmatranja. Povećavaju sposobnost članova skupine u međusobnom komuniciranju i širenju ideja te služe kao sredstvo za interakciju između zainteresiranih strana za donošenje odluka u poduzeću.

Moguće je projektirati GDSS za rješavanje samo jedne vrste problema ili za različite oblike i vrste organizacijskog donošenja odluke u skupini.

Sustavi za podršku odlučivanju u skupini, prema obliku sastanaka na kojima se donose poslovne odluke, mogu se razvrstati na sobe odlučivanja (Decision Rooms), povezane sobe odlučivanja (Linked Decision Rooms) i mreže odlučivanja (Remote Deciosion Network).

4.2.3. Ekspertni sustavi

Ekspertni sustavi (Expert Systems – ES) (Sikavica et. al., 1999, Brajdić, 1998, Čerić, et. al., 1998, Jereb, Rajković, Gradišar, 1997) su programski paketi zasnovani na metodama umjetne inteligencije, a oponašaju ponašanje eksperata prilikom donošenja odluka. Dok sustavi za podršku odlučivanju pružaju odgovore na pitanje «what – if» (što – ako), ekspertni sustavi odgovaraju na pitanje «if – then» (ako – onda).

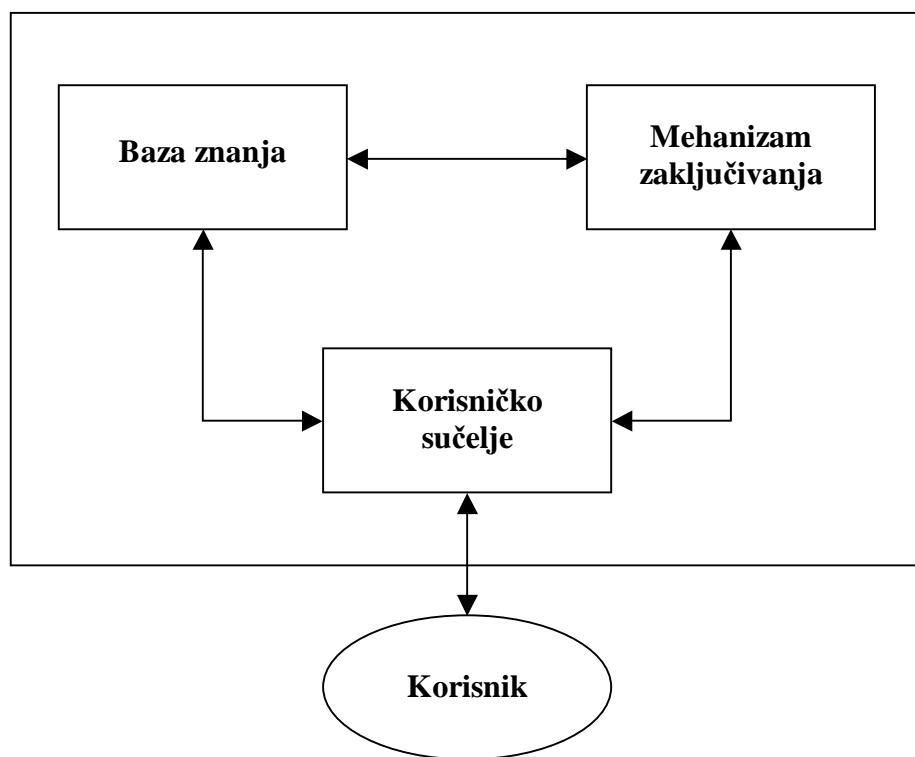
Prilikom rješavanja problema ekspertni sustavi se najviše oslanjaju na znanje, a manje na metode rasuđivanja. Mogu donositi rješenja i na temelju nepotpunih i nesigurnih informacija. Metodologija ekspertnih sustava koristi se i na područjima gdje znanja nisu

dobro formalizirana, sistematizirana i dopuštaju veliku mogućnost subjektivnog zaključivanja, npr. medicinska dijagnostika. Takva znanja nazivaju se mekim znanjima, za razliku od tvrdih znanja koja se ne mijenjaju, npr. formule, definicije, aksiomi.

Ekspertni sustavi imaju dva zadatka: predložiti rješenje i obrazložiti razloge izbora. Rješenje može biti dijagnoza bolesti, prijedlog za kupnju računalne opreme, izbor novog zaposlenika i sl. Oni imaju sposobnost obrazlaganja načina na koji se došlo do rješenja.

Ekspertni sustavi sastoje se od baze znanja, mehanizma zaključivanja i korisničkog sučelja, kako je to prikazano na slici 2.

Slika 2. Struktura ekspertnog sustava



Izvor: Rajković, Bohanec, Bitenc, 2001, str. 61

Baza znanja sadrži znanje iz nekog problemskog područja: opise objekta, veze među objektima, ograničenja i sl.

Mehanizam zaključivanja predstavlja programe koji mogu koristiti bazu znanja za traženje rješenja problema i obrazloženje rezultata.

Korisničko sučelje omogućuje jednostavno komuniciranje između korisnika i računala. Sadrži mehanizam objašnjavanja nađenog rješenja.

Ekspertni sustavi razdvajaju znanje od mehanizma zaključivanja. Znanje je specifično za neko područje, ali su mehanizmi zaključivanja jednaki za različita problemska područja. Mehanizmi zaključivanja i korisničko sučelje, neovisni su od problemskog sučelja i čine

ljsku ekspertnog sustava. Ljska ekspertnog sustava je alat kojim se izgrađuje novi ekspertni sustav tako što se u nju unese nova baza znanja. Baza znanja mora biti zapisana na formalizirani način da je ljska prihvati.

Na osnovi eksplisitne baze znanja, ekspertni sustavi mogu osim rješenja problema pružiti i dijalog korisniku. Tim dijalogom mogu objasniti kako je došlo do rješenja i odgovarati na različita pitanja u vezi s tim.

Višeparametarski model koji je predložen u radu izgrađen je uz pomoć jedne takve ljske ekspertnog sustava pod nazivom DEX (Decision Expert) (Bohanec, Rajković, 1990 i 1999, Kontić, Bohanec, 1998) a orijentirana je prema višejeriherskom odlučivanju. O DEX-u i paketima koji su povezani s DEX-om bit će više riječi u nastavku.

4.2.4. Sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu

Sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu (Executive Support System – ESS) (Sikavica et. al., 1999, Čerić, et. al., 1998) pomažu najvišem menedžmentu u dobivanju informacija za donošenje strateških odluka u poduzeću. Prvenstveno su orijentirani na vanjske informacije, tj. na prepoznavanje prijetnji i mogućnosti iz okoline. U manjoj mjeri bave se i unutarnjim informacijama koje dobivaju iz upravljačkog informacijskog sustava i sustava za podršku odlučivanju.

ESS omogućuju vrhovnom menadžmentu individualno pretraživanje baza podataka i pravljenje izvješća. Uzimaju podatke iz mnogih izvora i obično sadrže grafičke alate velikih mogućnosti. Sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu imaju posebno izrađene baze podataka koje sadrže najvažnije sintetizirane podatke i izvješća bitna za vođenje cijele organizacije. Baze podataka su neprestano dostupne, te su ESS u stanju velikom brzinom dostaviti tražene informacije i grafikone, čime daju podršku vrhovnom menadžmentu.

ESS poštuju svojstva poslovnog odlučivanja na najvišoj hijerarhijskoj razini: većina odluka koje donose najviši menadžeri nestrukturirana je, stupanj neizvjesnosti je velik, orijentiranost je prema budućnosti, izvori informiranja su neformalni i veća je uopćenost traženih informacija.

Višeparametarski hijerarhijski model ocjene kvalitete hotelskih usluga koji je izrađen u radu, mogao bi biti dio hotelskog informacijskog sustava. Njegova primjena bi mogla biti najveća u sustavu za podršku vrhovnom rukovodstvu. Za izgradnju modela korištena je ljska ekspertnog sustava DEX (Bohanec, Rajković, 1990 i 1999, Kontić, Bohanec, 1998), te programi DEXi (Rajković, 2001, Rajković, Bohanec, Bitnec, 2001) i VREDANA (Šet, Bohanec, Krisper, 2000). Ti programi opisani su u nastavku.

4.3. Ljuska ekspertnog sustava DEX

4.3.1. DEX

DEX (Bohanec, Rajkovič, 1990 i 1999, Kontić, Bohanec, 1998) je ljuska ekspertnog sustava za višeparametarsko hijerarhijsko odlučivanje. Pomaže korisniku u donošenju odluke o nekom kompleksnom problemu odlučivanja, u kojem treba usporediti dobre i loše strane različitih varijanti.

DEX dolazi od engleskog naziva Decision EXpert i zasnovan je na višeparametarskoj metodologiji odlučivanja DECMAK (DECision MAKing) i uporabi metoda umjetne inteligencije. DECMAK i DEX razvijeni su na Institutu Jožef Stefan u suradnji sa Sveučilištem u Mariboru, Fakultetom za organizacijske znanosti.

Pristup na kojemu se zasniva naglašava ulogu čovjeka u postupku donošenja odluke. DEX je ljuska ekspertnog sustava, što znači da nema unaprijed pripremljenu bazu znanja, nego je korisnik sam izgradi uz pomoć alata kojega pruža DEX. Baza znanja ne proizlazi iz matematičkih formula, nego iz znanja korisnika – eksperta. Korisnik se potiče na otkrivanje «prostora odlučivanja» definiranjem kriterija i kvalitativnim opisivanjem njihovih vrijednosti. Znanje je predstavljeno pravilima odlučivanja u obliku if – then (ako – onda), npr.:

Ako je **kvaliteta hrane i pića u restoranu zadovoljavajuća,**
usluga u restoranu dijelom zadovoljavajuća i
ugodaj u restoranu nezadovoljavajući,
tada je **RESTORAN dijelom zadovoljavajući.**

Ovako zapisana pravila odlučivanja nazivaju se elementarna pravila odlučivanja.

Postupak odlučivanja pomoću DEX-a ima dvije faze (Kontić, Bohanec, 1998):

1. Oblikovanje višeparametarskog modela
2. Vrednovanje i analiza varijanti.

4.3.1.1. Model

Model se sastoji iz:

1. Drva kriterija
2. Pravila odlučivanja

Prilikom izgradnje modela, problem odlučivanja se raščlanjuje na manje potprobleme na nižim hijerarhijskim razinama. Kriteriji, koji se još nazivaju i atributi, parametri, variable i sl. nalaze se na različitim razinama. Struktura problema predstavljena je drvom kriterija. Varijable su raspoređene prema njihovoj ovisnosti. Kriteriji na višoj razini ovisni su o

onima na nižoj razini i to su izvedeni kriteriji. Osnovni kriteriji, koji ovise samo o vrijednostima pojedinih varijanti, na najnižim su razinama i nazivaju se još i listovi drva kriterija.

Atributi na višoj razini izvode se iz nižih atributa pomoću pravila odlučivanja ili funkcija korisnosti, kao u navedenom primjeru za restoran. Skup elementarnih pravila odlučivanja za jedan atribut transformira se u kompleksna pravila, u obliku tablica odlučivanja. Njima se DEX koristi za vrednovanje, dok čovjeku nisu jednostavne za razumijevanje.

4.3.1.2. Varijante

Na temelju modela vrednuju se i analiziraju varijante. U ovom radu varijante su pojedini hoteli. Faza vrednovanja i analize varijanti u DEX-u radi se u tri koraka. To su:

1. Opis varijanti po listovima drva kriterija
2. Vrednovanje varijanti
3. Analiza varijanti.

Za svaku varijantu prvo se određuju ocjene, vrijednosti osnovnih varijabli (npr. osnovna varijabla: usluga u restoranu ima ocjenu – dijelom zadovoljan). Pomoću funkcija korisnosti iz ocjena atributa na nižim razinama, ocjenjuju se kriteriji na višim razinama, sve do konačne ocjene, vrednovanja cijele varijante, tj. cijelog hotela.

Ocjene koje kriterij može imati određuje korisnik. Te ocjene su diskretne npr. nezadovoljan, dijelom zadovoljan, zadovoljan. Ocjene pripadaju nekom od razreda: dobro – good, loše – bad, bez razreda – none. Skup ocjena nekog kriterija naziva se domena parametra, mjerna ljestvica i sl. Poželjno je da je popis ocjena uređen od loših prema dobrima.

Varijante se u DEX-u mogu analizirati. Time se dopunjuje slika i olakšava odlučivanje. Analiza se može izvršiti:

- Raščlambom vrednovanja, za svaku varijantu gleda se kako se došlo do konačne ocjene
- Selektivnom raščlambom dobrih i loših strana pojedinih varijanti. Iz drva kriterija izlučuju se poddrva koja su bila izrazito dobro ili izrazito loše ocijenjena.

Moguća je i what – if analiza. What – if analiza vrši se tako da se interaktivno mijenjanju parametri za naku varijantu i analizira kakvog utjecaja ima ta promjena na pojedine više kriterije i na ocjenu cijele varijante.

4.3.2. Usporedba DEX-a i uobičajenih sustava za potporu odlučivanju

Razlike između DEX-a i većine uobičajenih sustava za potporu odlučivanju jesu (Bohanec, 1991, str. 2):

1. U konvencionalnim sustavima atributi su obično numerički, a u DEX-u su kvalitativni, diskretni i obično ordinalni. Vrijednosti su obično riječi kao *dobro*, *loše* ili numerički intervali *10 – 20*.
2. Funkcije korisnosti obično su formule, najčešće ponderirani zbroj, a u DEX-u su elementarna pravila odlučivanja.
3. Baza znanja i rezultati vrednovanja u DEX-u su jasni, razumljivi i lako se objašnjavaju, za razliku od mnogih drugih uobičajenih sustava koji funkcioniraju na principu «crne kutije».

4.3.3. DEXi

DEXi je podverzija programa DEX. Radi na Windows platformama, korisničko sučelje je jednostavnije za rad i na slovenskom je jeziku. DEXi na jednostavan način omogućuje izradu i mijenjanje drva kriterija te uređivanje mjernih ljestvica i pravila odlučivanja. Unos podataka o varijantama i vrednovanje varijanti također je vrlo jednotavno. Rezultati vrednovanja prikazuju se u tabličnom obliku, kao i what – if analiza, a moguć je i grafički prikaz. (Rajković, 2001, str. 47, Rajković, Bohanec, Bitnec, 2001). Program je besplatan kao i DEX.

4.3.4. VREDANA

VREDANA (Šet, Bohanec, Krisper, 2000) je program koji se nadovezuje na DEX. Služi za grafičko prikazivanje rezultata i what – if analizu. Naziv VREDANA dolazi od riječi VREDnotenje i ANALiza. VREDANA može izmjenjivati podatke s DEX-om, a osim što grafički prikazuje rezulatare, dodatno razvrstava varijante unutar kvalitativnih diskretnih ocjena.

5. Izgradnja modela

U radu je izgrađen višeparametarski hijerarhijski model odlučivanja o kvaliteti hotelskih usluga. Pogled na kvalitetu hotela dan je s dvije pozicije: s pozicije gosta i s pozicije zaposlenih. Model se stoga sastoji od dva dijela, dva drva kriterija. Jedno drvo kriterija prikazuje zadovoljstvo gosta, a drugo zadovoljstvo zaposlenih.

5.1. *Model za vrednovanje zadovoljstva gosta*

5.1.1. Struktura kriterija

Struktura kriterija u modelu određivanja zadovoljstva gosta, koji je izrađen uz pomoć ljudske ekspernog sustava DEX, prikazana je u tablici 10. skupa s mjernim ljestvicama. Vrijednosti na mjernej ljestvici poredani su od lošijih prema boljima. Crvenim masnim slovima označene su loše vrijednosti, a zelenim masnim kurzivnim slovima dobre vrijednosti.

Tablica 10. Struktura kriterija za određivanje zadovoljstva gosta

Kriterij	Mjerna ljestvica
ZADOVOLJSTVO GOSTA	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
❖ Ocjena hotela	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
➤ Prostor	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
▪ Soba i kupaonica	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Soba	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Opremljenost i udobnost	Nezadovoljan, Zadovoljan
◆ Čistoća	Nezadovoljan, Zadovoljan
• Kupaonica	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Dostatno opskrbljena	Nezadovoljan, Zadovoljan
◆ Čistoća	Nezadovoljan, Zadovoljan
▪ Restoran i bar	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Restoran	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Kvaliteta hrane i pića	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Usluga	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Ugodaj	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Bar	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Kvaliteta pića	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Usluga	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Ugodaj	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
➤ Usluga	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
▪ Kontakt	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Prijam dobro i ljubazno obavljen	Nezadovoljan, Zadovoljan

Tablica 10. Struktura kriterija za određivanje zadovoljstva gosta

Kriterij	Mjerna ljestvica
• Recepција	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Ispomoć	Nezadovoljan , Slabo zadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Nosač	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Sobrica	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Osoblje	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Ljubaznost osoblja	Nezadovoljan , Zadovoljan
◆ Djelotvornost osoblja	Nezadovoljan , Zadovoljan
➤ Dodatni sadržaji	Nezadovoljan , Slabo zadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
▪ Rekreacija	Nezadovoljan , Slabo zadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Bazén	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Sauna	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Fitnes	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
▪ Animacija	Nezadovoljan , Slabo zadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Sportska animacija	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Dječja animacija	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Večernji program	Nezadovoljan , Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
❖ Želja gosta za ponovnim dolaskom u hotel	Ne , Da

Shematski prikaz strukture kriterija za ocjenu zadovoljstva gosta s opisom kriterija i vrijednostima varijabli vidi se u drvu kriterija na slici 3.

Slika 3. Drvo kriterija za ocjenu zadovoljstva gosta s vrijednostima atributa

Kriterij	Opis	Domena atributa
Gost	Zadovoljstvo gosta	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Hotel	Ocjena hotela	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Prostor	Prostor	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Soba_kup	Soba i kupaonica	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Soba	Soba	Nezad, Dijelom, Zad
S_oprema	Opremljenost i udobnost sobe	Nezad, Zad
S_cista	Cistoca sobe	Nezad, Zad
Kupaonic	Kupaonica	Nezad, Dijelom, Zad
K_oprema	Dostatna opremljenost kupaonice	Nezad, Zad
K_cista	Cistoca kupaonice	Nezad, Zad
Rest_bar	Restoran i bar	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Restoran	Restoran	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
R_kvalit	Kvaliteta hrane i pica	Nezad, Dijelom, Zad
R_usluga	Usluga	Nezad, Dijelom, Zad
R_ugodja	Ugodjaj	Nezad, Dijelom, Zad
Bar	Bar	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
B_kvalit	Kvaliteta pica	Nezad, Dijelom, Zad
B_usluga	Usluga	Nezad, Dijelom, Zad
B_ugodja	Ugodjaj	Nezad, Dijelom, Zad
Usluga	Usluga	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Kontakt	Kontakt	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Prijam	Prijam dobro i ljubazno obavljen	Nezad, Zad
Recepциј	Recepција	Nezad, Dijelom, Zad
Ispomoc	Ispomoc	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Nosac	Nosac	Nezad, Dijelom, Zad
Sobarica	Sobarica	Nezad, Dijelom, Zad
Osoblje	Osoblje	Nezad, Dijelom, Zad
Ljubazno	Ljubaznost osoblja	Nezad, Zad
Djelotvo	Djelotvornost osoblja	Nezad, Zad
Sadrzaji	Dodatni sadrzaji	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Rekreac	Rekreacija	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Bazen	Bazen	Nezad, Dijelom, Zad
Sauna	Sauna	Nezad, Dijelom, Zad
Fitness	Fitness	Nezad, Dijelom, Zad
Animacij	Animacija	Nezad, Slabo, Dijelom, Zad
Sportska	Sportska animacija	Nezad, Dijelom, Zad
Djecja	Djecja animacija	Nezad, Dijelom, Zad
Vecernji	Vecernji program	Nezad, Dijelom, Zad
Ponovno	Zelja za ponovnom posjetom hotelu	Ne, Da

Nakon opisa i objašnjenja strukture kriterija navedene su funkcije korisnosti u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta. Funkcije korisnosti dane su u obliku kompleksnih tablica odlučivanja, a oblikovane su iz elementarnih pravila odlučivanja.

5.1.2. Funkcije korisnosti

Tablica 11. Funkcija korisnosti za vrednovanje zadovoljstva gosta

Hotel	Ponovno	Gost
34,21%	65,79%	
1 Slabo	Ne	Nezad
2 Nezad	Da	Slabo
3 Dijelom	Ne	Slabo
4 Slabo :Dijelom	Da	Dijelom
5 Zad	Ne	Dijelom
6 Zad	Da	Zad

U kompleksnom pravilu pod brojem 4. piše **Slabo**:Dijelom, to znači sve vrijednosti koje se nalaze između uključivo slabo zadovoljan do zaključno dijelom zadovoljan. Isto pravilo vrijedi za ostale tablice odlučivanja.

Zadovoljstvo gosta određuje se na temelju ocjene hotela i želje za ponovnim posjetom hotelu. Subjektivni utezi nisu jednaki za ova dva atributa. Težina ocjene hotela je 34,21%, dok je težina ponovnog dolaska gosta 65,79%. Funkcija korisnosti za ocjenu hotela navedena je u tablici 12. Ponovni dolazak je osnovni kriterij i ovisi isključivo o izboru gosta.

Tablica 12. Funkcija korisnosti za vrednovanje zadovoljstva gosta hotelom

Prostor	Usluga	Sadrzaji	Hotel
33,33 %	33,33 %	33,33 %	
1 Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2 Nezad	<=Slabo	<=Slabo	Nezad
3 Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
4 <=Slabo	Nezad	<=Slabo	Nezad
5 <=Slabo	<=Slabo	Nezad	Nezad
6 <=Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
7 Nezad	<=Slabo	Zad	Slabo
8 <=Slabo	Nezad	Zad	Slabo
9 Nezad	Slabo	>=Dijelom	Slabo
10 <=Slabo	Slabo :Dijelom	Dijelom	Slabo
11 <=Dijelom	Slabo	Dijelom	Slabo
12 Nezad	>=Dijelom	Slabo	Slabo
13 <=Slabo	Dijelom	Slabo :Dijelom	Slabo
14 <=Dijelom	Dijelom	Slabo	Slabo
15 Nezad	Zad	<=Slabo	Slabo
16 <=Slabo	Zad	Nezad	Slabo
17 Slabo	Nezad	>=Dijelom	Slabo
18 Slabo	<=Dijelom	Dijelom	Slabo
19 Slabo :Dijelom	<=Slabo	Dijelom	Slabo
20 Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo :Dijelom	Slabo
21 Slabo :Dijelom	Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo
22 Slabo :Dijelom	Slabo :Dijelom	Slabo	Slabo
23 Slabo	Dijelom	<=Dijelom	Slabo
24 Slabo	>=Dijelom	Nezad	Slabo
25 Slabo :Dijelom	Dijelom	<=Slabo	Slabo
26 Dijelom	<=Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo
27 Dijelom	<=Dijelom	Slabo	Slabo
28 >=Dijelom	Nezad	Slabo	Slabo
29 Dijelom	Slabo	<=Dijelom	Slabo
30 Dijelom	Slabo :Dijelom	<=Slabo	Slabo
31 >=Dijelom	Slabo	Nezad	Slabo
32 Zad	Nezad	<=Slabo	Slabo
33 Zad	<=Slabo	Nezad	Slabo
34 Nezad	>=Dijelom	Zad	Dijelom
35 <=Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
36 Nezad	Zad	>=Dijelom	Dijelom
37 <=Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
38 Slabo :Dijelom	Slabo :Dijelom	Zad	Dijelom
39 Slabo :Dijelom	Zad	Slabo :Dijelom	Dijelom
40 Dijelom	<=Dijelom	Zad	Dijelom
41 >=Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
42 Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
43 Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
44 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
45 Dijelom	Zad	<=Dijelom	Dijelom
46 >=Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
47 Zad	Nezad	>=Dijelom	Dijelom
48 Zad	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
49 Zad	Slabo :Dijelom	Slabo :Dijelom	Dijelom
50 Zad	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
51 Zad	>=Dijelom	Nezad	Dijelom
52 >=Slabo	Zad	Zad	Zad
53 Zad	>=Slabo	Zad	Zad
54 Zad	Zad	>=Slabo	Zad

Ocjena hotela dobiva se na temelju zadovoljstva gosta prostorom, uslugom i dodatnim sadržajima. U predloženom modelu sve tri varijable imaju jednake težine: 33,33%.

Funkcije korisnosti za vrednovanje prostora navedene su tablici 13., za vrednovanje usluga u tablici 20., a za vrednovanje dodatnih sadržaja u tablici 24.

Tablica 13. Funkcija korisnosti za ocjenu prostora

Soba kup	Rest bar	Prostor
50,00 %	50,00 %	
1 Nezad	<=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nezad	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo:Dijelom	Slabo
5 Slabo:Dijelom	Slabo	Slabo
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Slabo	Dijelom
10 >=Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Prostor se ocjenjuje na temelju zadovoljstva sobom i kupaonicom, te restoranom i barom. Oba kriterija imaju jednaku težinu: 50%.

Funkcija korisnosti za ocjenu sobe i kupaonice zapisana je u tablici 14., a za ocjenu restorana i bara u tablici 17.

Tablica 14. Funkcija korisnosti za ocjenu sobe i kupaonice

Soba	Kupaonic	Soba kup
50,00%	50,00%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Dijelom	Slabo
3 Dijelom	Nezad	Slabo
4 Nezad	Zad	Dijelom
5 Dijelom	Dijelom	Dijelom
6 Zad	Nezad	Dijelom
7 >=Dijelom	Zad	Zad
8 Zad	>=Dijelom	Zad

Funkcija korisnosti izvodi se iz ocjene sobe i ocjene kupaonice. Oba kriterija imaju jednaku težinu i vrijede 50%. Ocjena sobe određuje se na temelju pravila koja su navedena u tablici 15., a ocjena kupaonice na temelju pravila u tablici 16.

Tablica 15. Funkcija korisnosti za ocjenu sobe

S oprema	S cista	Soba
50,00%	50,00%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Zad	Dijelom
3 Zad	Nezad	Dijelom
4 Zad	Zad	Zad

Soba se ocjenjuje na osnovi toga smatra li ju gost dostatno opremljenom i udobnom, te čistom. Ta dva kriterija su osnovni kriteriji to je najniža razina, i ovise samo o onome što gost odredi, ne izvode se iz drugih kriterija. Težina ovih dvaju kriterija je 50%.

Tablica 16. Funkcija korisnosti za ocjenu kupaonice

K oprema	K cista	Kupaonic
50,00%	50,00%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Zad	Dijelom
3 Zad	Nezad	Dijelom
4 Zad	Zad	Zad

Ocjena kupanice se kao i sobe određuje na temelju ocjene o dovoljnoj opremljenosti i čistoći. Oba kriterija imaju težinu 50%.

Nakon vrednovanja sobe i kupaonice, prikazano je vrednovanje restorana i bara koji također sudjeluju u ocjeni prostora.

Tablica 17. Funkcija korisnosti za vrednovanje restorana i bara

Restoran	Bar	Rest bar
50,00%	50,00%	
1 Nezad	<=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nezad	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo:Dijelom	Slabo
5 Slabo:Dijelom	Slabo	Slabo
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Slabo	Dijelom
10 >=Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Kriterij restoran i bar izvodi se iz ocjene restorana i ocjene bara. Oba kriterija imaju jednaku težinu – 50%. U tablici 18. navedena su pravila za ocjenu restorana, a u tablici 19. za ocjenu bara.

Tablica 18. Funkcija korisnosti za vrednovanje restorana

	R kvalit	R usluga	R ugodja	Restoran
	33,33%	33,33%	33,33%	
1	Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2	Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
3	<=Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
4	Nezad	Nezad	Zad	Slabo
5	Nezad	Dijelom	Dijelom	Slabo
6	Nezad	Zad	Nezad	Slabo
7	Dijelom	Nezad	Dijelom	Slabo
8	Dijelom	Dijelom	Nezad	Slabo
9	Zad	Nezad	Nezad	Slabo
10	Nezad	>=Dijelom	Zad	Dijelom
11	<=Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
12	Nezad	Zad	>=Dijelom	Dijelom
13	<=Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
14	Dijelom	<=Dijelom	Zad	Dijelom
15	>=Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
16	Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
17	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
18	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
19	Dijelom	Zad	<=Dijelom	Dijelom
20	>=Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
21	Zad	Nezad	>=Dijelom	Dijelom
22	Zad	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
23	Zad	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
24	Zad	>=Dijelom	Nezad	Dijelom
25	>=Dijelom	Zad	Zad	Zad
26	Zad	>=Dijelom	Zad	Zad
27	Zad	Zad	>=Dijelom	Zad

Ocjenu restorana određuje kvaliteta hrane i pića, usluga i ugođaj. Sva tri kriterija su osnovni kriteriji koji se ne izvode iz drugih kriterija. Težina iznosi 33,33% za sve kriterije.

Tablica 19. Funkcija korisnosti za vrednovanje bara

B kvalit	B usluga	B ugodja	Bar
33,33%	33,33%	33,33%	
1 Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2 Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
3 <=Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
4 Nezad	Nezad	Zad	Slabo
5 Nezad	Dijelom	Dijelom	Slabo
6 Nezad	Zad	Nezad	Slabo
7 Dijelom	Nezad	Dijelom	Slabo
8 Dijelom	Dijelom	Nezad	Slabo
9 Zad	Nezad	Nezad	Slabo
10 Nezad	>=Dijelom	Zad	Dijelom
11 <=Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
12 Nezad	Zad	>=Dijelom	Dijelom
13 <=Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
14 Dijelom	<=Dijelom	Zad	Dijelom
15 >=Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
16 Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
17 Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
18 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
19 Dijelom	Zad	<=Dijelom	Dijelom
20 >=Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
21 Zad	Nezad	>=Dijelom	Dijelom
22 Zad	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
23 Zad	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
24 Zad	>=Dijelom	Nezad	Dijelom
25 >=Dijelom	Zad	Zad	Zad
26 Zad	>=Dijelom	Zad	Zad
27 Zad	Zad	>=Dijelom	Zad

Kao i restoran i bar se ocjenjuje na temelju kvalitete ponude, usluge i ugođaja. Kriteriji su i u ovom slučaju osnovni. Težina svakog kriterija je 33,33%.

Nakon prikazanih funkcija korisnosti za ocjenu prostora i njegovih potkriterija na redu je kriterij usluga i njegovi potkriteriji.

Tablica 20. Funkcija korisnosti za vrednovanje usluge

Kontakt	Osoblje	Usluga
40,86%	59,32%	
1 <=Slabo	Nezad	Nezad
2 <=Slabo	Dijelom	Slabo
3 Dijelom	Nezad	Slabo
4 <=Slabo	Zad	Dijelom
5 Dijelom	Dijelom	Dijelom
6 Zad	Nezad	Dijelom
7 >=Dijelom	Zad	Zad
8 Zad	>=Dijelom	Zad

Vrednovanje usluge izvodi se iz ocjene kontakta i ocjene osoblja. Težina ocjene kontakata je 40,86%, a težina ocjene osoblja je 59,32%. Funkcija korisnosti za kriterij kontakt dana je u tablici 21, a za kriterij osoblje u tablici 23.

Tablica 21. Funkcija korisnosti za ocjenu kontakta

Prijam	Recepција	Ispomoć	Kontakt
36%	39%	25%	
1 Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2 Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
3 *	Nezad	Nezad	Nezad
4 Nezad	Nezad	Zad	Slabo
5 Nezad	Dijelom	Slabo	Slabo
6 Nezad	Zad	Nezad	Slabo
7 Zad	Nezad	Slabo	Slabo
8 Zad	Dijelom	Nezad	Slabo
9 Nezad	Dijelom	Zad	Dijelom
10 Nezad	Zad	Slabo	Dijelom
11 *	Zad	Slabo	Dijelom
12 Zad	Nezad	Zad	Dijelom
13 Zad	Dijelom	Slabo	Dijelom
14 Zad	>=Dijelom	Slabo	Dijelom
15 Zad	Zad	<=Slabo	Dijelom
16 *	Zad	Zad	Zad
17 Zad	>=Dijelom	Zad	Zad
18 Zad	Zad	>=Dijelom	Zad

U tablici odlučivanja * znači bilo koja vrijednost.

Kriterij kontakt izvodi se iz tri kriterija: dobro i ljubazno obavljenog primitka gosta, gostova zadovoljstva recepcijom i ispomoći. Prijam i recepcija su osnovni kriteriji dok je ispomoć izvedeni kriterij. Težina prijama kao prvog kontakta je 36,07%, težina recepcije je 39,08% dok je težina ispomoći 24,85%. Izvedeni kriterij ispomoć analiziran je u tablici 22.

Tablica 22. Funkcija korisnosti za vrednovanje ispomoći

Nosac	Sobarica	Ispomoć
40,00%	60,00%	
1 <=Dijelom	Nezad	Nezad
2 Nezad	Dijelom	Slabo
3 Nezad	Zad	Dijelom
4 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom
5 Zad	<=Dijelom	Dijelom
6 >=Dijelom	Zad	Zad

Ispomoć se ocjenjuje na temelju zadovoljstva nosačem i sobaricom. Kako se s nosačem gost manje susreće težina tog kriterija je manja i iznosi 40,00%. Zadovoljstvo sobaricom ima težinu 60,00%. Oba kriterija su osnovna te se ne izvode dalje.

Nakon kontakta raščlanjeno je vrednovanje osoblja, kao drugog atributa koji određuje uslugu.

Tablica 23. Funkcija korisnosti za vrednovanje osoblja

Ljubazno Djelotvorno Osoblje		
50,00%		50,00%
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Zad	Dijelom
3 Zad	Nezad	Dijelom
4 Zad	Zad	Zad

Osoblje se ocjenjuje prema ljubaznosti i djelotvornosti. Oba kriterija su podjednako važna te je njihova težina 50%. Jedan i drugi kriterij osnovni su kriteriji, te ovise isključivo o ocjeni gosta.

Nakon prostora i usluge preostaje još vrednovanje dodatnih sadržaja, kao trećeg kriterija koji sačinjava ocjenu hotela.

Tablica 24. Funkcija korisnosti za vrednovanje dodatnih sadržaja

Rekreac	Animacij	Sadrzaji
50,00 %		50,00 %
1 Nezad	<=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nezad	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo	Dijelom
5 Slabo	Dijelom	Slabo
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Slabo	Dijelom
10 >=Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Dodatni sadržaji ocjenjuju se zadovoljstvom gosta rekreativnim sadržajima i animacijom. Oba kriterija imaju jedanku težinu od 50%. Rekreacija je izvedena u tablici 25., a animacija u tablici 26.

Tablica 25. Funkcija korisnosti za ocjenu rekreacije

	Bazen	Sauna	Fitnes	Rekreativno
	51,52%	24,24%	24,24%	
1	Nezad满	Nezad满	<=Dijelom部分	Nezad满
2	Nezad满	<=Dijelom部分	Nezad满	Nezad满
3	Nezad满	<=Dijelom部分	Zad部分	Slabo
4	Nezad满	Dijelom部分	>=Dijelom部分	Slabo
5	Nezad满	>=Dijelom部分	Dijelom部分	Slabo
6	Nezad满	Zad部分	<=Dijelom部分	Slabo
7	Dijelom部分	Nezad满	<=Dijelom部分	Slabo
8	Dijelom部分	<=Dijelom部分	Nezad满	Slabo
9	Nezad满	Zad部分	Zad部分	Dijelom部分
10	Dijelom部分	<=Dijelom部分	Zad部分	Dijelom部分
11	Dijelom部分	Dijelom部分	>=Dijelom部分	Dijelom部分
12	Dijelom部分	>=Dijelom部分	Dijelom部分	Dijelom部分
13	Dijelom部分	Zad部分	<=Dijelom部分	Dijelom部分
14	Zad部分	Nezad满	<=Dijelom部分	Dijelom部分
15	Zad部分	<=Dijelom部分	Nezad满	Dijelom部分
16	>=Dijelom部分	Zad部分	Zad部分	Zad部分
17	Zad部分	*	Zad部分	Zad部分
18	Zad部分	>=Dijelom部分	>=Dijelom部分	Zad部分
19	Zad部分	Zad部分	*	Zad部分

Ocjena rekreacije izvedena je iz ocjene bazena, saune i fitnesa, pri čemu najvažniju ulogu ima bazen. Iz tog razloga težina bazena je 51,52%, a težina saune i fitnesa je 24,24% svaka. Sva tri kriterija su osnovna i određuje ih isključivo gost.

Tablica 26. Funkcija korisnosti za vrednovanje animacije

	Sportska	Djecja	Vecernji	Animacija
	33,33%	33,33%	33,33%	
1	Nezad满	Nezad满	<=Dijelom部分	Nezad满
2	Nezad满	<=Dijelom部分	Nezad满	Nezad满
3	<=Dijelom部分	Nezad满	Nezad满	Nezad满
4	Nezad满	Nezad满	Zad部分	Slabo
5	Nezad满	Dijelom部分	Dijelom部分	Slabo
6	Nezad满	Zad部分	Nezad满	Slabo
7	Dijelom部分	Nezad满	Dijelom部分	Slabo
8	Dijelom部分	Dijelom部分	Nezad满	Slabo
9	Zad部分	Nezad满	Nezad满	Slabo
10	Nezad满	>=Dijelom部分	Zad部分	Dijelom部分
11	<=Dijelom部分	Dijelom部分	Zad部分	Dijelom部分
12	Nezad满	Zad部分	>=Dijelom部分	Dijelom部分
13	<=Dijelom部分	Zad部分	Dijelom部分	Dijelom部分
14	Dijelom部分	<=Dijelom部分	Zad部分	Dijelom部分
15	>=Dijelom部分	Nezad满	Zad部分	Dijelom部分
16	Dijelom部分	Dijelom部分	>=Dijelom部分	Dijelom部分
17	Dijelom部分	>=Dijelom部分	Dijelom部分	Dijelom部分
18	>=Dijelom部分	Dijelom部分	Dijelom部分	Dijelom部分
19	Dijelom部分	Zad部分	<=Dijelom部分	Dijelom部分
20	>=Dijelom部分	Zad部分	Nezad满	Dijelom部分
21	Zad部分	Nezad满	>=Dijelom部分	Dijelom部分
22	Zad部分	<=Dijelom部分	Dijelom部分	Dijelom部分
23	Zad部分	Dijelom部分	<=Dijelom部分	Dijelom部分
24	Zad部分	>=Dijelom部分	Nezad满	Dijelom部分
25	>=Dijelom部分	Zad部分	Zad部分	Zad部分
26	Zad部分	>=Dijelom部分	Zad部分	Zad部分
27	Zad部分	Zad部分	>=Dijelom部分	Zad部分

Vrednovanje animacije izvodi se iz ocjene sportske animacije, dječje animacije i večernjeg programa, pri čemu sve imaju jednaku vrijednost utega od 33,33%. Sva tri atributa su osnovni atributi i određuje ih isključivo gost.

Nakon prikaza svih funkcija korisnosti u drvu kriterija za vrednovanje zadovoljstva gosta, na slici 4. prikazane su težine svih kriterija.

Slika 4. Težine kriterija u drvu kriterija za ocjenu zadovoljstva gosta

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Gost				
- Hotel	34,2	34,2	51,0	51,0
- Prostor	33,3	11,4	33,3	17,0
- Soba_kup	50,0	5,7	50,0	8,5
- Soba	50,0	2,9	50,0	4,2
- S_oprema	50,0	1,4	50,0	2,1
- S_cista	50,0	1,4	50,0	2,1
- Kupaonic	50,0	2,9	50,0	4,2
- K_oprema	50,0	1,4	50,0	2,1
- K_cista	50,0	1,4	50,0	2,1
- Rest_bar	50,0	5,7	50,0	8,5
- Restoran	50,0	2,9	50,0	4,2
- R_kvalit	33,3	1,0	33,3	1,4
- R_usluga	33,3	1,0	33,3	1,4
- R_ugodja	33,3	1,0	33,3	1,4
- Bar	50,0	2,9	50,0	4,2
- B_kvalit	33,3	1,0	33,3	1,4
- B_usluga	33,3	1,0	33,3	1,4
- B_ugodja	33,3	1,0	33,3	1,4
- Usluga	33,3	11,4	33,3	17,0
- Kontakt	40,7	4,6	47,8	8,1
- Prijam	36,1	1,7	25,0	2,0
- Recepциј	39,1	1,8	40,6	3,3
- Ispomoc	24,8	1,2	34,4	2,8
- Nosac	40,0	0,5	40,0	1,1
- Sobarica	60,0	0,7	60,0	1,7
- Osoblje	59,3	6,8	52,2	8,9
- Ljubazno	50,0	3,4	50,0	4,4
- Djelotvo	50,0	3,4	50,0	4,4
- Sadrzaji	33,3	11,4	33,3	17,0
- Rekreac	50,0	5,7	50,0	8,5
- Bazen	51,5	2,9	51,5	4,4
- Sauna	24,2	1,4	24,2	2,1
- Fitnes	24,2	1,4	24,2	2,1
- Animacij	50,0	5,7	50,0	8,5
- Sportska	33,3	1,9	33,3	2,8
- Djecja	33,3	1,9	33,3	2,8
- Vecernji	33,3	1,9	33,3	2,8
Ponovno	65,8	65,8	49,0	49,0

U stupcu *Lokalne* prikazana je težina kojom pojedini kriterij utječe na vrednovanje kriterija neposredno iznad njega. Tako na primjer, kriterij kontakt ima težinu 40,7%, a kriterij osoblje ima težinu 59,3% prilikom određivanja kriterija usluga.

Stupac *Globalne* daje vrijednosti utega preračunate u odnosu na najvišu razinu. U slučaju kriterija kontakt lokalna težina s 40,7% sudjeluje u kriteriju usluga koji sam sudjeluje s

33,3% u kriteriju ocjene hotela, koji dalje čini 34,2% ocjene zadovoljstva gosta što je kriterij na najvišoj razini. Izračunati utjecaj kriterija kontakt iznosi 4,6% ($40,7\% \cdot 33,3\% = 13,9\%$) za cijelo drvo kriterija.

Stupac *Lok.norm.* prikazuje normaliziranu težinu varijabli na lokalnoj razini. Varijabla se normalizira tako da se lokalne težine varijable na istoj razini pomnože s onoliko vrijednosti koliko ih ima na mjernoj ljestvici i dobivene vrijednosti se svedu na ukupni iznos od 100%. Tako se lokalna težina varijable kontakt, koja iznosi 40,7%, množi s 4 – koliko ima vrijednosti na mjernoj ljestvici (nezadovoljan, slabo zadovoljan, dijelom zadovoljan i zadovoljan) te se dobije iznos 1,628. Na istoj razini nalazi se kriterij osoblje koji ima tri vrijednosti na mjernoj ljestvici, te se na isti način dobiva vrijednost 1,779, a zbroj tih vrijednosti iznosi 3,407. Izračunate vrijednosti podijele se s njihovim zbrojem pa zbroj dobivenih vrijednosti iznosi 100%. Kriterij kontakt je tako dobio lokaliziranu normalnu težinu od 47,8% ($1,628 : 3,407$).

Stupac *Glob. norm.* predstavlja normaliziranu globalnu težinu pojedine varijable. Izračunava se na isti način kao lokalno normalizirana težina, samo što se umjesto lokalne težine uvrštava globalna težina. Na taj načina izračunata je globalna normalizirana težina kriterija kontakt od 8,1%.

Valja napomenuti da se kod preračunavanja utega u globalnu težinu računa kao da udaljenost susjednih ocjena jednaka na cijeloj skali kriterija, što nije uvjek slučaj.

5.2. *Model za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih*

5.2.1. Struktura kriterija

Struktura kriterija za ocjenu zadovoljstva zaposlenih, skupa s mjernim ljestvicama, dana je u tablici 27.

Tablica 27. Struktura kriterija za određivanje zadovoljstva zaposlenih

Kriterij	Mjerna ljestvica
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
❖ Motivacija	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
➤ Vanjska motivacija	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
▪ Vanjski – ekstrinzični motivi	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Primanja	Nezadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Suradnja zaposlenih	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Suradnja s rukovoditeljima	Nezadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Suradnja s kolegama na poslu	Nezadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Mogućnosti rada	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◆ Uvjeti rada	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
◊ Oprema	Loša , Dijelom dobra, Dobra
◊ Klima (temperatura, cirkulacija zraka, propuh)	Loša , Dijelom dobra, Dobra
◊ Rasvjeta	Loša , Dijelom dobra, Dobra
◆ Zainteresiranost za posao	Nezainteresiran, Slabo zainteresiran, Dijelom zainteresiran, Zainteresiran
◊ Zanimljivost posla	Dosadan , Dijelom zanimljiv, Zanimljiv
◊ Sklonost, postotak posla koji se voli	Do 25%, Do 50%, Do 75%, Do 90%, Do 100%
▪ Ocjena kvalitete usluga u hotelu od strane zaposlenih	Nedovoljan (1), Dovoljan (2), Dobar (3), Vrlo dobar (4) , Izvrstan (5)
➤ Unutarnja motivacija	Stagnirati, Ne razvijati se , Dijelom se razvijati, Razvijati se
▪ Unutarnji – intrizični motivi	Stagnirati, Ne razvijati se , Dijelom se razvijati, Razvijati se
• Poslovni cilj u budućnosti	Stagnirati, Ne napredovati, Napredovati

Tablica 27. Struktura kriterija za određivanje zadovoljstva zaposlenih

Kriterij	Mjerna ljestvica
◆ Želja za napredovanjem u budućnosti	Isto radno mjesto, Bolje radno mjesto
◆ Želja za odgovornošću u budućnosti	Manja odgovornost, Ista odgovornost, Veća odgovornost
• Školovanje uz rad	Ne, Dijelom, Da
◆ Spremnost na školovanje uz rad	Ne, Da
◆ Poticanje na školovanje od strane rukovoditelja	Ne, Da
• Važnost kakvu sliku ima hotel u javnosti	Nevažno, Važno, Jako važno
▪ Zadovoljstvo poslom	Nezadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
❖ Problem nedovoljno iskorištenih mogućnosti na poslu Istražuje se nedovoljna iskorištenost zaposlenih i koji su razlozi tome.	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
➤ Organizacijska struktura je problem	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
▪ Organizacija rada je problem	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Organizacija i koordinacija rada	Problem, Manji problem, Nije problem
• Podjela rada	Problem, Manji problem, Nije problem
• Opterećenost nestručnim poslovima	Problem, Manji problem, Nije problem
▪ Struktura zapošljavanja je problem	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Previše ljudi iste struke	Problem, Manji problem, Nije problem
• Nedostatak radnika nižeg obrazovanja od zaposlenih	Problem, Manji problem, Nije problem
➤ Ljudski faktor je problem	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
▪ Suradnja je problem	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Nema dovoljno podrške od nadređenih	Problem, Manji problem, Nije problem

Tablica 27. Struktura kriterija za određivanje zadovoljstva zaposlenih

Kriterij	Mjerna ljestvica
• Slaba je suradnja u struci	Problem , Manji problem, Nije problem
• Nedovoljna podrška od neposrednih suradnika	Problem , Manji problem, Nije problem
▪ Nedostatak truda je problem	Nezadovoljan, Slabo zadovoljan, Dijelom zadovoljan, Zadovoljan
• Nedovoljna nagrađivanost	Problem , Manji problem, Nije problem
• Nadređeni ne brinu dovoljno o razvoju hotela	Problem , Manji problem, Nije problem
➤ Stupanj korištenja stručnih znanja na radnom mjestu	Oko 25%, Oko 50%, Oko 75%, 100%

Kriteriji se shematski prikazuju u drvu u kriterija koje je s opisima kriterija i mjernim ljestvicama prikazano na slici 5.

Slika 5. Drvo kriterija za određivanje zadovoljstva zaposlenih s vrijednostima atributa

Kriterij	Opis	Domena kriterija
Zaposlen	Zadovoljstvo zaposlenih	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Motivac	Motivacija	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Vanjska	Vanjska motivacija	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Ekstrin	Ekstrinčni - vanjski motivi zaposlenih	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Primanja	Zadovoljstvo placom (uključujući i napojnice)	Nezad , Dijelom, Zad
Surad_za	Suradnja zaposlenih	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Rukovod	Suradnja s rukovoditeljima	Nezad , Dijelom, Zad
Kolege	Suradnja s kolegama na poslu - međuljudski odnosi	Nezad , Dijelom, Zad
Mogucnos	Mogućnosti rada	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Uvjeti	Uvjeti rada	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Oprema	Oprema na radnom mjestu	Losa , Dijelom, Dobra
Klima	Temperatura, cirkulacija zraka, propuh na radnom mjestu	Losa , Dijelom, Dobra
Rasvjeta	Rasvjeta na radnom mjestu	Losa , Dijelom, Dobra
Zaintere	Zainteresiranost za posao	Nez , Slabo , Dijelom, Zai
Zanimlji	Zanimljivost posla	Dosadan , Dijelom, Zanim
Sklonost	Postotak posla koji se voli	25%, 50%, 75%, 90%, 100%
Kvalit	Ocjena kvalitete usluga u hotelu	1, 2, 3, 4, 5
Unutarnj	Unutarnja motivacija	Stag , Ne_raz , Dijelom, Razvoj
Intrizic	Intrizični - unutarnji motivi	Stag , Ne_raz , Dijelom, Razvoj
Cilj	Poslovni cilj u buducnosti	Stag , Ne_napre , Napre
Napredov	Zelja za napredovanjem u buducnosti	Isto , Bolje
Odgovorn	Zelja za odgovornoscu u buducnosti	Manja , Ista , Veca
Skolov	Skolovanje uz rad	Ne , Dijelom, Da
Spremnos	Spremnost za skolovanjem uz rad	Ne , Da
Poticanj	Poticanje na skolovanje od strane rukovoditelja	Ne , Da
Slika	Vaznost kakvu sliku ima hotel u javnosti	Nevazno , Vazno, Jako
Zadovolj	Zadovoljstvo poslom	Nezad , Dijelom, Zad
Neiskor	Problem nedovoljno iskoristenih mogućnosti na poslu	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Org_stru	Organizacijska struktura je problem	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Org_rada	Organizacija rada je problem	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Org_koor	Organizacija i koordinacija rada	Problem , Manji, Nije
Podje_ra	Podjela rada	Problem , Manji, Nije
Nestrucn	Opterecenost nestručnim poslovima	Problem , Manji, Nije
Zaposlja	Struktura zaposljavanja je problem	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Ista_str	Previse ljudi iste struke	Problem , Manji, Nije
Nize	Nedostaje radnika nizeg obrazovanja od zaposlenih	Problem , Manji, Nije
Ljudski	Ljudski faktor je problem	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Suradnja	Suradnja je problem	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Nadredje	Nedovoljna podrška nadredjenih	Problem , Manji, Nije
Struka	Slaba suradnja u struci	Problem , Manji, Nije
Suradnic	Nedovoljna podrška neposrednih suradnika	Problem , Manji, Nije
Trud	Nedostatak truda je problem	Nezad , Slabo , Dijelom, Zad
Nagradji	Nedovoljna nagradjivanost	Problem , Manji, Nije
Briga_na	Nedovoljna briga nadredjenih o razvoju hotela	Problem , Manji, Nije
Struc_zn	Stupanj koristenja strucnih znanja	25%, 50%, 75%, 100%

Nakon prikaza kriterija navedene su funkcije korisnosti u modelu za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih

5.2.2. Funkcije korisnosti

Funkcija korisnosti za ocjenu zadovoljstva zaposlenih prikazana je u tablici 28.

Tablica 28. Funkcija korisnosti za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih

Motivac	Neiskor	Zaposlen
50,00 %	50,00 %	
1 Nezad	<=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nezad	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo:Dijelom	Slabo
5 Slabo:Dijelom	Slabo	Slabo
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Slabo	Dijelom
10 >=Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Zadovoljstvo zaposlenih određuje se na temelju motivacije za rad te ne temelju toga u kojoj su mjeri mogućnosti zaposlenih iskorištene na poslu. Oba faktora imaju jednaku težinu od 50%. Motivacija je analizirana u tablici 29., a problem nedovoljno iskorištenih mogućnosti na poslu, analiziran je u tablici 40.

Tablica 29. Funkcija korisnosti za ocjenu motivacije

Vanjska	Unutarnji	Motivac
50,00 %	50,00 %	
1 Nezad	<=Ne_raz	Nezad
2 <=Slabo	Staq	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Ne_raz:Dijelom	Slabo
5 Slabo:Dijelom	Ne_raz	Slabo
6 Dijelom	<=Ne_raz	Slabo
7 <=Slabo	Razvoj	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Ne_raz	Dijelom
10 >=Dijelom	Razvoj	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Motivacija zaposlenih je raščlanjena na vanjsku i unutarnju motivaciju. Obje imaju jednaku težinu koja iznosi 50%. Vanjska motivacija obrađena je u tablici 30., a unutarnja u tablici 36.

Tablica 30. Funkcija korisnosti za ocjenu vanjske motivacije zaposlenih

Ekstrinzično	Kvaliteta	Vanjska motivacija
53,70%	46,30%	
1 Nezadovoljstvo	≤ 2	Nezadovoljstvo
2 Dijelom	1	Nezadovoljstvo
3 Nezadovoljstvo	3:4	Slabo
4 Dijelom	3	Slabo
5 Slabo	2:3	Slabo
6 Slabo :Dijelom	2	Slabo
7 Dijelom	5	Dijelom
8 Slabo	≥ 4	Dijelom
9 Slabo :Dijelom	4	Dijelom
10 Dijelom	3:4	Dijelom
11 Zadovoljstvo	≤ 2	Dijelom
12 Dijelom	5	Zadovoljstvo
13 Zadovoljstvo	≥ 3	Zadovoljstvo

Vanjska motivacija zaposlenih određuje se iz ocjene vanjskih – ekstrinzičnih motiva i iz ocjene zaposlenih o kvaliteti hotelskih usluga. Vanjski – ekstrinzični motivi imaju težinu 53,70%, a kvaliteta usluga u hotelu 46,30%. Vanjski motivi analizirani su u tablici 30. Ocjena kvalite usluga u hotelu je osnovni kriterij, koji određuju isključivo zaposleni.

Tablica 31. Funkcija korisnosti za vrednovanje ekstrinzičnih motiva

Primanja	Surad za	Mogucnos	Ekstrin
44,55%	27,72%	27,72%	
1 Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2 Nezad	Slabo	<=Slabo	Nezad
3 Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
4 <=Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
5 Nezad	Slabo	Zad	Slabo
6 Nezad	Slabo	>=Dijelom	Slabo
7 Nezad	Slabo	Dijelom	Slabo
8 <=Dijelom	Slabo	Dijelom	Slabo
9 Nezad	Dijelom	Slabo	Dijelom
10 Nezad	>=Dijelom	Slabo	Slabo
11 <=Dijelom	Dijelom	Slabo	Slabo
12 Nezad	Zad	<=Slabo	Slabo
13 Dijelom	Slabo	Slabo	Dijelom
14 Dijelom	<=Dijelom	Slabo	Slabo
15 >=Dijelom	Nezad	Slabo	Slabo
16 Dijelom	Slabo	<=Dijelom	Slabo
17 Dijelom	Slabo	Dijelom	Slabo
18 >=Dijelom	Slabo	Nezad	Slabo
19 Zad	Nezad	<=Slabo	Slabo
20 Zad	Slabo	Nezad	Slabo
21 Nezad	>=Dijelom	Zad	Dijelom
22 <=Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
23 Nezad	Zad	>=Dijelom	Dijelom
24 <=Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
25 Dijelom	<=Dijelom	Zad	Dijelom
26 >=Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
27 Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
28 Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
29 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
30 Dijelom	Zad	<=Dijelom	Dijelom
31 >=Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
32 Zad	Nezad	>=Dijelom	Dijelom
33 Zad	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
34 Zad	Slabo	Dijelom	Slabo
35 Zad	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
36 Zad	>=Dijelom	Nezad	Dijelom
37 >=Dijelom	Zad	Zad	Zad
38 Zad	>=Slabo	Zad	Zad
39 Zad	Zad	>=Slabo	Zad

Ekstrinzični motivi ovise o zadovoljstvu primanjima, suradnji zaposlenih te o mogućnostima rada. Pod zadovoljstvom primanjima misli se na zadovoljstvo plaćom, skupa s napojnicama. To je osnovni kriterij koji ovisi isključivo o zaposlenima. Težina tog kriterija je 44,55%. Suradnja zaposlenih i mogućnosti rada izvedeni su kriteriji, a prikazani su u tablici 32., odnosno 33. Njihova težina je jednaka i iznosi 27,72%.

Tablica 32. Tablica odlučivanja za ocjenu suradnje zaposlenih

Rukovod	Kolege	Surad za
50,00%	50,00%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Dijelom	Slabo
3 Dijelom	Nezad	Slabo
4 Nezad	Zad	Dijelom
5 Dijelom	Dijelom	Dijelom
6 Zad	Nezad	Dijelom
7 >=Dijelom	Zad	Zad
8 Zad	>=Dijelom	Zad

Suradnja zaposlenih ovisi o suradnji s rukovoditeljima te o suradnji s kolegama – međuljudskim odnosima. Svaki kriterij ima težinu 50%. Jedno i drugo su osnovni kriteriji koji se dalje ne raščlanjuju. Nakon suradnje zaposlenih analizirane su mogućnosti rada koje su također ekstrinzični motiv.

Tablica 33. Tablica odlučivanja za vrednovanje mogućnosti rada

Uvjeti	Zaintere	Mogucnos
50,00%	50,00%	
1 Nezad	=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nez	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo	Dijelom
5 Slabo	Slabo	Slabo
6 Dijelom	=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zai	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	=Slabo	Dijelom
10 >=Dijelom	Zai	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Mogućnosti rada vrednuju se iz uvjeta rada i zainteresiranosti za posao. Jedan i drugi kriterij imaju težinu 50%. Uvjeti rada prikazani su u tablici 34. Zainteresiranost za posao prikazana je u tablici 35.

Tablica 34. Funkcija korisnosti za vrednovanje uvjeta rada

Oprema	Klima	Rasvjeta	Uvjeti
38,24%	38,24%	23,53%	
1 Losa	Losa	*	Nezad
2 Losa	<=Dijelom	Losa	Nezad
3 <=Dijelom	Losa	Losa	Nezad
4 Losa	Dijelom	>=Dijelom	Slabo
5 Losa	Dobra	Losa	Slabo
6 Dijelom	Losa	>=Dijelom	Slabo
7 Dijelom	Dijelom	Losa	Slabo
8 Dobra	Losa	Losa	Slabo
9 Losa	Dobra	>=Dijelom	Dijelom
10 <=Dijelom	Dobra	Dijelom	Dijelom
11 Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
12 Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
13 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
14 Dijelom	Dobra	<=Dijelom	Dijelom
15 >=Dijelom	Dobra	Losa	Dijelom
16 Dobra	Losa	>=Dijelom	Dijelom
17 Dobra	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
18 Dobra	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
19 Dobra	>=Dijelom	Losa	Dijelom
20 >=Dijelom	Dobra	Dobra	Zad
21 Dobra	>=Dijelom	Dobra	Zad
22 Dobra	Dobra	>=Dijelom	Zad

Uvjeti na radnom mjestu vrednuju se iz zadovoljstva opremom, klimom i rasvjetom na radnom mjestu. Pod klimom se podrazumijeva temperatura, cirkulacija, propuh na radnom mjestu. Svi kriteriji su osnovni i ocjenu daju isključivo zaposleni. Težina kriterija opreme i kriterija klime iznosi 38,24%, a težina kriterija rasvjeta je 23,53%. Nakon uvjeta rada drugi faktor koji utječe na mogućnosti rada je zainteresiranost za rad.

Tablica 35. Funkcija korisnosti za ocjenu zainteresiranosti za rad

Zanimljivost	Sklonost	Zaintere
61,54%	38,46%	
1 Dosadan	<=50%	Nez
2 Dosadan	75%	Slabo
3 Dijelom	<=50%	Slabo
4 Dosadan	>=90%	Dijelom
5 Dijelom	75%	Dijelom
6 Zanimljivost	<=50%	Dijelom
7 >=Dijelom	>=90%	Zai
8 Zanimljivost	>=75%	Zai

Zainteresiranost za rad proizlazi iz zanimljivosti posla i sklonosti poslu, tj dijelu posla koji se voli. Zanimljivost posla ima težinu 61,54%, a sklonost poslu 38,46%. Oba kriterija su osnovna te ih određuju isključivo zaposleni.

Obrađeni kriteriji čine vanjsku motivaciju te je na redu unutarnja motivacija.

Tablica 36. Tablica odlučivanja za vrednovanje unutarnje motivacije zaposlenih

Intrizic	Zadovolj	Unutarnji
51,61%	48,39%	
1 Stag	<=Dijelom	Stag
2 <=Ne raz	Nezad	Stag
3 Stag	Zad	Ne raz
4 Ne raz	Dijelom	Ne raz
5 Dijelom	Nezad	Ne raz
6 Ne raz	Zad	Dijelom
7 Dijelom	Dijelom	Dijelom
8 Razvoj	Nezad	Dijelom
9 >=Dijelom	Zad	Razvoj
10 Razvoj	>=Dijelom	Razvoj

Unutarnja motivacija vrednuje se iz ocjene unutarnjih – intrizičnih motiva i iz zadovoljstva poslom. Unutarnji – intrizični motivi imaju težinu 51,61%, a zadovoljstvo poslom 48,39%. Zadovoljstvo poslom koji se radi ovisi isključivo o zaposlenima i to je osnovni kriterij. Intrizični motivi su izvedeni kriterij i analizirani su u tablici 37.

Tablica 37. Tablica odlučivanja za vrednovanje unutarnjih - intrizičnih motiva

Cilj	Školov	Slika	Intrizic
33,33%	33,33%	33,33%	
1 Stag	Ne	<=Vazno	Stag
2 Stag	<=Dijelom	Nevazno	Stag
3 <=Ne napre	Ne	Nevazno	Stag
4 Stag	Ne	Jako	Ne raz
5 Stag	Dijelom	Vazno	Ne raz
6 Stag	Da	Nevazno	Ne raz
7 Ne_napre	Ne	Vazno	Ne raz
8 Ne_napre	Dijelom	Nevazno	Ne raz
9 Napre	Ne	Nevazno	Ne raz
10 Stag	>=Dijelom	Jako	Dijelom
11 <=Ne_napre	Dijelom	Jako	Dijelom
12 Stag	Da	>=Vazno	Dijelom
13 <=Ne_napre	Da	Vazno	Dijelom
14 Ne_napre	<=Dijelom	Jako	Dijelom
15 >=Ne_napre	Ne	Jako	Dijelom
16 Ne_napre	Dijelom	>=Vazno	Dijelom
17 Ne_napre	>=Dijelom	Vazno	Dijelom
18 >=Ne_napre	Dijelom	Vazno	Dijelom
19 Ne_napre	Da	<=Vazno	Dijelom
20 >=Ne_napre	Da	Nevazno	Dijelom
21 Napre	Ne	>=Vazno	Dijelom
22 Napre	<=Dijelom	Vazno	Dijelom
23 Napre	Dijelom	<=Vazno	Dijelom
24 Napre	>=Dijelom	Nevazno	Dijelom
25 >=Ne_napre	Da	Jako	Razvoj
26 Napre	>=Dijelom	Jako	Razvoj
27 Napre	Da	>=Vazno	Razvoj

Ocjena intrizičnih motiva formira se iz poslovnog cilja zaposlenih u budućnosti, školovanja uz rad i važnosti slike koju hotel ima u javnosti. Sva tri motiva imaju jednaku težinu od 33,33%. Poslovni cilj u budućnosti analiziran je u tablici 38., a školovanje uz rad u tablici 39. Važnost slike hotela u javnosti je osnovni kriterij i ovisi isključivo o stavu zaposlenih.

Tablica 38. Funkcija korisnosti za vrednovanje poslovnog cilja u budućnosti

Napredov	Odgovorn	Cilj
47,06%	52,94%	
1 Isto	Manja	Stag
2 Isto	Ista	Ne_napre
3 Bolje	Manja	Ne_napre
4 *	Veca	Napre
5 Bolje	>=ista	Napre

Poslovni cilj zaposlenih u budućnosti određuje se iz želje za napredovanjem i želje za odgovornošću u budućnosti. Želja za napredovanjem u budućnosti ima težinu 47,06%, a želja za odgovornošću ima težinu 52,94%. To su osnovni kriteriji. U sklopu intrizičnih motiva vrednuje se i školovanje uz rad.

Tablica 39. Funkcija korisnosti za vrednovanje školovanja uz rad

Spremnos	Poticanj	Skolov
50,00%	50,00%	
1 Ne	Ne	Ne
2 Ne	Da	Dijelom
3 Da	Ne	Dijelom
4 Da	Da	Da

Školovanje uz rad ocjenjuje se iz spremnosti zaposlenih za školovanje te iz poticanja njihovih nadređenih za školovanje. Oba kriterija su osnovna. Težina svakog kriterija je 50%.

Dosad je obrađena motivacija zaposlenih. U nastavku se analizira problem nedovoljno iskorištenih mogućnosti zaposlenih na poslu.

Tablica 40. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema nedovoljno iskorištenih mogućnosti zaposlenih

Org stru	Ljudski	Struc zn	Neiskor
33,33%	33,33%	33,33%	
1 Nezad	Nezad	$\Leftarrow 75\%$	Nezad
2 Nezad	$\Leftarrow \text{Slabo}$	$\Leftarrow 50\%$	Nezad
3 Nezad	$\Leftarrow \text{Dijelom}$	25%	Nezad
4 $\Leftarrow \text{Slabo}$	Nezad	$\Leftarrow 50\%$	Nezad
5 $\Leftarrow \text{Slabo}$	$\Leftarrow \text{Slabo}$	25%	Nezad
6 $\Leftarrow \text{Dijelom}$	Nezad	25%	Nezad
7 Nezad	$\Leftarrow \text{Slabo}$	100%	Slabo
8 $\Leftarrow \text{Slabo}$	Nezad	100%	Slabo
9 Nezad	Slab o	$\geq 75\%$	Slabo
10 $\Leftarrow \text{Slabo}$	Slab o:Dijelom	75%	Slabo
11 $\Leftarrow \text{Dijelom}$	Slab o	75%	Slabo
12 Nezad	$\geq \text{Dijelom}$	50%	Slabo
13 $\Leftarrow \text{Slabo}$	Dijelom	50% : 75%	Slabo
14 $\Leftarrow \text{Dijelom}$	Dijelom	50%	Slabo
15 Nezad	Zad	$\Leftarrow 50\%$	Slabo
16 $\Leftarrow \text{Slabo}$	Zad	25%	Slabo
17 Slabo	Nezad	$\geq 75\%$	Slabo
18 Slabo	$\Leftarrow \text{Dijelom}$	75%	Slabo
19 Slabo:Dijelom	$\Leftarrow \text{Slabo}$	75%	Slabo
20 Slabo	Slab o:Dijelom	50% : 75 %	Slabo
21 Slabo:Dijelom	Slab o	50% : 75 %	Slabo
22 Slabo:Dijelom	Slab o:Dijelom	50%	Slabo
23 Slabo	Dijelom	$\Leftarrow 75\%$	Slabo
24 Slabo	$\geq \text{Dijelom}$	25%	Slabo
25 Slabo:Dijelom	Dijelom	$\Leftarrow 50\%$	Slabo
26 Dijelom	$\Leftarrow \text{Slabo}$	50% : 75 %	Slabo
27 Dijelom	$\Leftarrow \text{Dijelom}$	50%	Slabo
28 $\geq \text{Dijelom}$	Nezad	50%	Slabo
29 Dijelom	Slab o	$\Leftarrow 75\%$	Slabo
30 Dijelom	Slab o:Dijelom	$\Leftarrow 50\%$	Slabo
31 $\geq \text{Dijelom}$	Slab o	25%	Slabo
32 Zad	Nezad	$\Leftarrow 50\%$	Slabo
33 Zad	$\Leftarrow \text{Slabo}$	25%	Slabo
34 Nezad	$\geq \text{Dijelom}$	100%	Dijelom
35 $\Leftarrow \text{Dijelom}$	Dijelom	100%	Dijelom
36 Nezad	Zad	$\geq 75\%$	Dijelom
37 $\Leftarrow \text{Dijelom}$	Zad	75%	Dijelom
38 Slabo:Dijelom	Slab o:Dijelom	100%	Dijelom
39 Slabo:Dijelom	Zad	50% : 75 %	Dijelom
40 Dijelom	$\Leftarrow \text{Dijelom}$	100%	Dijelom
41 $\geq \text{Dijelom}$	Nezad	100%	Dijelom
42 Dijelom	Dijelom	$\geq 75\%$	Dijelom
43 Dijelom	$\geq \text{Dijelom}$	75%	Dijelom
44 $\geq \text{Dijelom}$	Dijelom	75%	Dijelom
45 Dijelom	Zad	$\Leftarrow 75\%$	Dijelom
46 $\geq \text{Dijelom}$	Zad	25%	Dijelom
47 Zad	Nezad	$\geq 75\%$	Dijelom
48 Zad	$\Leftarrow \text{Dijelom}$	75%	Dijelom
49 Zad	Slab o:Dijelom	50% : 75 %	Dijelom
50 Zad	Dijelom	$\Leftarrow 75\%$	Dijelom
51 Zad	$\geq \text{Dijelom}$	25%	Dijelom
52 $\geq \text{Slabo}$	Zad	100%	Zad
53 Zad	$\geq \text{Slabo}$	100%	Zad
54 Zad	Zad	$\geq 50\%$	Zad

Problem nedovoljno iskorištenih mogućnosti na poslu izvodi se iz problema u organizacijskoj strukturi, problema koje ovise o ljudskom faktoru te iz stupnja korištenja stručnih znanja na radnom mjestu. Problem organizacijske strukture analiziran je u tablici 41., a problem ljudskog faktora u tablici 44. Stupanj korištenosti stručnih znanja osnovni je kriterij koji određuju zaposleni. Sva tri kriterija imaju jednaku težinu od 33,33%.

Tablica 41. Funkcija korisnosti za ocjenu problema organizacijske strukture

Org rada	Zaposlja	Org stru
50,00%	50,00%	
1 Nezad	<=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nezad	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo
5 Slabo :Dijelom	Slabo	Slabo
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Slabo	Dijelom
10 >=Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Problem organizacijske strukture proizlazi iz problema u organizaciji rada i problema u strukturi zapošljavanja. Problem organizacije rada prikazan je u tablici 42., a problem strukture zapošljavanja u tablici 43. Oba kriterija imaju jednaku težinu od 50%.

Tablica 42. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema organizacije rada

Org koor	Podje ra	Nestručn	Org rada
33,33%	33,33%	33,33%	
1 Problem	Problem	<=Manji	Nezad
2 Problem	<=Manji	Problem	Nezad
3 <=Manji	Problem	Problem	Nezad
4 Problem	Problem	Nije	Slabo
5 Problem	Manji	Manji	Slabo
6 Problem	Nije	Problem	Slabo
7 Manji	Problem	Manji	Slabo
8 Manji	Manji	Problem	Slabo
9 Nije	Problem	Problem	Slabo
10 Problem	>=Manji	Nije	Dijelom
11 <=Manji	Manji	Nije	Dijelom
12 Problem	Nije	>=Manji	Dijelom
13 <=Manji	Nije	Manji	Dijelom
14 Manji	<=Manji	Nije	Dijelom
15 >=Manji	Problem	Nije	Dijelom
16 Manji	Manji	>=Manji	Dijelom
17 Manji	>=Manji	Manji	Dijelom
18 >=Manji	Manji	Manji	Dijelom
19 Manji	Nije	<=Manji	Dijelom
20 >=Manji	Nije	Problem	Dijelom
21 Nije	Problem	>=Manji	Dijelom
22 Nije	<=Manji	Manji	Dijelom
23 Nije	Manji	<=Manji	Dijelom
24 Nije	>=Manji	Problem	Dijelom
25 >=Manji	Nije	Nije	Zad
26 Nije	>=Manji	Nije	Zad
27 Nije	Nije	>=Manji	Zad

Problem organizacije rada ovisi o postojanju problema u organizaciji i koordinaciji rada, podjeli rada i opterećenosti nestručnim poslovima. To su osnovni kriteriji i određuju ih isključivo zaposleni. Sva tri kriterija imaju jednaku težinu od 33,33%.

Problem strukture zapošljavanja također je kriterij koji određuje problem organizacijske strukture.

Tablica 43. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema strukture zapošljavanja

Ista str	Nize	Zaposlja
	50,00%	50,00%
1	Problem	Problem
2	Problem	Manji
3	Manji	Problem
4	Problem	Nije
5	Manji	Manji
6	Nije	Problem
7	>=Manji	Nije
8	Nije	>=Manji
		Zad
		Zad

Problem u strukturi zapošljavanja proizlazi iz postojanja problema previše zaposlenih iste struke i problema nedostatka radnika nižeg obrazovanja od zaposlenih. Oba kriterija su osnovni kriteriji koji ovise isključivo o stavu zaposlenih. Težina svakog kriterija je 50%.

U nastavku je analiziran problem ljudskog faktora.

Tablica 44. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema ljudskog faktora

Suradnja	Trud	Ljudski
	50,00%	50,00%
1	Nezad	<Slabo
2	<Slabo	Nezad
3	<Slabo	Dijelom
4	Slabo	Slabo
5	Slabo	Dijelom
6	Dijelom	<Slabo
7	<Slabo	Zad
8	Dijelom	Dijelom
9	Zad	<Slabo
10	>Dijelom	Zad
11	Zad	>Dijelom
		Zad

Problem ljudskog faktora izведен je iz problema u suradnji i problema nedovoljnog truda. Oba kriterija imaju jednaku težinu od 50%. Problem suradnje raščlanjen je u tablici 45., a problem nedostatka truda u tablici 46.

Tablica 45. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema suradnje

Nadredje	Struka	Suradnic	Suradnja
33,33%	33,33%	33,33 %	
1 Problem	Problem	<=Manji	Nezad
2 Problem	<= Manji	Problem	Nezad
3 <=Manji	Problem	Problem	Nezad
4 Problem	Problem	Nije	Slabo
5 Problem	Manji	Ma nji	Slabo
6 Problem	Nije	Problem	Slabo
7 Manji	Problem	Manji	Slabo
8 Manji	Manji	Problem	Slabo
9 Nije	Problem	Problem	Slabo
10 Problem	>=Manji	Nije	Dijelom
11 <=Manji	Manji	Nije	Dijelom
12 Problem	Nije	>=Manji	Dijelom
13 <=Manji	Nije	Ma nji	Dijelom
14 Manji	<=Manji	Nije	Dijelom
15 >=Manji	Problem	Nije	Dijelom
16 Manji	Manji	>=Manji	Dijelom
17 Manji	>= Manji	Ma nji	Dijelom
18 >=Manji	Manji	Ma nji	Dijelom
19 Manji	Nije	<=Manji	Dijelom
20 >=Manji	Nije	Problem	Dijelom
21 Nije	Problem	>=Manji	Dijelom
22 Nije	<= Manji	Ma nji	Dijelom
23 Nije	Manji	<=Manji	Dijelom
24 Nije	>= Manji	Problem	Dijelom
25 >=Manji	Nije	Nije	Zad
26 Nije	>= Manji	Nije	Zad
27 Nije	Nije	>=Manji	Zad

Problem suradnje ovisi o postojanju problema nedovoljne podrške nadređenih, problema slabe suradnje u struci i problema nedovoljne podrške neposrednih suradnika. Sva tri kriterija su osnovna i određuju ih isključivo zaposleni. Težina svakog kriterija je 33,33%.

Problem nedostatka truda, kao dio problema ljudskog faktora analiziran je posljednji.

Tablica 46. Funkcija korisnosti za vrednovanje problema nedostatka truda

Naqradji Briga na Trud		
50,00%	50,00 %	
1 Problem	Problem	Nezad
2 Problem	Manji	Slabo
3 Manji	Problem	Slabo
4 Problem	Nije	Dijelom
5 Manji	Manji	Dijelom
6 Nije	Problem	Dijelom
7 >=Manji	Nije	Zad
8 Nije	>=Manji	Zad

Problem nedovoljnog truda proizlazi iz stava o nedovoljnoj nagrađenosti zaposlenih te i postojanja problema nedovoljne brige nadređenih o razvoju hotela. Kriteriji su osnovni i ovise isključivo o stavu zaposlenih. Težina svakog kriterija je 50%.

Nakon što su prikazane sve funkcije korisnosti u drvu kriterija za određivanje zadovoljstva zaposlenih, na slici 6. prikazane su težine svih kriterija.

Slika 6. Težine kriterija u drvu kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Zaposlen				
Motivac	50,0	50,0	50,0	50,0
Vanjska	50,0	25,0	50,0	25,0
Ekstrin	53,7	13,4	48,1	12,0
Primanja	44,6	6,0	37,6	4,5
Surad_za	27,7	3,7	31,2	3,8
Rukovod	50,0	1,9	50,0	1,9
Kolege	50,0	1,9	50,0	1,9
Mogucnos	27,7	3,7	31,2	3,8
Uvjeti	50,0	1,9	50,0	1,9
Oprema	38,2	0,7	38,2	0,7
Klima	38,2	0,7	38,2	0,7
Rasvjeta	23,5	0,4	23,5	0,4
Zaintere	50,0	1,9	50,0	1,9
Zanimlji	61,5	1,1	49,0	0,9
Sklonost	38,5	0,7	51,0	1,0
Kvalit	46,3	11,6	51,9	13,0
Unutamj	50,0	25,0	50,0	25,0
Intrizic	51,6	12,9	58,7	14,7
Cilj	33,3	4,3	33,3	4,9
Napredov	47,1	2,0	37,2	1,8
Odgovorn	52,9	2,3	62,8	3,1
Skolov	33,3	4,3	33,3	4,9
Spremnos	50,0	2,2	50,0	2,4
Poticanj	50,0	2,2	50,0	2,4
Slika	33,3	4,3	33,3	4,9
Zadovolj	48,4	12,1	41,3	10,3
Neiskor	50,0	50,0	50,0	50,0
Org_stru	33,3	16,7	33,3	16,7
Org_rada	50,0	8,3	50,0	8,3
Org_koor	33,3	2,8	33,3	2,8
Podje_ra	33,3	2,8	33,3	2,8
Nestrucn	33,3	2,8	33,3	2,8
Zaposlja	50,0	8,3	50,0	8,3
Ista_str	50,0	4,2	50,0	4,2
Nize	50,0	4,2	50,0	4,2
Ljudski	33,3	16,7	33,3	16,7
Suradnja	50,0	8,3	50,0	8,3
Nadredje	33,3	2,8	33,3	2,8
Struka	33,3	2,8	33,3	2,8
Suradnic	33,3	2,8	33,3	2,8
Trud	50,0	8,3	50,0	8,3
Nagradji	50,0	4,2	50,0	4,2
Briga_na	50,0	4,2	50,0	4,2
Struc_zn	33,3	16,7	33,3	16,7

Za svaki kriterij izračunate su: lokalna težina, globalna težina u odnosu na cijelo drvo kriterija, lokalna normalizirana težina i globalna normalizirana težina. Objašnjenje navedenih stupaca isto je kao i u modelu za određivanje zadovoljstva gosta.

6. Uporaba modela – kušnja modela u praksi.

Izgrađeni model iskušan je u trima hotelima, koji su u radu nazvani hotel A, B i C. Sva tri hotela nalaze se u Hrvatskoj, u Opatiji. Sve su to hoteli s tradicijom od preko 100 godina. Rade cijelu godinu i imaju tri zvjezdice. Hotel A ima 135 soba s ukupno 232 kreveta. U 2001. godini prosječno je bio iskorišten 301,7 dan. Hotel ima 58 stalno zaposlenih djelatnika. U hotelu B nalazi se 211 soba i 8 apartmana s ukupno 394 ležaja. Prosječna iskorištenost zadnje godine iznosila je 200,5 dana. Stalno zaposlenih ima 83. Hotel C ima 127 soba koje imaju 230 ležaja. Lani je prosječno bio iskorišten 191,9 dan. Stalno zaposlenih u hotelu je 60.

Ispitivanje je provedeno putem ankete za goste i ankete za zaposlene. Ankete za goste postavljene su u sobama, a gosti ispunjenu anketu ubacuju u poseban sandučić pokraj recepcije. U hotelu A i B ankete su prikupljane od siječnja do srpnja 2002., a u hotelu C do kolovoza 2002. Ispitivanje zaposlenih provedeno je u srpnju i kolovozu 2002. Iza anketa stoji poduzeće pod čijem upravom se hoteli nalaze.

6.1. *Uporaba modela za vrednovanje zadovoljstva gosta*

6.1.1. Prikupljanje podataka

Anketa za goste sastavljena je na četiri jezika: hrvatskom, njemačkom, talijanskom i engleskom. U njoj su sadržana pitanja potrebna za predloženi model, ali i neka druga koja nisu u sastavu modela. Pitanja koja su korištена u modelu navedena su u nastavku. Cijelovita anketa nalazi se u prilogu rada.

RECEPCIJA I USLUGE

Recepčija
Nosač
Sobarica

😊	😐	☹️
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Da li je Vaš prijam bio dobro i ljubazno obavljen?
- Komentar _____

SOBA

- Soba:
opremljena i udobna
čista
- Kupaonica:
dostatno opskrbljena
čista
- Ako postoji nešto što bi dodali ili promijenili u sobi,
molimo navedite _____

RESTORAN / BAR

	Kvaliteta hrane i pića			Usluga			Ugodđaj		
	😊	😐	☹️	😊	😐	☹️	😊	😐	☹️
Restoran	<input type="checkbox"/>								
Bar	<input type="checkbox"/>								

DODATNE USLUGE:

bazen
sauna
fitness

- Komentar _____

ANIMACIJA:

- sportska animacija
dječja animacija
večernji program
- Koja vrsta zabave Vam nedostaje? _____

OSOBLJE:

- Kako ocjenjujete osoblje
ljubazno
djelotvorno

ŽELITE LI PONOVNO POSJETITI

- naš hotel

U hotelu A prikupljeno je 111 odgovora, u hotelu B njih 60, a u hotelu C 53 ankete. U hotelu A 29,1% anketiranih gostiju bilo je iz Austrije, 18,2% iz Njemačke, 0,9% iz Italije. Iz ostalih zemalja bilo je nešto više od polovice ispitanih gostiju – 51,8%. U hotelu B skoro polovica ispitanih gostiju bila je iz Njemačke – 48,3%, slijede gosti iz Austrije – 11,7%, a iz Italije je 5,0% gostiju. Iz drugih zemalja bilo je 35% anketiranih gostiju. U hotelu C oko jedne četvrtine gostiju koji su ispunili upitnik dolazi iz Njemačke - 26,5%, slijede Talijani s udjelom od 20,4%. Gostiju iz Austrije bilo je 12,2% dok iz ostalih zemalja 40,8% anketiranih gostiju.

Prilikom obrađivanja ankete odgovor ☺ predstavlja vrijednost zadovoljan u modelu. Odgovor ☹ ulazi u model kao dijelom zadovoljan, a ☻ kao nezadovoljan.

Za svako pitanje izračunat je prosječni odgovor i unijet je u model za svaki hotel posebno. Kod računanja prosjeka, ako su za pitanje ponuđena tri odgovora, odgovor ☺ – zadovoljan ima vrijednost 3, odgovor ☹ – dijelom zadovoljan ima vrijednost 2, a ☻ – nezadovoljan vrijednost 1. Iz tih vrijednosti izračuna se prosjek koji se zaokruži te se dobije prosječan odgovor na pitanje. Ako su ponuđena dva odgovora tada odgovor ☺ – zadovoljan predstavlja vrijednost 2, a odgovor ☻ – nezadovoljan vrijednost 1. Pitanje “želite li ponovno posjetiti naš hotel?”, ocjenjuje se na isti način. Pozitivan odgovor ima vrijednost 2, a negativan vrijednost 1. Ukoliko je prosjek točno na polovici između dvije vrijednosti (1,5 ili 2,5) tada je uvršten bolji odgovor, ali je analizirano i kakav je rezultat ako se uvrsti lošija vrijednost. U slučaju da hotel nema u ponudi neku od mogućnosti (npr nema bazen), taj kriterij ima vrijednost nezadovoljan.

6.1.2. Ocjene varijabli

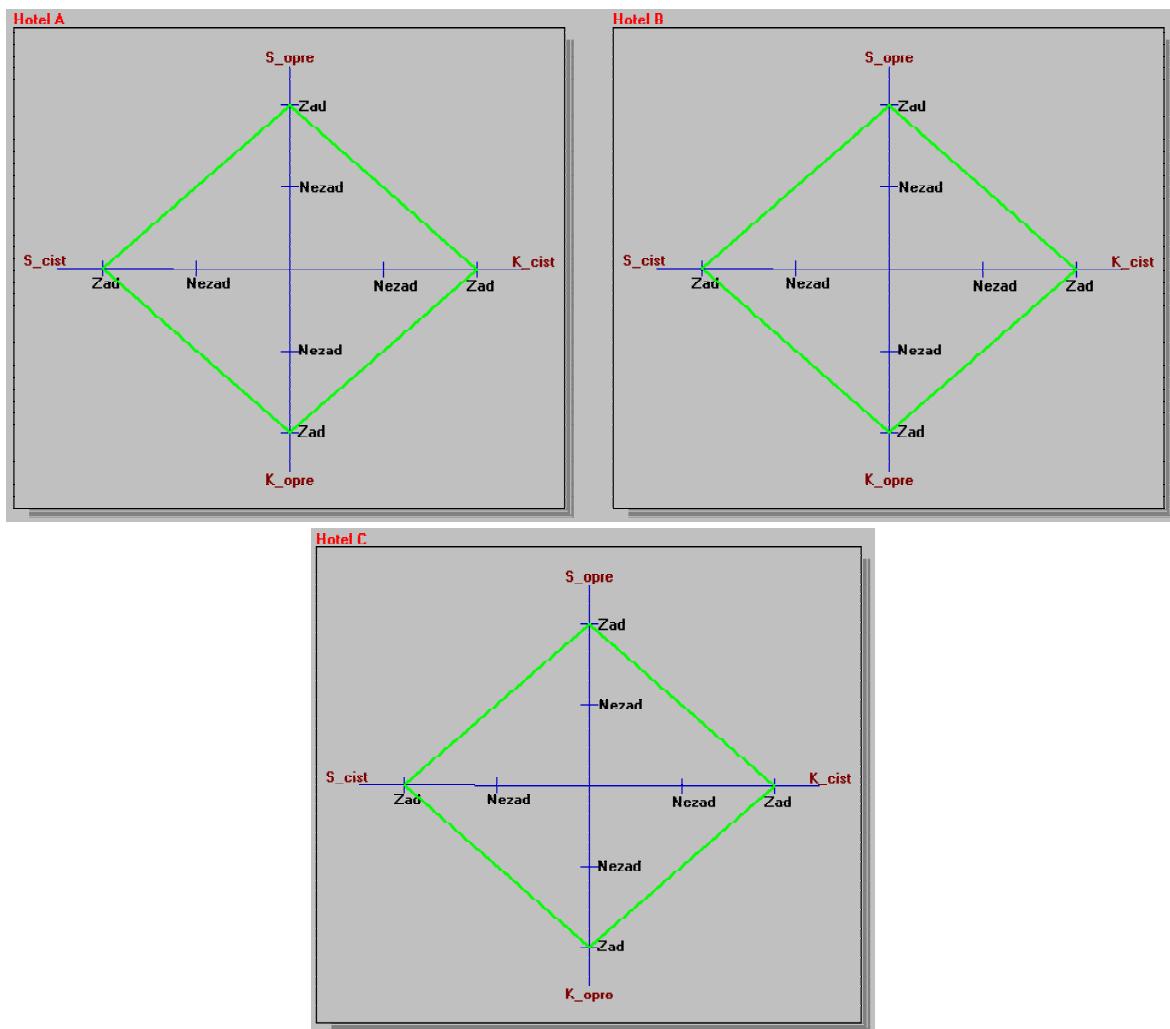
Izračunati su prosječni rezultati odgovora i vrijednost za sve osnovne kriterije. Prvo su prikazani prosjeci odgovora i vrijednosti varijabli za prostor, tako su u tablici 47. navedeni prosječni odgovori i vrijednost osnovnih varijabli za ocjenu sobe i kupaonice.

Tablica 47. Prosjek odgovora (skala od 1 do 2) i vrijednost osnovnih varijabli za ocjenu sobe i kupaonice u hotelima A, B i C

Varijabla	Hotel	A		B		C	
		Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost
Opremljenost i udobnost sobe		1,76	Zad	1,91	Zad	1,94	Zad
Čistoća sobe		1,92	Zad	1,98	Zad	1,92	Zad
Dostatna opremljenost kupaonice		1,73	Zad	1,89	Zad	1,9	Zad
Čistoća kupaonice		1,91	Zad	1,93	Zad	1,94	Zad

Varijable za ocjenu sobe i kupaonice za hotele A, B i C grafički su prikazane polarnim dijagramom na slici 7.

Slika 7. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za ocjenu sobe i kupaonice u hotelima A, B i C



U svim ispitanim hotelima gosti su zadovoljni opremljenošću i čistoćom sobe i kupaonice. Prosjeци ocjena su dosta visoki, uglavnom oko 1,9, na skali od 1 do 2, osim opremljenosti u hotelu A gdje je prosjek ocjene opremljenosti sobe 1,76, a prosjek ocjene opremljenosti kupaonice 1,73.

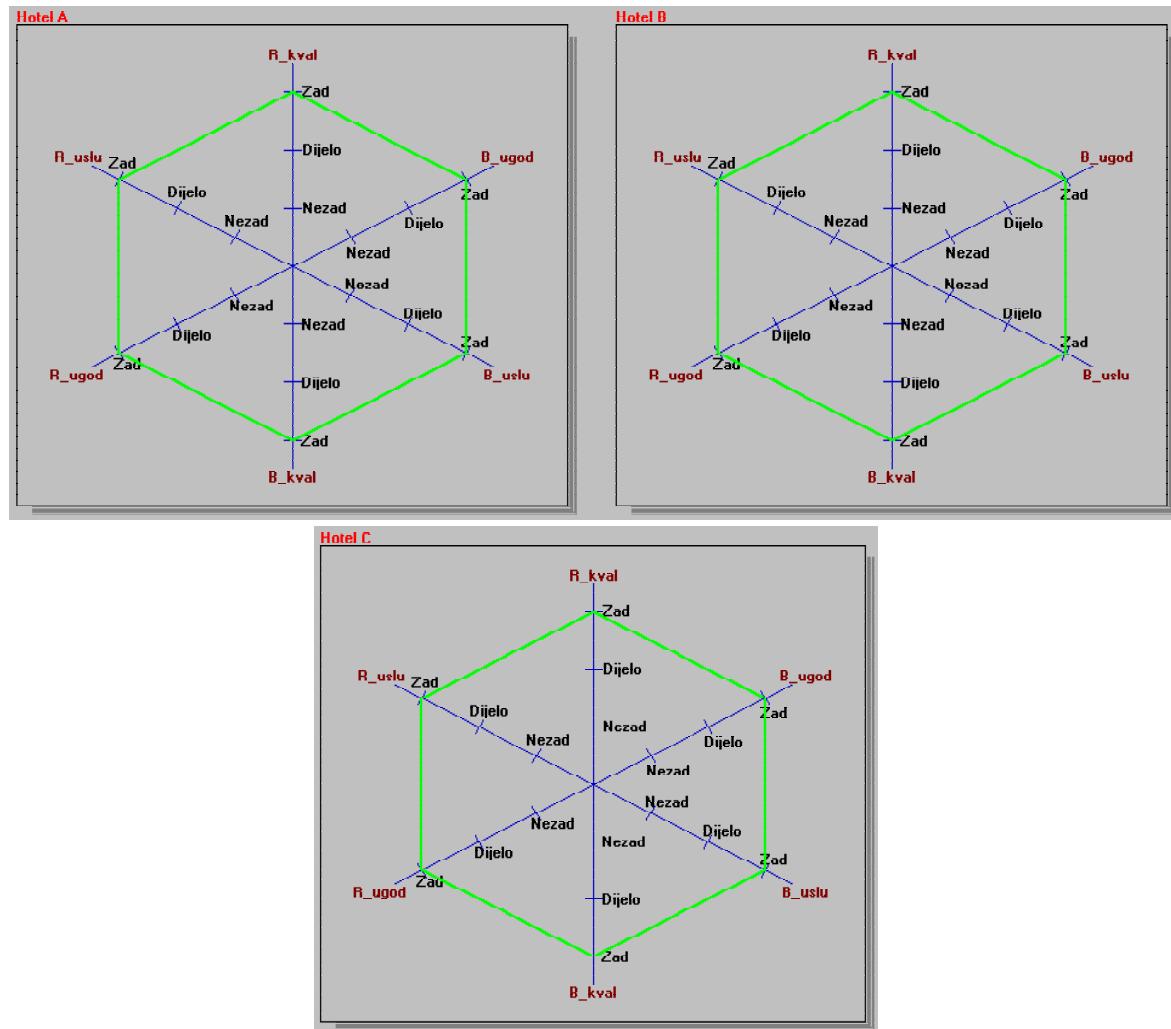
U ocjenu prostora ušle su i ocjene restorana i bara, te su u tablici 48. zapisani prosjeci odgovora i vrijednost osnovnih varijabli za ocjenu restorana i bara.

Tablica 48. Prosjek ocjena (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli za vrednovanje restorana i bara u hotelima A, B i C

Varijabla	Hotel		A		B		C
		Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost
Kvaliteta hrane i pića u restoranu		2,50	Zad		2,54	Zad	
Usluga u restoranu		2,86	Zad		2,82	Zad	
Ugodaj u restoranu		2,76	Zad		2,78	Zad	
Kvaliteta hrane u baru		2,69	Zad		2,78	Zad	
Usluga u baru		2,71	Zad		2,77	Zad	
Ugodaj u baru		2,55	Zad		2,63	Zad	

Vrijednost varijabli za hotele A, B i C grafički je prikazana na slici 8.

Slika 8. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za vrednovanje restorana i bara u hotelima A, B i C



Kvaliteta hrane i pića te usluga i ugodđaj u restoranu i baru dobili su u svim trima hotelima najbolje ocjene. Iznimku, doneke, predstavlja kvaliteta ponude u restoranu hotela A gdje je prosječna vrijednost odgovora 2,5 što je na granici između ocjene dijelom zadovoljan i zadovoljan. U model je ušla povoljnija vrijednost, ali je napravljena i usporedba za slučaj kada se unese lošija vrijednost.

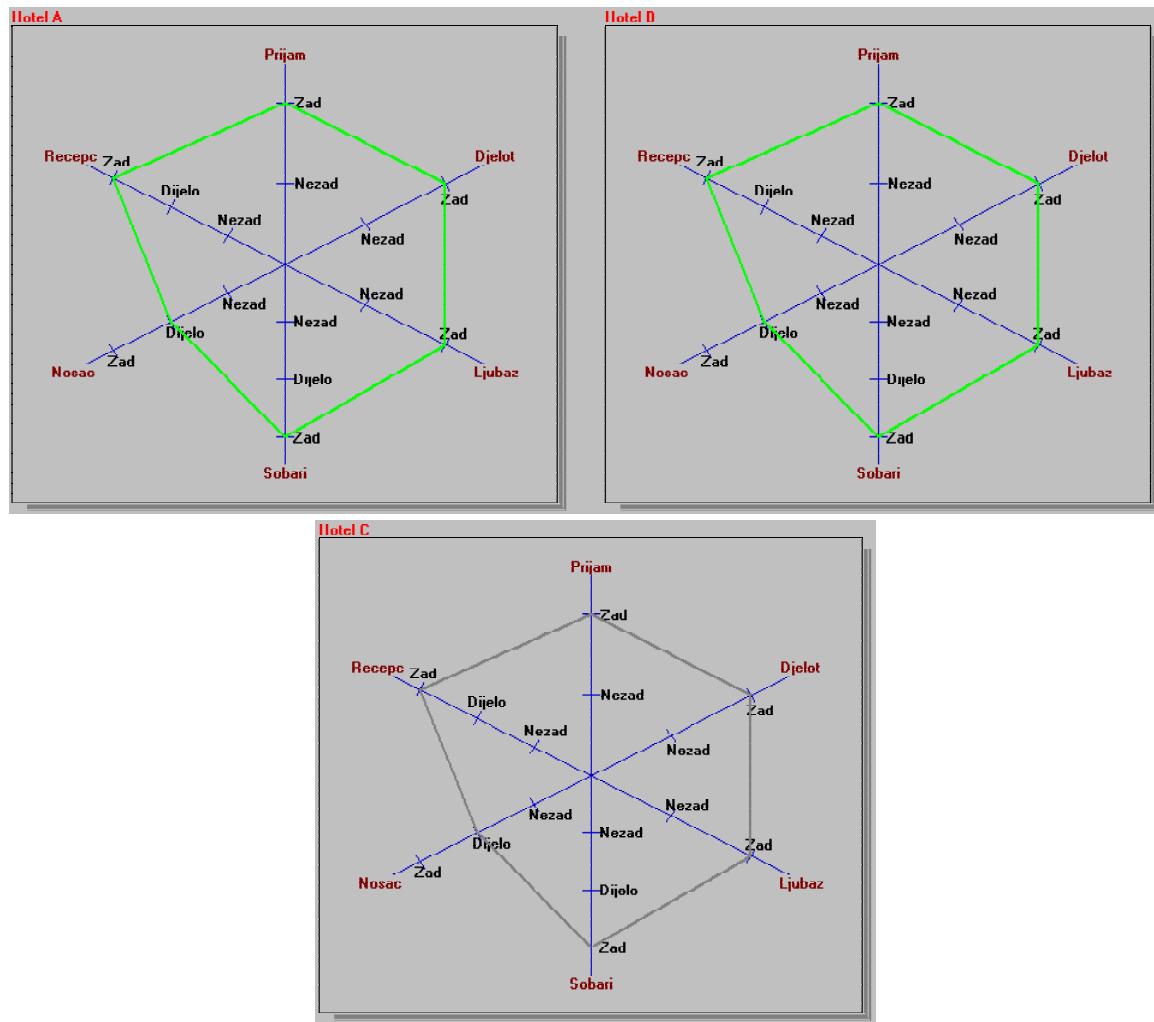
Nakon pregleda varijabli, koje čine prostor, prikazani su prosječni odgovori i vrijednost varijabli za ocjenu usluge u hotelu. Podaci su navedeni u tablici 49.

Tablica 49. Prosjek odgovora i vrijednost osnovnih varijabli za vrednovanje usluge u hotelima A, B i C

Varijabla	Hotel	A		B		C		
		Skala	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	
Ljubazan i dobro obavljen prijam (1 – 2)			1,83	Zad	1,81	Zad	1,95	Zad
Zadovoljstvo recepcijom (1 – 3)			2,79	Zad	2,59	Zad	2,80	Zad
Nosač (1 – 3)			2,11	Dijelom	2,31	Dijelom	2,36	Dijelom
Sobarica (1 – 3)			2,83	Zad	2,87	Zad	2,86	Zad
Ljubaznost osoblja (1 – 2)			1,92	Zad	1,93	Zad	1,94	Zad
Djelotvornost osoblja (1 – 2)			1,96	Zad	1,88	Zad	1,93	Zad

Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli u hotelima A, B i C napravljen je na slici 9.

Slika 9. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za ocjenu usluge u hotelima A, B i C



U svim hotelima gosti su zadovoljni prijamom, recepcijom i sobaricom. Osoblje ima najbolje ocjene za ljubaznost i djelotvornost. Jedino je nosač dobio ocjenu dijelom zadovoljan i to u svim hotelima.

Ocjena dodatnih sadržaja u hotelu ovisi o rezultatima koji su predstavljeni u tablici 50. za hotele A, B i C.

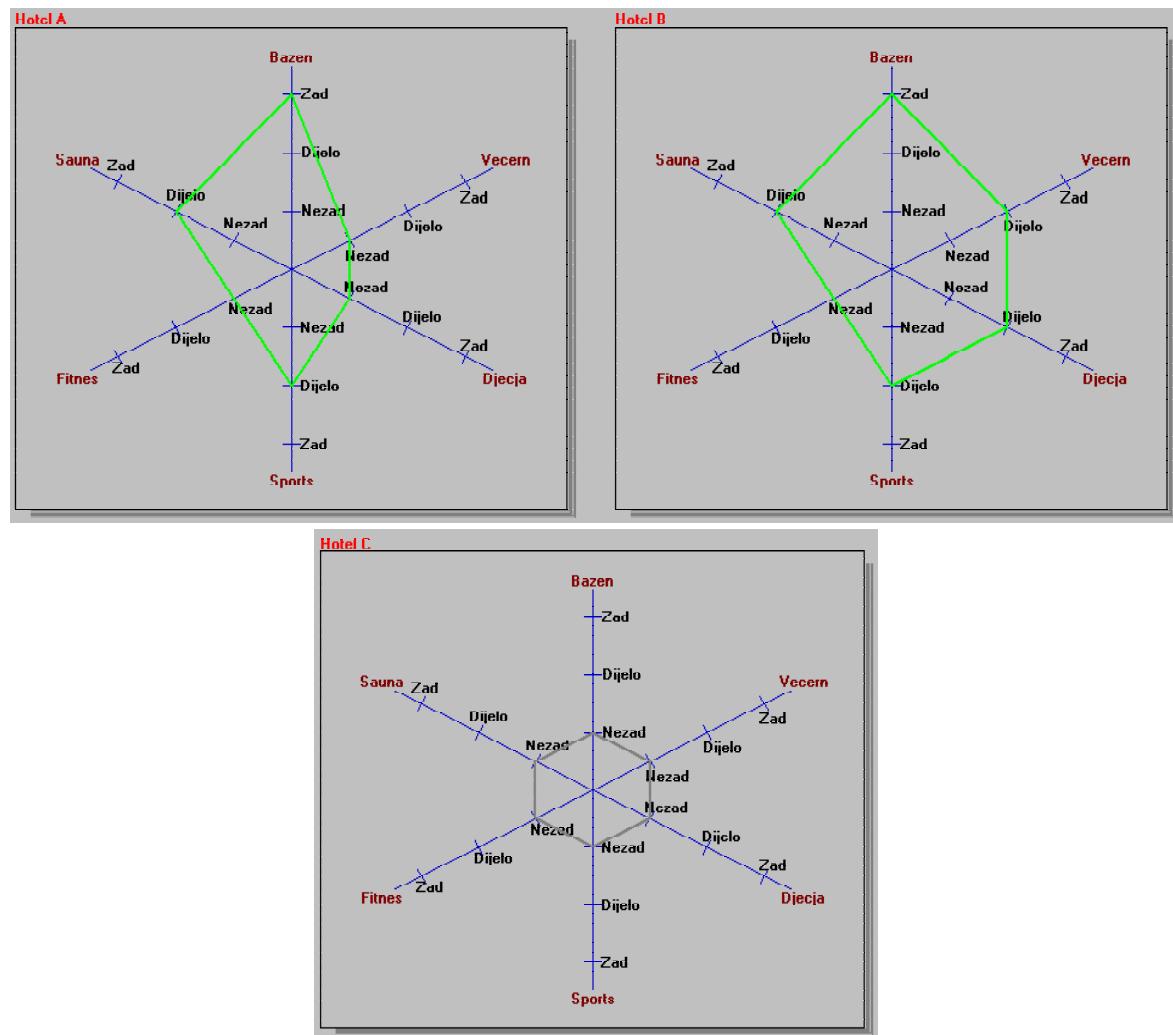
Tablica 50. Projek odgovora (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli za vrednovanje dodatnih sadržaja u hotelima A, B i C

Varijabla	Hotel	A	B	C			
		Projek	Vrijednost	Projek	Vrijednost	Projek	Vrijednost
Bazen		2,53	Zad	2,59	Zad	-*	Nezad
Sauna		2,25	Dijelom	2,36	Dijelom	-*	Nezad
Fitnes		-*	Nezad	-*	Nezad	-*	Nezad
Sportska animacija		1,75	Dijelom	1,50	Dijelom	-*	Nezad
Dječja animacija		1,44	Nezad	1,50	Dijelom	-*	Nezad
Večernji program		1,44	Nezad	1,85	Dijelom	-*	Nezad

* hotel u svojoj ponudi nema sadržaje označene s “-“ pa je ocjena tih kriterija nezadovoljan.

Na slici 10. grafički su prikaze vrijednosti osnovnih varijabli za ocjenu dodatnih sadržaja u hotelima A, B i C.

Slika 10. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli dodatnog sadržaja u hotelima A, B i C



Dok su varijable iz kojih se izvode ocjene prostora i usluge skoro u cijelosti dobitile najbolje ocjene, to nije slučaj za varijable koje sudjeluju u vrednovanju dodatnih sadržaja.

Gostima nisu u dovoljnoj mjeri ponuđeni dodatni sadžaji. Fitnesa nema niti u jednom hotelu. U hotelu C nema niti ostale ponude, nema bazena ni saune. Nedostaje animacije svih vidova: sportske, dječje i večernjeg programa. Upravo je u vezi s time bilo najviše primjedbi u anketi. U modelu su za nepostojeće sadržaje unijete vrijednosti nezadovoljan.

Od ponuđenoga u hotelima A i B najbolje ocjene dobio je bazen – ocjenu zadovoljan u oba hotela. Saunom su gosti dijelom zadovoljni. Sportska animacija dobila je ocjenu dijelom zadovoljan u hotelu A, a dječja animacija i večernji program dobili su ocjenu nezadovoljan. U hotelu B sportska i dječja animacija te večernji program dobili su ocjenu dijelom zadovoljan, s tim da su sportska i dječja animacija na granici između ocjene nezadovoljan i dijelom zadovoljan, tako da je kasnije napravljena i analiza za slučaj vrijednosti nezadovoljan.

Preostala je još želja gosta za ponovnim dolaskom u hotel. Prosjek odgovora i vrijednost varijable prikazana je u tablici 51., za hotele A, B i C.

Tablica 51. Prosjek odgovora (skala od 1 do 2) i vrijednost osnovne varijabli želje za povratkom u hotel, za hotele A, B i C

Varijabla	Hotel	A		B		C	
		Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost
Želja za ponovnom posjetom hotelu		1,73	Da	1,66	Da	1,53	Da

U sva tri hotela gosti se žele ponovno vratiti, s tim da je ta želja najmanje izražena u hotelu C gdje je prosjek odgovora 1,53 na skali od 1 do 2.

6.1.3. Analiza varijabli

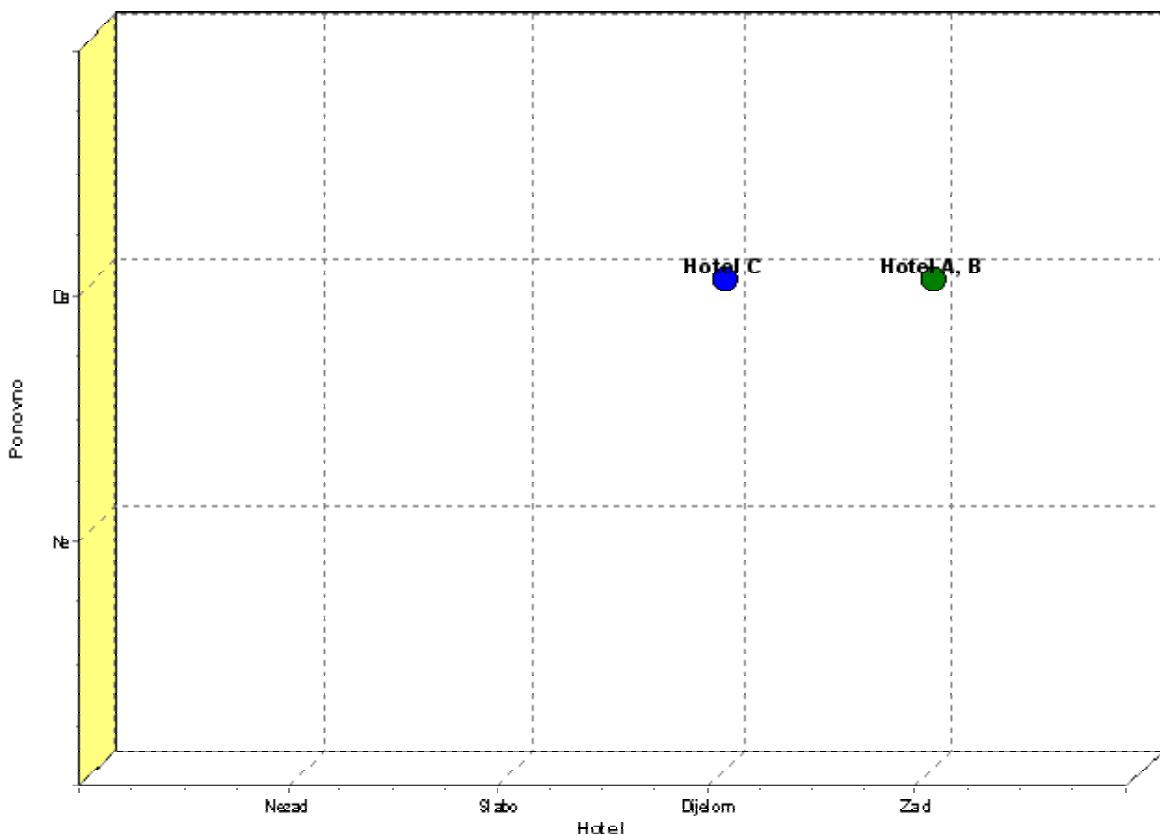
Uvrštenjem vrijednosti osnovnih kriterija u model za vrednovanje zadovoljstva gosta dobiju se vrijednosti izvedenih kriterija. Rezultati vrednovanja svih varijabli u hotelima A, B i C prikazani su u drvu kriterija na slici 11.

Slika 11. Rezultati vrednovanja zadovoljstva gosta u hotelima A, B i C

Kriterij	Hotel A	Hotel B	Hotel C
Gost	Zad	Zad	Dijelom
Hotel	Zad	Zad	Dijelom
Prostor	Zad	Zad	Zad
Soba_kup	Zad	Zad	Zad
Soba	Zad	Zad	Zad
S_oprema	Zad	Zad	Zad
S_cista	Zad	Zad	Zad
Kupaonic	Zad	Zad	Zad
K_oprema	Zad	Zad	Zad
K_cista	Zad	Zad	Zad
Rest_bar	Zad	Zad	Zad
Restoran	Zad	Zad	Zad
R_kvalit	Zad	Zad	Zad
R_usluga	Zad	Zad	Zad
R_ugodja	Zad	Zad	Zad
Bar	Zad	Zad	Zad
B_kvalit	Zad	Zad	Zad
B_usluga	Zad	Zad	Zad
B_ugodja	Zad	Zad	Zad
Usluga	Zad	Zad	Zad
Kontakt	Zad	Zad	Zad
Prijam	Zad	Zad	Zad
Recepциј	Zad	Zad	Zad
Ispomoc	Zad	Zad	Zad
N osac	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Sobarica	Zad	Zad	Zad
Osoblje	Zad	Zad	Zad
Ljubazno	Zad	Zad	Zad
Djelotvo	Zad	Zad	Zad
Sadrzaji	Slabo	Dijelom	Nezad
Rekreac	Dijelom	Dijelom	Nezad
Bazen	Zad	Zad	Nezad
Sauna	Dijelom	Dijelom	Nezad
Fitness	Nezad	Nezad	Nezad
Animacij	Nezad	Dijelom	Nezad
Sportska	Dijelom	Dijelom	Nezad
Djecja	Nezad	Dijelom	Nezad
Vecernji	Nezad	Dijelom	Nezad
Ponovno	Da	Da	Da

Gosti su zadovoljni u hotelima A i B, a u hotelu C su dijelom zadovoljni. Zadovoljstvo gosta izvodi se iz ocjene hotela i želje gosta za ponovnim povratkom u hotel, kao što se vidi na slici 12.

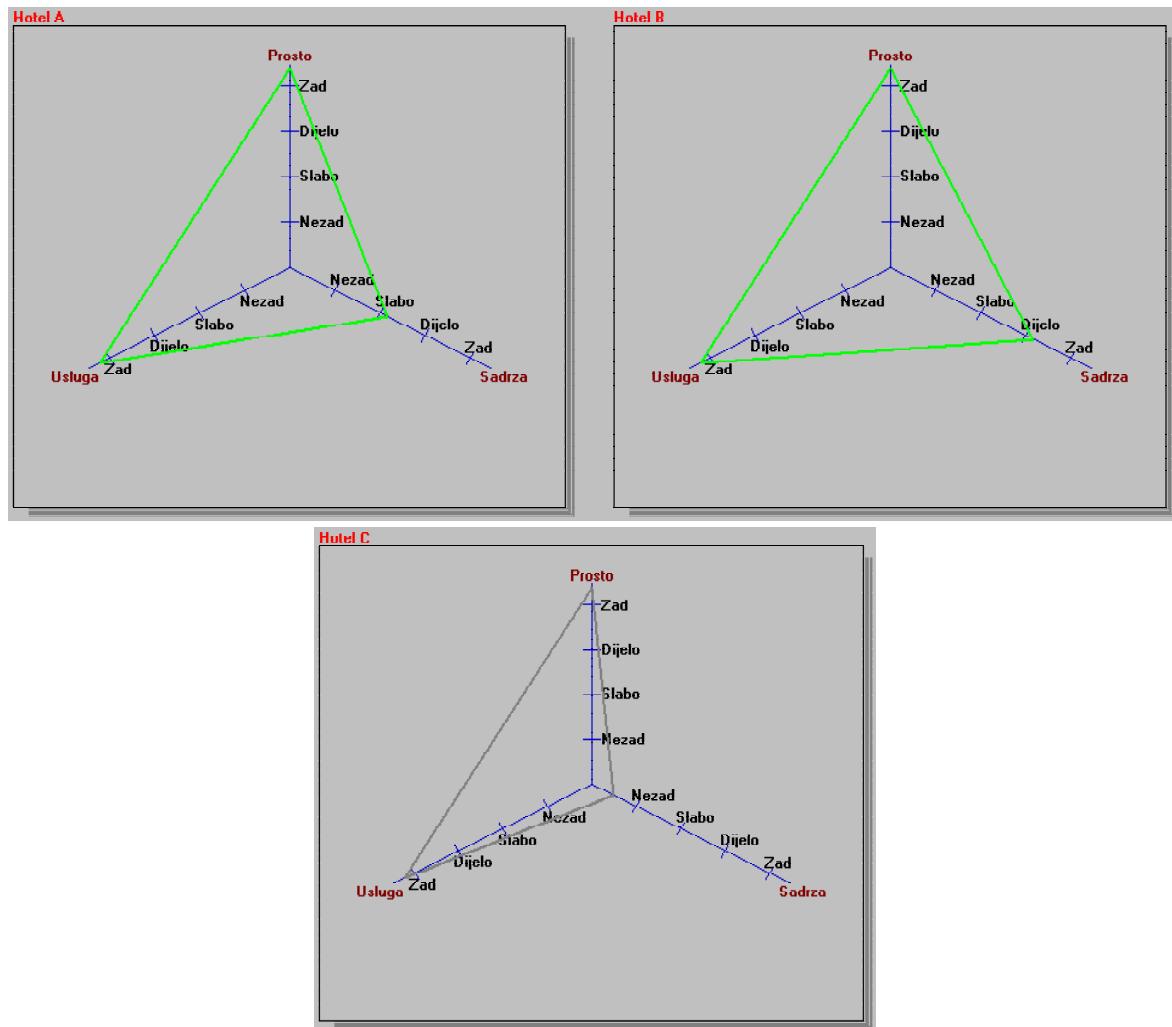
Slika 12. Grafički prikaz ocjene hotela i želje za ponovnim povratkom u hotel A, B i C



U hotelima A i B ocjena hotela je zadovoljan, a u hotelu C ocjena je dijelom zadovoljan. U svim ispitanim hotelima gosti se u većini žele vratiti u hotel.

Ocjena hotela proizlazi iz ocjene prostora, usluge i dodatnih sadržaja što je prikazano na slici 13.

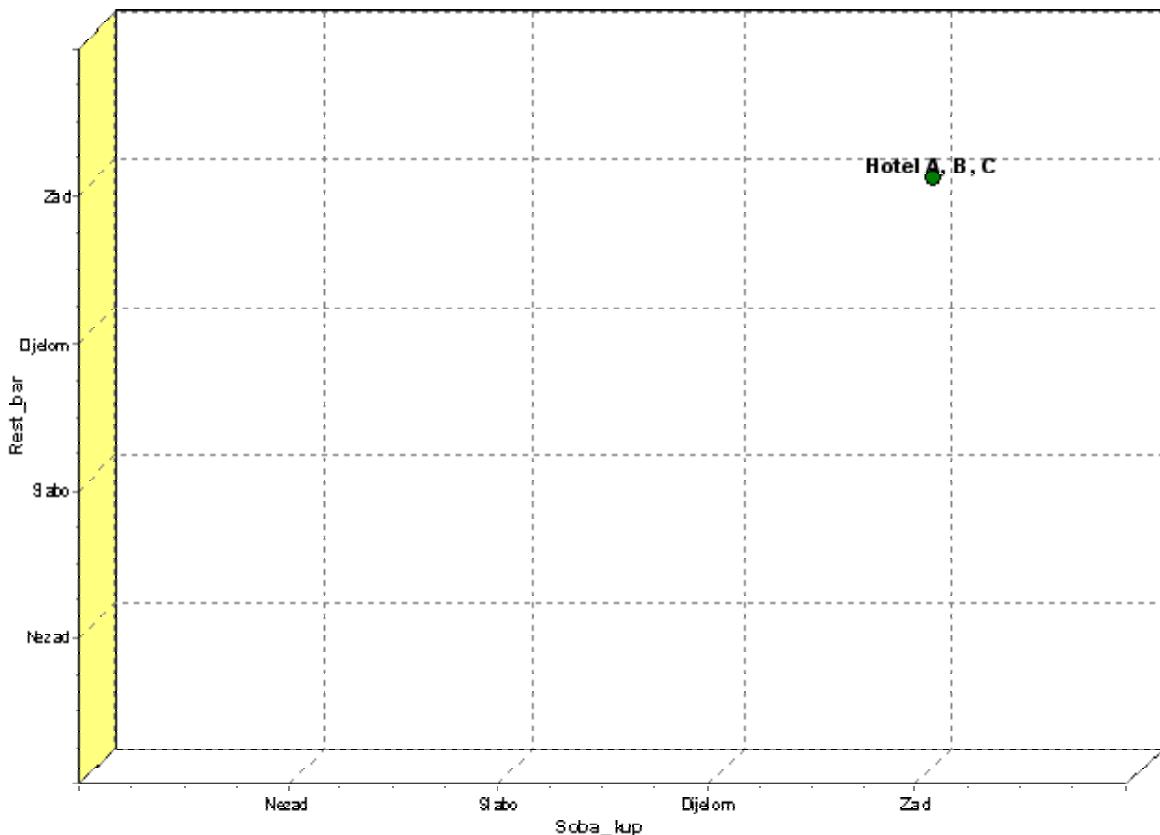
Slika 13. Grafički prikaz raščlambe ocjene hotela za hotele A, B i C



Prostor i usluga imaju u svim hotelima ocjenu zadovoljan što nije slučaj s dodatnim sadržajima. Najbolje su ocijenjeni – dijelom zadovoljan, dodatni sadržaji u hotelu B. U hotelu A gosti su slabo zadovoljni dodatnim sadržajima, što je loša ocjena, a u hotelu C su nezadovoljni.

Ocjena prostora rašlanjena je na zadovoljstvo sobom i kupaonicom te restoranom i barom što je prikazano na slici 14. Raščlanjivanje dodatnih sadržaja prikazano je na slici 15.

Slika 14. Grafički prikaz raščlambe ocjene prostora za hotele A, B, i C



U svim ispitanim hotelima gosti su zadovoljni sobom i kupaonicom kao i restoranom i barom. Ocjena sobe i kupaonice dobivena je iz ocjene sobe i ocjene kupaonice. Za varijablu restoran i bar ocjena je izvedena iz ocjene restorana i ocjene bara.

U svim hotelima i soba i kupaonica imaju ocjenu zadovoljan. Ocjena sobe proizašla je iz ocjene opremljenosti i ocjene čistoće koje imaju vrijednost zadovoljan u svim hotelima. Ocjena kupaonice izvedena je na isti način: iz zadovoljstva opremljenošću i zadovoljstva čistoćom. Te osnovne varijable također imaju ocjenu zadovoljan, kao što je navedeno u prijašnjem dijelu.

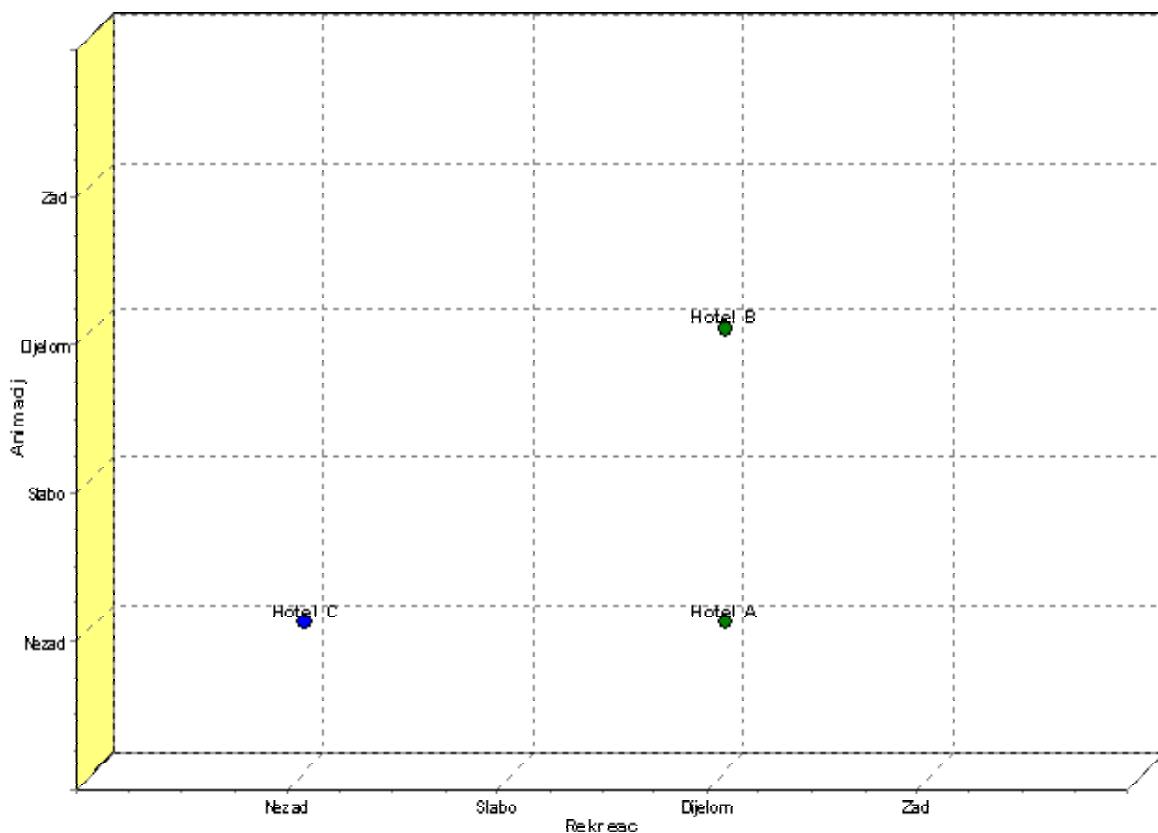
Nakon prikaza sobe i kupaonice na redu su restoran i bar. U ispitanim hotelima ocjena restorana i ocjena bara je zadovoljan. Ocjene proizlaze iz ocjene ponude, usluge i kvalitete posebno za restoran, posebno za bar. Sve ove osnovne varijable imaju ocjenu zadovoljan, kao što je navedeno u prijašnjem dijelu.

Poslije analize prostora, analizirana je usluga koja je raščlanjena na zadovoljstvo kontaktom i zadovoljstvo osobljem. U svim hotelima gosti su zadovoljni kontaktom i zadovoljni su osobljem. Kontakt se raščlanjuje na zadovoljstvo prijamom, recepcijom i ispmoći. Ocjena osoblja proizlazi iz ocjene ljubavnosti i ocjene djelotvornosti osoblja. Vrijednosti tih osnovnih varijabli su zadovoljan i to u svim hotelima, kao što je već navedeno.

Ocjena osnovnih varijabli prijam i recepcija već je dana – zadovoljan. Izvedena varijabla ispomoć ima također ocjenu zadovoljan u svim hotelima. Ocjena proizlazi iz zadovoljstva nosačem i sobericom, što su osnovne varijable čije vrijednosti su već spomenute. Tako su gosti u svim hotelima zadovoljni sobericom, ali samo su dijelom zadovoljni nosačem.

Posljednja varijabla, koja sudjeluje u ocjeni hotela, je varijabla dodatni sadržaji. Izvedena je iz zadovoljstva rekreacijom i zadovoljstva animacijom što je grafički prikazano na slici 15.

Slika 15. Grafički prikaz ocjene rekreacije i ocjene animacije u hotelima A, B i C



U hotelima A i B gosti su dijelom zadovoljni rekreacijom, a u hotelu C su nezadovoljni, odnosno rekreacija nije ni ponuđena. Ocjena rekreacije izvedena je iz osnovnih varijabli bazen, sauna i fitnes, čije ocjene su navedene u prethodnom dijelu. Bazen tako ima ocjenu zadovoljan u hotelima A i B, a sauna ima ocjenu dijelom zadovoljan. Fitnesa nema niti u jednom hotelu.

Gosti su dijelom zadovoljni animacijom u hotelu B, a nezadovoljni su u hotelu A. U hotelu C nema ponude animacije pa je ocjena nezadovoljan. Ocjena proizlazi iz vrijednosti osnovnih varijabli: sportska animacija, dječja animacija i večernji program. Vrijednosti osnovnih varijabli navedene su već u prijašnjem poglavljju gdje je rečeno da sportska animacija ima ocjenu dijelom zadovoljan u hotelima A i B, a dječja animacija i večernji program imaju ocjenu nezadovoljan u hotelu A i dijelom zadovoljan u hotelu B.

6.1.4. What - if analiza

U dosadašnjem radu kada je prosječna ocjena bila na granici između dvije vrijednosti, u model je ulazila povoljnija vrijednost. U idućem odlomku analizira se kakvi bi bili rezultati kad bi se u model uvrstile lošije vrijednosti. Ovakav način analize kada se mijenja vrijednost neke varijable i gleda kakvi bi bili rezultati, predstavlja what – if analizu.

U hotelu A kvaliteta hrane i pića je na granici između dijelom zadovoljan i zadovoljan i dosada je u model uvrštena vrijednost bila zadovoljan. Usporedba dosadašnjih vrijednosti i vrijednosti varijabli, ako se uvrsti ocjena dijelom zadovoljan, prikazana je u drvu kriterija na slici 16.

Slika 16. Usporedba vrijednosti varijabli u drvu kriterija za granični slučaj u hotelu A

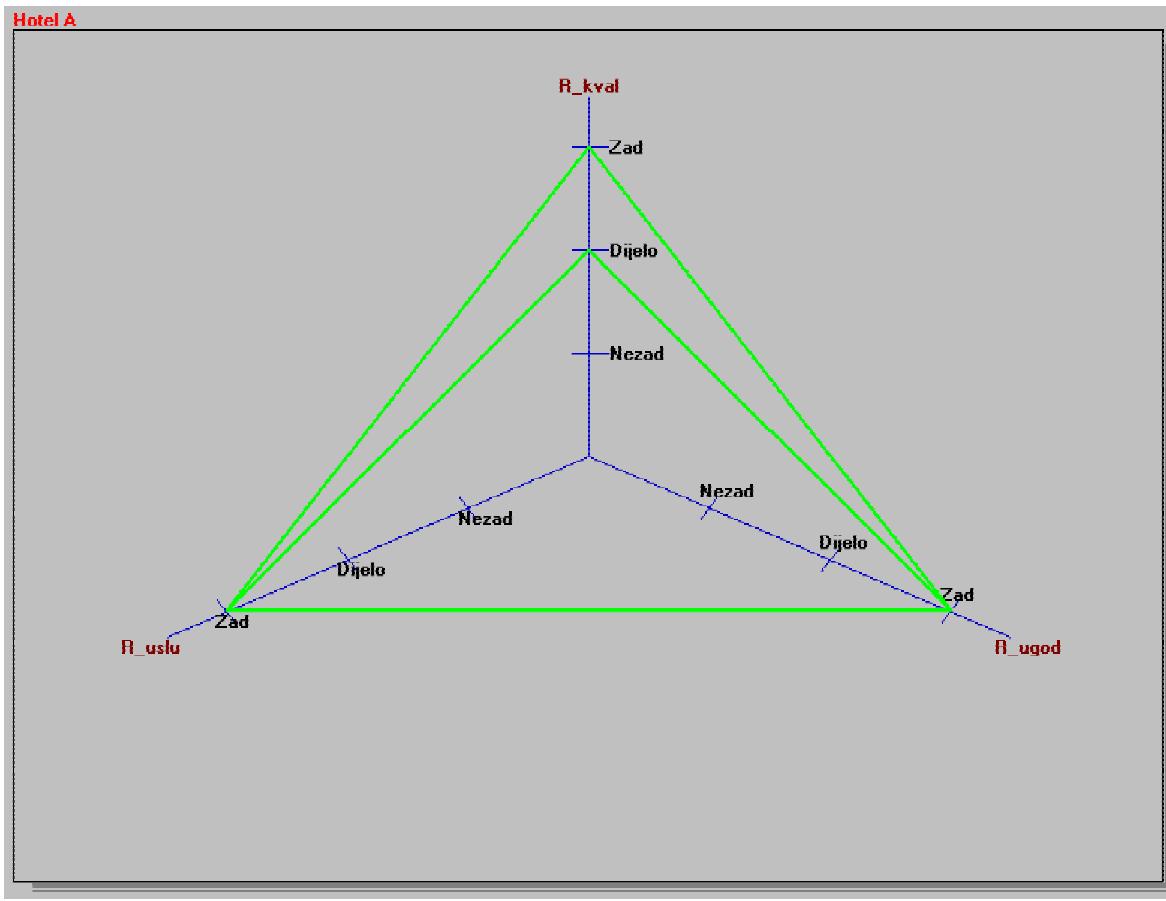
Kriterij	Hotel A	Hotel A1
Gost	Zad	Zad
Hotel	Zad	Zad
Prostor	Zad	Zad
Soba_kup	Zad	Zad
Soba	Zad	Zad
S_oprema	Zad	Zad
S_cista	Zad	Zad
Kupaonic	Zad	Zad
K_oprema	Zad	Zad
K_cista	Zad	Zad
Rest_bar	Zad	Zad
Restoran	Zad	Zad
R_kvalit	Zad	Dijelom
R_usluga	Zad	Zad
R_ugodja	Zad	Zad
Bar	Zad	Zad
B_kvalit	Zad	Zad
B_usluga	Zad	Zad
B_ugodja	Zad	Zad
Usluga	Zad	Zad
Kontakt	Zad	Zad
Prijem	Zad	Zad
Recepacij	Zad	Zad
Isposmoc	Zad	Zad
Nosac	Dijelom	Dijelom
Sobanica	Zad	Zad
Osoblje	Zad	Zad
Ljubazno	Zad	Zad
Djelotvo	Zad	Zad
Sadrzaji	Dijelom	Dijelom
Rekreac	Zad	Zad
Bazen	Zad	Zad
Sauna	Dijelom	Dijelom
Fitness	Dijelom	Dijelom
Animacij	Nezad	Nezad
Sportska	Dijelom	Dijelom
Djecja	Nezad	Nezad
Vecemj	Nezad	Nezad
Ponovno	Da	Da

Hotel A označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva gosta kada je uvrštena povoljnija vrijednost (ocjena kvalitete hrane i pića u restoranu je zadovoljan).

Hotel A1 označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva gosta kada je uvrštena lošija vrijednost (ocjena kvalitete hrane i pića u restoranu je dijelom zadovoljan).

Kriterij kvaliteta hrane i pića u restoranu sastavni je dio varijable restoran. Na ocjenu restorana utječe još uloga i ugođaj u restoranu. Na slici 17. prikazane su varijable koje sačinjavaju restoran s obje vrijednosti kvalitete (povoljnijoj i nepovoljnijoj)..

Slika 17. Grafički prikaz raščlambe varijable restoran u hotelu A u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti



Pošto su u funkciji korisnosti za vrednovanje restorana sve tri komponente imale jednaku težinu 33,33%. Zbog ostalih nepromijenjenih vrijednosti ocjena restorana oslala je ista, zadovoljan. To znači da se nije promijenila niti vrijednost kriterija na višoj razini: ocjena restorana i bara ostala je zadovoljan, a isto tako i ocjena prostora, ocjena hotela i ukupna ocjena zadovoljstva gosta.

U hotelu B dvojbene su bile ocjena sportske animacije i ocjena dječje animacije. Ocjena se nalazi između dijelom zadovoljan i nezadovoljan te je uvrštena ocjena dijelom zadovoljan. Kakve bi bile vrijednosti u drvu kriterija za hotel B, ako bi se uvrstila ocjena nezadovoljan, vidi se na slici 18. na kojoj su usporedno prikazane vrijednosti varijabli za obje varijante.

Slika 18. Usporedba vrijednosti varijabli u drvu kriterija za granične slučajeve u hotelu B

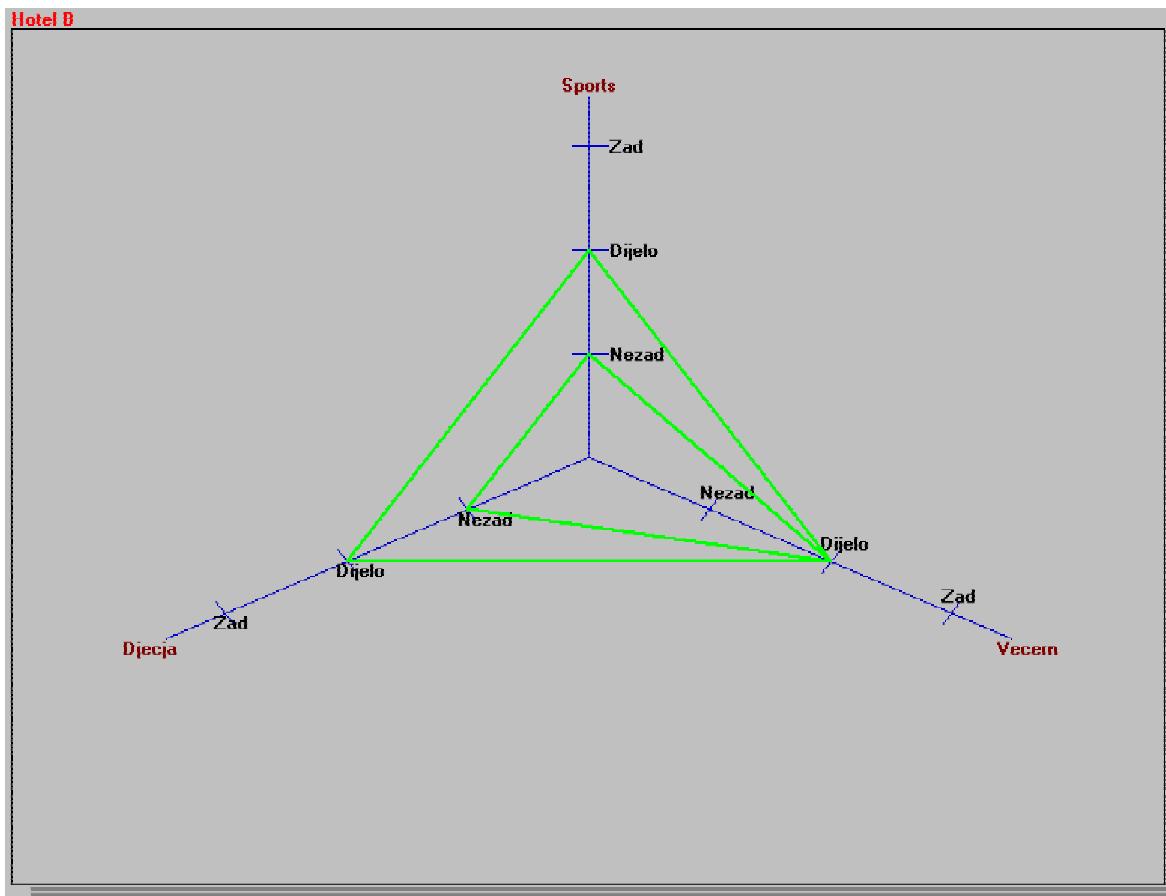
Kriterij	Hotel B	Hotel B1
Gost	Zad	Zad
Hotel	Zad	Zad
Prostor	Zad	Zad
Soba_kup	Zad	Zad
Soba	Zad	Zad
S_oprema	Zad	Zad
S_cista	Zad	Zad
Kupaonic	Zad	Zad
K_oprema	Zad	Zad
K_cista	Zad	Zad
Rest_bar	Zad	Zad
Restoran	Zad	Zad
R_kvalit	Zad	Zad
R_usluga	Zad	Zad
R_ugodja	Zad	Zad
Bar	Zad	Zad
B_kvalit	Zad	Zad
B_usluga	Zad	Zad
B_ugodja	Zad	Zad
Usluga	Zad	Zad
Kontakt	Zad	Zad
Prijem	Zad	Zad
Recepacij	Zad	Zad
Ispomoc	Zad	Zad
Nosac	Dijelom	Dijelom
Sobanica	Zad	Zad
Osoblje	Zad	Zad
Ljubazno	Zad	Zad
Djelotvo	Zad	Zad
Sadrzaji	Dijelom	Slabo
Rekreac	Dijelom	Dijelom
Bazen	Zad	Zad
Sauna	Dijelom	Dijelom
Fitnes	Nezad	Nezad
Animacij	Dijelom	Nezad
Sportska	Dijelom	Nezad
Dječja	Dijelom	Nezad
Večernji	Dijelom	Dijelom
Ponovno	Da	Da

Hotel B označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva gosta kada je uvrštena povoljnija vrijednost (sportska animacija i dječja animacija imaju ocjenu dijelom zadovoljan).

Hotel B1 označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva gosta kada je uvrštena nepovoljnija vrijednost (sportska animacija i dječja animacija imaju ocjenu nezadovoljan).

Iz sportske i dječje animacije, zajedno s večernjim programom, formira se vrijednost varijable animacije. Sve tri varijable koje sačinjavaju animaciju prikazane su na slici 19., u obje varijante.

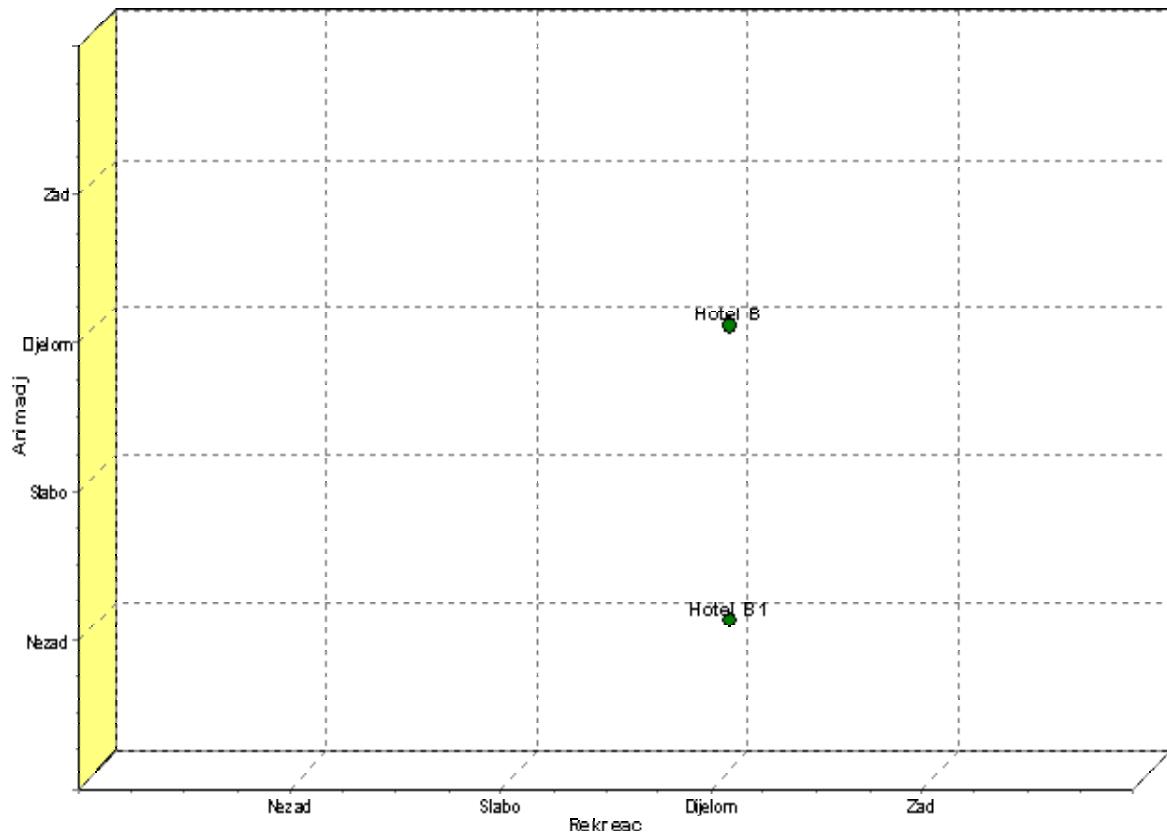
Slika 19. Grafički prikaz raščlambe varijable animacija u hotelu B u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti



Promjena vrijednosti sportske i dječje animacije prouzročila je i promjenu izvedenog kriterija animacija. U dosadašnjim slučajevima animacija je imala ocjenu dijelom zadovoljan, a u promijenjenom slučaju ocjena bi bila nezadovoljan.

Ocjena animacije i ocjena rekreacije daju ocjenu dodatnih sadržaja u hotelu. Na slici 20. grafički su prikazane te varijable u obje varijante, povoljnijoj i nepovoljnijoj za hotel B.

Slika 20. Grafički prikaz raščlambe varijable dodatni sadržaji u hotelu B, u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti

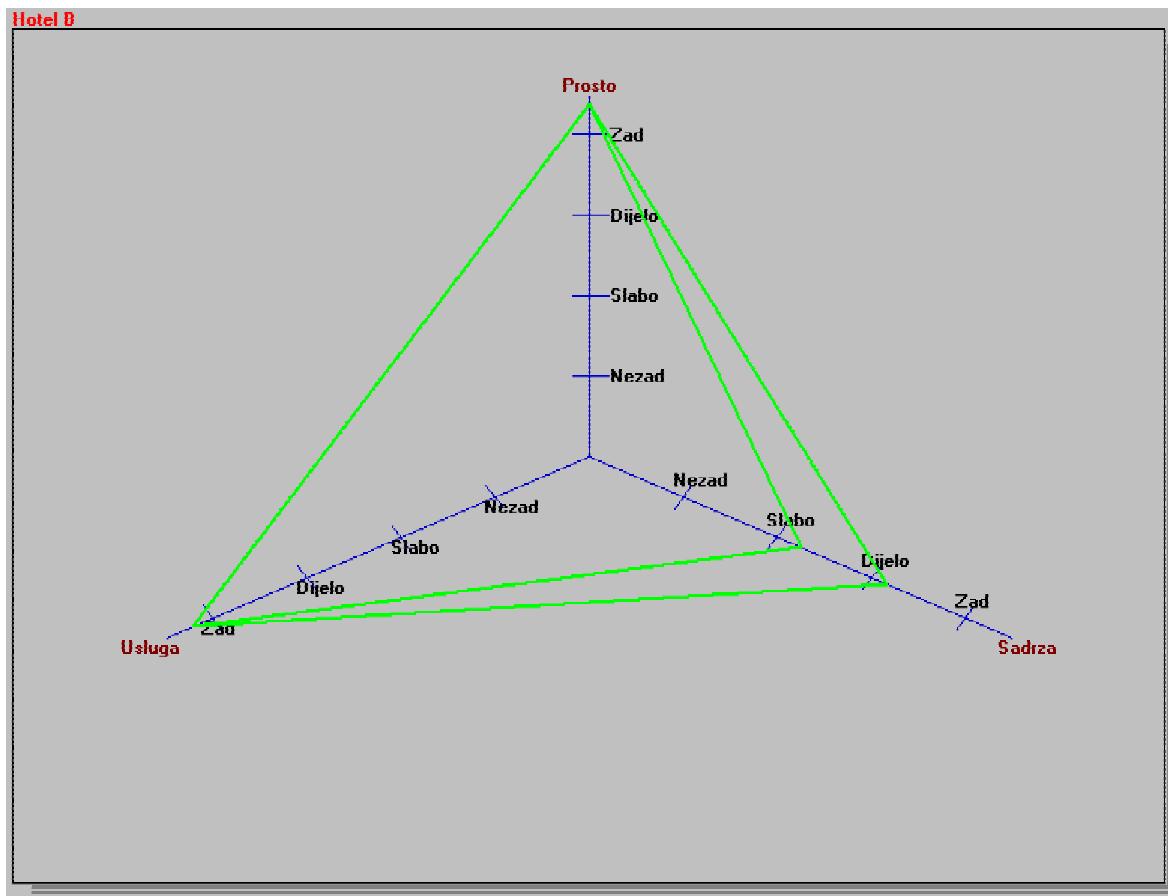


Hotel B predstavlja povoljniju varijantu, a hotel B1 nepovoljniju varijantu.

Promjena u ocjeni animacije uzrokuje i promjenu u ocjeni dodatnih sadržaja. U hotelu B dodatni bi sadržaji bi umjesto ocjene dijelom zadovoljan, imali ocjenu slabo zadovoljan, što je loša vrijednost.

Dodatni sadržaji, skupa s ocjenom prostora i ocjenom usluge, tvore ocjenu hotela. Grafički prikaz obje varijante za hotel B dan je na slici 21.

Slika 21. Grafički prikaz raščlambe varijable ocjena hotela u hotelu B, u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti



Prostor i usluga u hotelu B prevladali su promjenu u ocjeni dodatnih sadržaja te je ocjena hotela ostala zadovoljan. Time su i kriteriji na višoj razini ostali nepromijenjeni, što znači da je ocjena zadovoljstva gosta i u nepovoljnijoj varijanti – zadovoljan.

What – if analiza može se raditi za slučajeve koji su na granici između dvije ocjene, ali i za druge slučajeve.

6.2. Uporaba modela za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih

Pri sastavljanju ankete o zadovoljstvu zaposlenih korištena je literatura o motivaciji zaposlenih (Marušić, 2001, Bahtijarević – Šiber, 1999, Jennings, McCarthy, Undy, 1990, Juran, Gryna, 1999, Aleksander Hamilton Institute, 2000, Šaban, 1999, Stoner, Freeman, 1992, Cheung, Law, 1998). Najveći utjecaj na sastavljanje pitanja imali su rangovi motiva u Hrvatskoj (Marušić, 2001, str.258), a to su:

1. Plaća
2. Dobri rukovoditelji
3. Međuljudski odnosi
4. Stalnost i sigurnost posla
5. Odgovornost

6. Prihvaćanje kolega
7. Uvjeti rada
8. Potvrđivanje sposobnosti
9. Zanimljivost posla
10. Sudjelovanje u dobiti
11. Status (image) poduzeća
12. Napredovanje
13. Obrazovanje uz rad

6.2.1. Prikupljanje podataka

U hotelu A anketiranje zapolenih provedeno je uz veliku pomoć domaćice hotela s kojom su obilaženi zaposleni. Za dio zaposlenih ostavljen je upitnik koji je poslije pokupljen. U hotelu B zaposleni su anketirani dijelom osobno, dijelom pomoću ostvaljenih upitnika. U hotelu C direktor je upitnke podijelio šefovima službi koji su ih dali zaposlenima u svom odjelu. Anketa koju su ipunjavalni zaposleni u hotelu nalazi se u prilogu. Pitanja koja ulaze u model dana su u nastavku.

4. Jeste li zadovoljni svojom plaćom (uključujući i napojnice):

Uglavnom zadovoljan	<input type="checkbox"/>
Djelomično zadovoljan	<input type="checkbox"/>
Uglavnom nezadovoljan	<input type="checkbox"/>
5. Jeste li zadovoljni suradnjom sa svojim kolegama na poslu – muđuljudskim odnosima:

Uglavnom zadovoljan	<input type="checkbox"/>
Djelomično zadovoljan	<input type="checkbox"/>
Uglavnom nezadovoljan	<input type="checkbox"/>
6. Jeste li zadovoljni sa svojim rukovoditeljima:

Uglavnom zadovoljan	<input type="checkbox"/>
Djelomično zadovoljan	<input type="checkbox"/>
Uglavnom nezadovoljan	<input type="checkbox"/>
7. Koliko Vam je Vaš posao zanimljiv:

Uglavnom je zanimljiv	<input type="checkbox"/>
Djelomično je zanimljiv	<input type="checkbox"/>
Uglavnom je dosadan	<input type="checkbox"/>
8. Od poslova koje obavljate, koliki je postotak onih koje zaista volite raditi:

Do 25%	<input type="checkbox"/>
Do 50%	<input type="checkbox"/>
Do 75%	<input type="checkbox"/>
Do 90%	<input type="checkbox"/>
Do 100%	<input type="checkbox"/>

9. Koliki je stupanj korištenja Vaših stručnih znanja na radnom mjestu:

- | | |
|---------|--------------------------|
| Oko 25% | <input type="checkbox"/> |
| Oko 50% | <input type="checkbox"/> |
| Oko 75% | <input type="checkbox"/> |
| 100% | <input type="checkbox"/> |

10. Školujete li se uz rad:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Da | <input type="checkbox"/> |
| Ne, ali želim | <input type="checkbox"/> |
| Ne i ne želim | <input type="checkbox"/> |

11. Potiču li Vas rukovoditelji na školovanje:

- | | |
|----|--------------------------|
| Da | <input type="checkbox"/> |
| Ne | <input type="checkbox"/> |

12. Je li Vam važno kakvu sliku Vaš hotel ima u javnosti:

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Jako mi je važno | <input type="checkbox"/> |
| Važno mi je | <input type="checkbox"/> |
| Nije mi važno | <input type="checkbox"/> |

13. Koliko ste zadovoljni svojim poslom:

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| Uglavnom zadovoljan | <input type="checkbox"/> |
| Djelomično zadovoljan | <input type="checkbox"/> |
| Uglavnom nezadovoljan | <input type="checkbox"/> |

14. Ocijenite uvjete rada na radnom mjestu:

- | | |
|--|--------------------------|
| Oprema | <input type="checkbox"/> |
| Temperatura, cirkulacija zraka, propuh | <input type="checkbox"/> |
| Rasvjeta na radnom mjestu | <input type="checkbox"/> |
| Primjedbe _____ | |

Uglavnom dobra	Djelomično dobra	Uglavnom loša
-------------------	---------------------	------------------

16. Koji je Vaš poslovni cilj u budućnosti:

- | | |
|--|--------------------------|
| Zadržati isto radno mjesto | <input type="checkbox"/> |
| Zadržati isto radno mjesto, ali sa smanjenim stupnjem odgovornosti | <input type="checkbox"/> |
| Ići na bolje radno mjesto s višim stupnjem odgovornosti | <input type="checkbox"/> |
| Ići na bolje radno mjesto bez višeg stupnja odgovornosti | <input type="checkbox"/> |
| Postati samostalan | <input type="checkbox"/> |
| Ostalo _____ | |

<input type="checkbox"/>

17. Postoje li razlozi zbog kojih Vaše mogućnosti možda nisu dovoljeno iskorištene na poslu:

	Razlozi nedovoljeno iskorištenih mogućnosti na poslu		
	Glavni razlozi	Manji razlozi	Nije razlog
Zaposleno je previše ljudi moje struke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostaju radnici nižeg obrazovanja od mojega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preopterećen sam nestručnim poslovima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nisam dovoljno nagrađen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemam dovoljno podrške od nadređenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slaba je suradnja u struci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedovoljna podrška od neposrednih suradnika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slaba podjela rada u poduzeću	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rad nije dobro organiziran ni koordiniran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadređeni ne brinu dovoljno o razvoju poduzeća	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostalo _____			

18. Ocijenite ocjenom od 1 do 5 kvalitetu usluga u hotelu:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Nedovoljan (1) | <input type="checkbox"/> |
| Dovoljan (2) | <input type="checkbox"/> |
| Dobar (3) | <input type="checkbox"/> |
| Vrlo dobar (4) | <input type="checkbox"/> |
| Izvrstan (odličan) (5) | <input type="checkbox"/> |

19. Imate li neku primjebu ili prijedlog: _____

U Hotelu A anketu je ispunilo 32 zaposlenih, u hotelu B 30 zaposlenih, a u hotelu C 34 zaposlena. Prikupljeni su i podaci o strukturi zaposlenih prema hijerahijskoj razini na kojoj se nalaze u hotelu i prema stručnoj spremi.

U svim hotelima anketirani pretežno nisu u rukovodstvu, a u manjoj mjeri pripadaju srednjem rukovodstvu. Anketiranih iz vrhovnog rukovodstva gotovo i nema. U hotelu A 90,6% anketiranih nije u rukovodstvu, u srednjem rukovodstvu je 9,45% anketiranih. Nijedan anketirani nije iz najvišeg rukovodstva, kao ni u hotelu B. U hotelu B 87,5% anketiranih nije u rukovodstvu dok je u srednjem rukovodstvu njih 26,7%. U hotelu C 87,5% anketiranih nije u rukovodstvu, 9,4% je u srednjem rukovodstvu, a 3,1% pripada najvišem rukovodstvu.

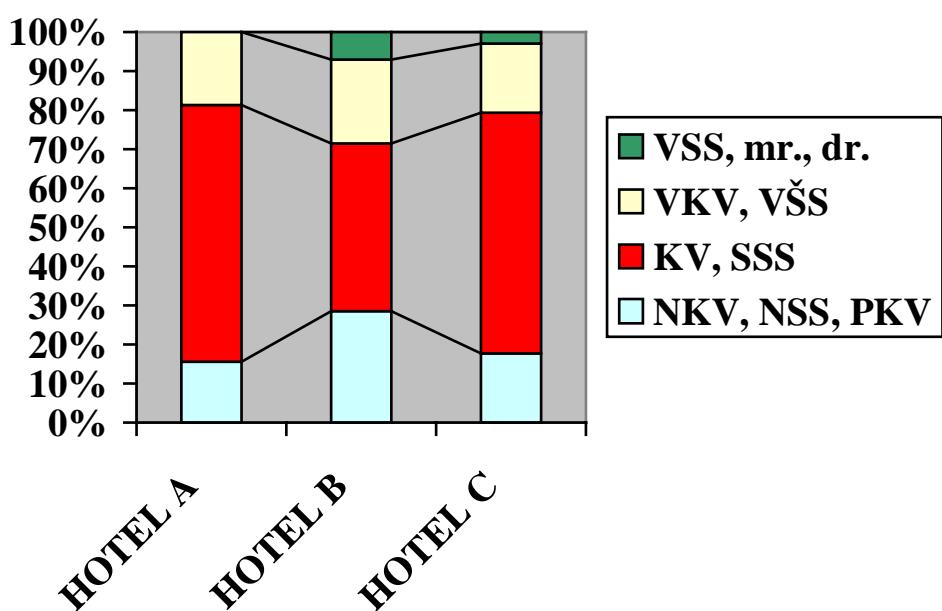
Strukutra anketiranih prema stručnoj spremi prikazana je u tablici 52.

Tablica 52. Struktura anketiranih djelatnika prema stručnoj spremi

Stručna spremi / hotel	A	B	C
NKV, NSS, PKV	15,63%	28,57%	17,65%
KV, SSS	65,63%	42,86%	61,76%
VKV, VŠS	18,75%	21,43%	17,65%
VSS, magisterij, dokotrat	0,00%	7,14%	2,94%
Ukupno	100,00%	100,00%	100,00%

Grafički prikaz dan je na slici 22.

Slika 22. Struktura anketiranih djelatnika prema stručnoj spremi



U svim hotelima većina anketiranih ima srednju stručnu spremu. U hotelu A srednju stručnu spremu ima 65,63%, ispitanih, slijedi hotel C sa 61,76%, i na kraju hotel B s 42,86%. Na drugom je mjestu u hotelu A viša stručna spremu – 18,75%, u hotelu C jednak je udio anketiranih s višom i nižom stručnom spremom – 17,65%. U hotelu B 21,43% anketiranih ima višu stručnu spremu, što je manje od anketiranih s nižom stručnom spremom, kojih ima 28,57%. U hotelu A 15,63% anketiranih ima nižu stručnu spremu. U istom hotelu nijedan anketirani nema visoku stručnu spremu, u hotelu C takvih je 2,94%, a u hotelu B 7,14% ima završen fakultet.

Pri obrađivanju ankete odgovor uglavnom zadovoljan predstavlja vrijednost zadovoljan u modelu, odgovor djelomično zadovoljan predstavlja vrijednost dijelom zadovoljan, a odgovor uglavnom nezadovoljan predstavlja vrijednost nezadovoljan. Na analogan način kodiraju se odgovori na pitanja o zanimljivosti posla i uvjetima na radnom mjestu. Odgovori na 17. pitanje, o razlozima nedovoljno iskorištenih mogućnosti na poslu,

prevedeni su kako slijedi: odgovor glavni razlozi označen je kao problem, odgovor manji razlozi označen je manji problem, a odgovor nije razlog označen je nije problem.

Pitanje 14. ocijenite uvjete rada na radnom mjestu: temperaturu, cirkulaciju zraka, propuh, predstavlja kriterij klima u modelu. Pitanje 8. od svih poslova koje obavljate, koliki je postotak onih koje zaista volite raditi, u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta predstavlja kriterij sklonost.

Pitanje pod brojem 10. školujete li se uz rad pretvoreno je u varijablu spremnost na školovanje uz rad, tako što se odgovor *da* i odgovor *ne, ali želim* računaju kao pozitivna vrijednost, a odgovor *ne i ne želim* kao negativna vrijednost kriterija spremnost na školovanje.

Iz pitanja 16. "koji je vaš poslovni cilj u budućnosti?", dobivene su vrijednosti za dva kriterija: želja za napredovanjem u budućnosti i želja za odgovornošću u budućnosti. Pretvaranje je izvedeno na sljedeći način:

<i>Poslovni cilj u budućnosti</i>	<i>Napredovanje</i>	<i>Odgovornost</i>
Zadržati isto radno mjesto	Isto	Ista
Zadržati isto radno mjesto, ali sa smanjenim stupnjem odgovornosti	Isto	Manja
Ići na bolje radno mjesto s višim stupnjem odgovornosti	Bolje	Veća
Ići na bolje radno mjesto bez višeg stupnja odgovornosti	Bolje	Ista
Postati samostalan	Bolje	Veća

Prosječne vrijednosti odgovora računaju se na isti način kao i u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta. Odgovor zadovoljan ima vrijednost 3, odgovor dijelom zadovoljan ima vrijednost 2, odgovor nezadovoljan ima vrijednost 1. Na isti način određuju se vrijednosti na odgovore o zanimljivosti posla i uvjetima rada.

Odgovori na 17. pitanje imaju vrijednosti: odgovor nije razlog – nije problem ima vrijednost 3, odgovor manji razlozi – manji problem ima vrijednost 2, a odgovor glavni razlozi – problem ima vrijednost 1. Kod pitanja 12. "Je li vam važno kakvu sliku vaš hotel ima u javnosti", odgovor jako mi je važno ima vrijednost 3, važno mi je ima vrijednost 2, nije mi važno ima vrijednost 1.

Kod pitanja 11. "potiču li vas rukovoditelji na školovanje" te novonastale varijable spremnost na školovanje, odgovori da imaju vrijednost 2, a odgovori ne imaju vrijednost 1. U novoj varijabli želja za napredovanjem u budućnosti odgovor bolje radno mjesto ima vrijednost 2, a isto radno mjesto ima vrijednost 1. Kod nove varijable želja za odgovornošću u budućnosti, veća odgovornost ima vrijednost 3, ista odgovornost ima vrijednost 2, a manja odgovornost ima vrijednost 1.

Odgovori na pitanja 8. i 9., koji su zadani u postocima imaju vrijednost jednaku izabranom odgovoru (25%, 50%,...). Odgovori na pitanje 18. ocijenite, ocjenom od 1 do 5 kvalitetu usluga u hotelu, imaju vrijednost od 1 do 5.

Iz dobivenih vrijednosti izračunat je prosjek koji je zaokružen na najbližu ponuđenu vrijednost. Ako je prosjek točno na granici između dvije vrijednosti, kao i u modelu za ocjenu zadovoljstva gosta, izabrana je bolja mogućnost, ali je napravljena i analiza modela kada se uvrsti lošiji rezultat.

U nastavku su prikazani prosječni odgovori i vrijednost varijabli.

6.2.2. Ocjene varijabli

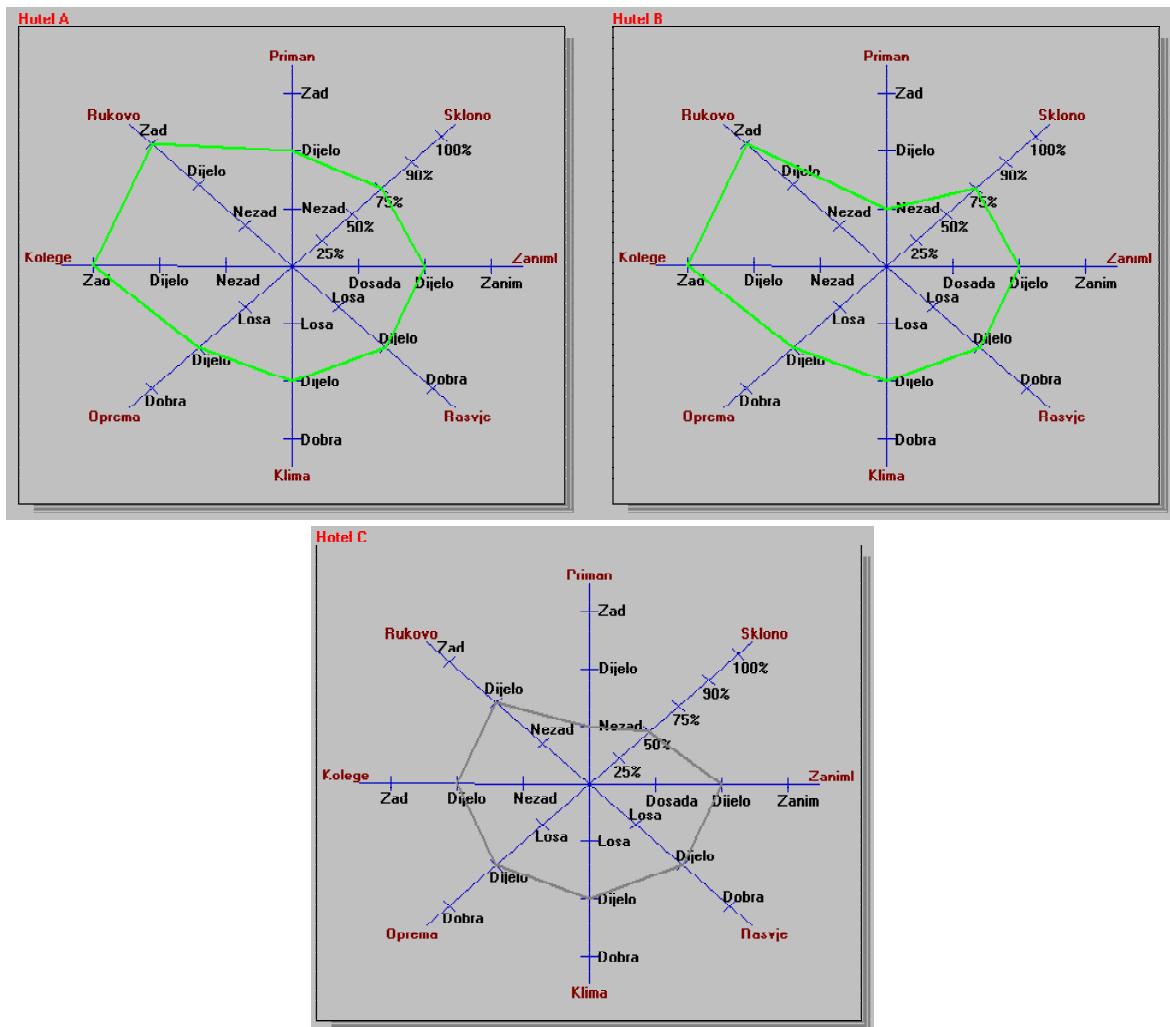
Prosjek odgovora i vrijednost osnovnih varijabli koje čine vanjsku motivaciju, prikazana je u tablici 53.

Tablica 53. Prosjek odgovora i vrijednost osnovnih varijabli vanjske motivacije

Varijabla Hotel (skala od 1 do 3)	A		B		C	
	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost
Zadovoljstvo primanjima	1,56	Dijelom	1,43	Nezad	1,41	Nezad
Suradnja s rukovoditeljima	2,63	Zad	2,53	Zad	1,88	Dijelom
Suradnja s kolegama	2,63	Zad	2,63	Zad	2,15	Dijelom
Oprema na radnom mjestu	2,03	Dijelom	2,10	Dijelom	1,88	Dijelom
Klima na radnom mjestu	1,70	Dijelom	1,87	Dijelom	1,88	Dijelom
Rasvjeta na radnom mjestu	2,45	Dijelom	2,43	Dijelom	2,22	Dijelom
Zanimljivost posla	2,34	Dijelom	2,41	Dijelom	2,18	Dijelom
Sklonost, postotak posla koji se voli	72,74	75%	71,25	75%	59,41	50%
Ocjena kvalitete usluga u hotelu (skala od 1 do 5)	3,72	4	3,37	3	3,67	4

Ocjene listova ekstrinzičnih motiva u hotelima A, B i C, grafički su prikazane polarnim dijagramom na slici 23.

Slika 23. Grafički prikaz listova ekstrinzičnih motiva zaposlenih u hotelima A, B i C



Najlošiju ocjenu ima zadovoljstvo primanjima. U hotelima B i C zaposleni su nezadovoljni primanjima. U hotelu C zaposleni su dijelom zadovoljni primanjima, tj. plaćom i napojnicama, međutim, gledajući prosjek, vidi se da on iznosi 1,56 te da je vrlo blizu ocjeni nezadovoljan. Suradnja s rukovoditeljima i kolegama najbolje je ocijenjena. U hotelu A i B zaposleni su su zadovoljni suradnjom dok su u hotelu C nezadovoljni.

Uvjeti rada, koje sačinjavaju: oprema, klima i rasyjeta na radnom mjestu, dijelom zadovoljavaju u sva tri hotela, pri čemu je najniži prosjek za klimu, tj, temperaturu, cirkulaciju zraka i propuh na radnom mjestu. Posao je dijelom zanimljiv zaposlenima u svim trima hotelima. Sklonost poslu, postotak posla koji zaposleni vole, ima zadovoljavajuću ocjenu u hotelu A i B – do 75%, a u hotelu C ta ocjena je loša – do 50%.

Nakon pregleda vanjskih – ekstrinzičnih motiva, zanimljivo je pogledati ocjenu kojom zaposleni ocjenjuju kvalitetu usluga u svom hotelu. Premda su ocjene motiva u hotelu C nešto lošije, ocjena kvalitete usluga je vrlo dobar – 4, što je više nego u hotelu B, gdje iznosi dobar – 3. U hotelu A kvaliteta usluga ima istu ocjenu kao u hotelu C, vrlo dobar – 4.

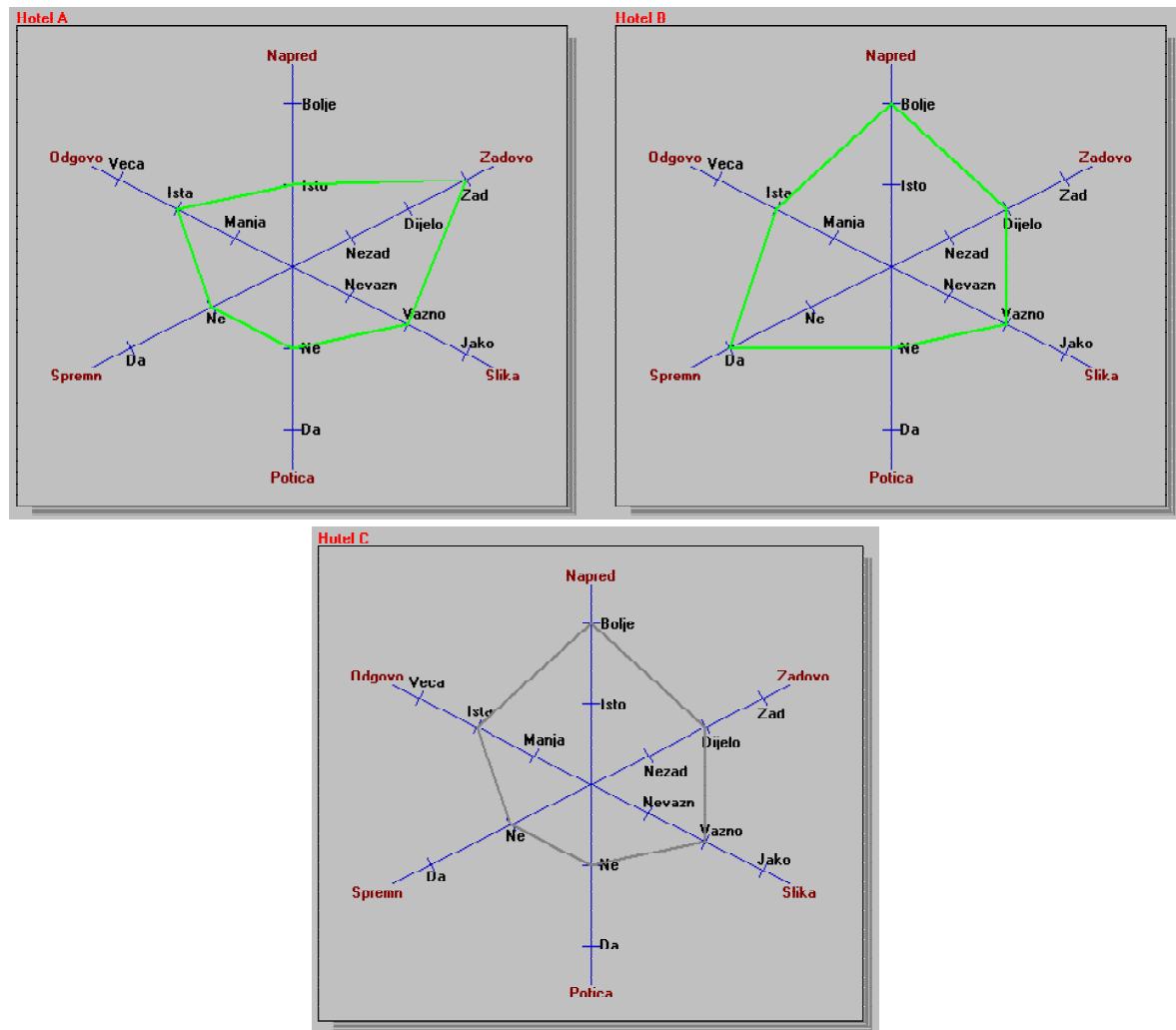
Varijable unutarnje motivacije s prosjekom odgovora i vrijednostima varijabli prikazane su u tablici 54.

Tablica 54. Prosjek odgovora i vrijednost osnovnih varijabli unutarnje motivacije

Varijabla	Hotel	A		B		C	
		Skala	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijed.	Prosjek
Napredovanje u budućnosti (1-2)		1,39	Isto		1,50	Bolje	1,59
Odgovornost u budućnosti (1-3)		2,22	Ista		2,13	Ista	2,39
Spremnost na školovanje (1-2)		1,42	Ne		1,50	Da	1,31
Poticanje na školovanje (1-2)		1,10	Ne		1,10	Ne	1,03
Važnost slike u javnosti (1-3)		2,41	Važno		2,38	Važno	2,12
Zadovoljstvo poslom (1-3)		2,59	Zad		2,38	Dijelom	1,88

Grafički prikaz osnovnih varijabli unutanje motivacije u hotelima A, B i C vidi se na slici 24.

Slika 24. Grafički prikaz ocjena osnovnih varijabli unutarnje motivacije za zaposlene u hotelima A, B i C



Analizom želje zaposlenih za napredovanjem u budućnosti, vidi se da u hotelu A zaposleni uglavnom žele ostati na istom radnom mjestu, a u hotelu C žele ići na bolje radno mjesto. U hotelu B jednak je broj onih koji žele ostati na istom radnom mjestu i onih koji žele ići na bolje radnom mjesto. U model je uvrštena povoljnija vrijednost – zaposleni žele ići na bolje radno mjesto. U budućnosti zaposleni ne žele veću odgovornost na poslu niti u jednom hotelu.

Rukovoditelji uopće ne potiču zaposlene na školovanje uz rad, niti u jednom hotelu. Projek odgovora na to pitanje je izuzetno nizak. Sami zaposleni uglavnom se ne žele školovati. Doneke je iznimka jedino hotel B, gdje je jednak broj onih koji se žele školovati i onih koji ne žele pa je u model uvrštena bolja varijanta.

Zaposlenima je važna slika koju hotel ima u javnosti, što je zadovoljavajuća ocjena. Ta varijabla u hotelu A ima visok prosjek te je blizu ocjene da je zaposlenima *jako važna* slika hotela u javnosti.

Zadovoljstvo poslom u hotelu A ima najbolju ocjenu, zaposleni su zadovoljni, dok su u hotelima B i C zaposleni dijelom zadovoljni. Pritom je prosječna ocjena u hotelu B veća nego u hotelu C.

Analizirani su prosjek i vrijednosti varijable koji čine motivaciju. U nastavku analizira se problem nedovoljno iskorištenih mogućnosti zaposlenih i uzroci tog problema. Prikazani su prosječni razulatati i vrijednost varijabli za probleme organizacijske strukture i ljudskog faktora te stupanj korištenja stručnih znanja na radnom mjestu.

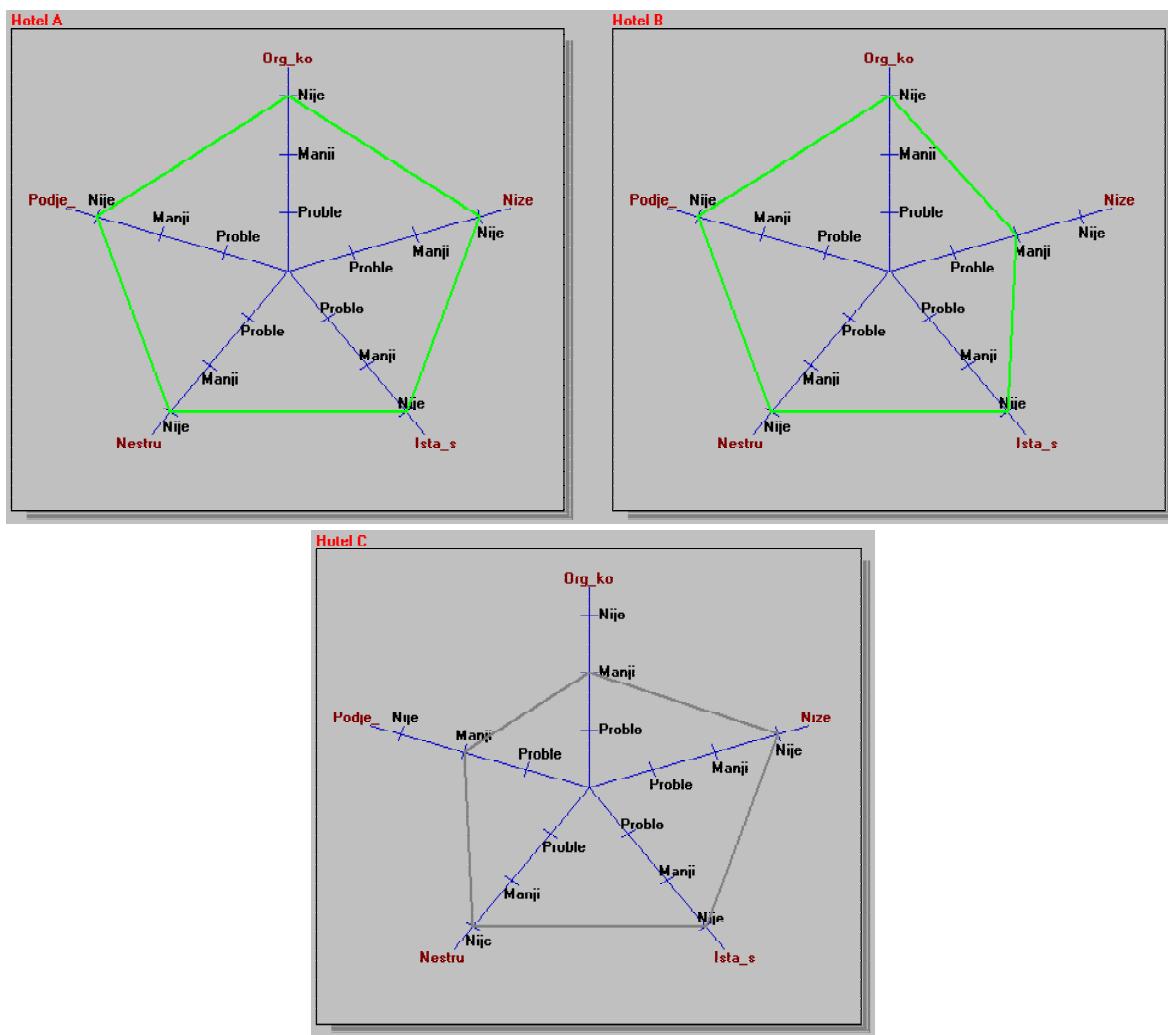
Projek odgovora i vrijednost varijabli problema organizacijske strukture prikazani su u tablici 25.

Slika 25. Projek odgovora (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli za problem organizacijske strukture

Varijabla	Hotel	A		B		C	
		Projek	Vrijednost	Projek	Vrijednost	Projek	Vrijednost
Organizacija i koordinacija rada	2,72	Nije		2,67	Nije	2,09	Manji
Podjela rada	2,59	Nije		2,68	Nije	2,06	Manji
Preopterećenost nestručnim poslovima	2,69	Nije		2,65	Nije	2,56	Nije
Zaposleno je previše ljudi iste struke	2,84	Nije		3,00	Nije	2,91	Nije
Nedostaje radnika nižeg obrazovanja od zaposlenih	2,84	Nije		2,47	Manji	2,81	Nije

Ocjene listova ekstrinzičnih motiva u hotelima A, B i C , prikazane su grafički na slici 26.

Slika 26. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za problem organizacijske strukture u hotelima A, B i C



Niti u jednom hotelu nije problem preopterećnost nestručnim poslovima, niti je zaposleno previše ljudi iste struke. U hotelu C organizaciju i koordinaciju rada smatraju manjim problemom, a u hotelu B manji je problem nedostatak radnika nižeg obrazovanja od zaposlenih.

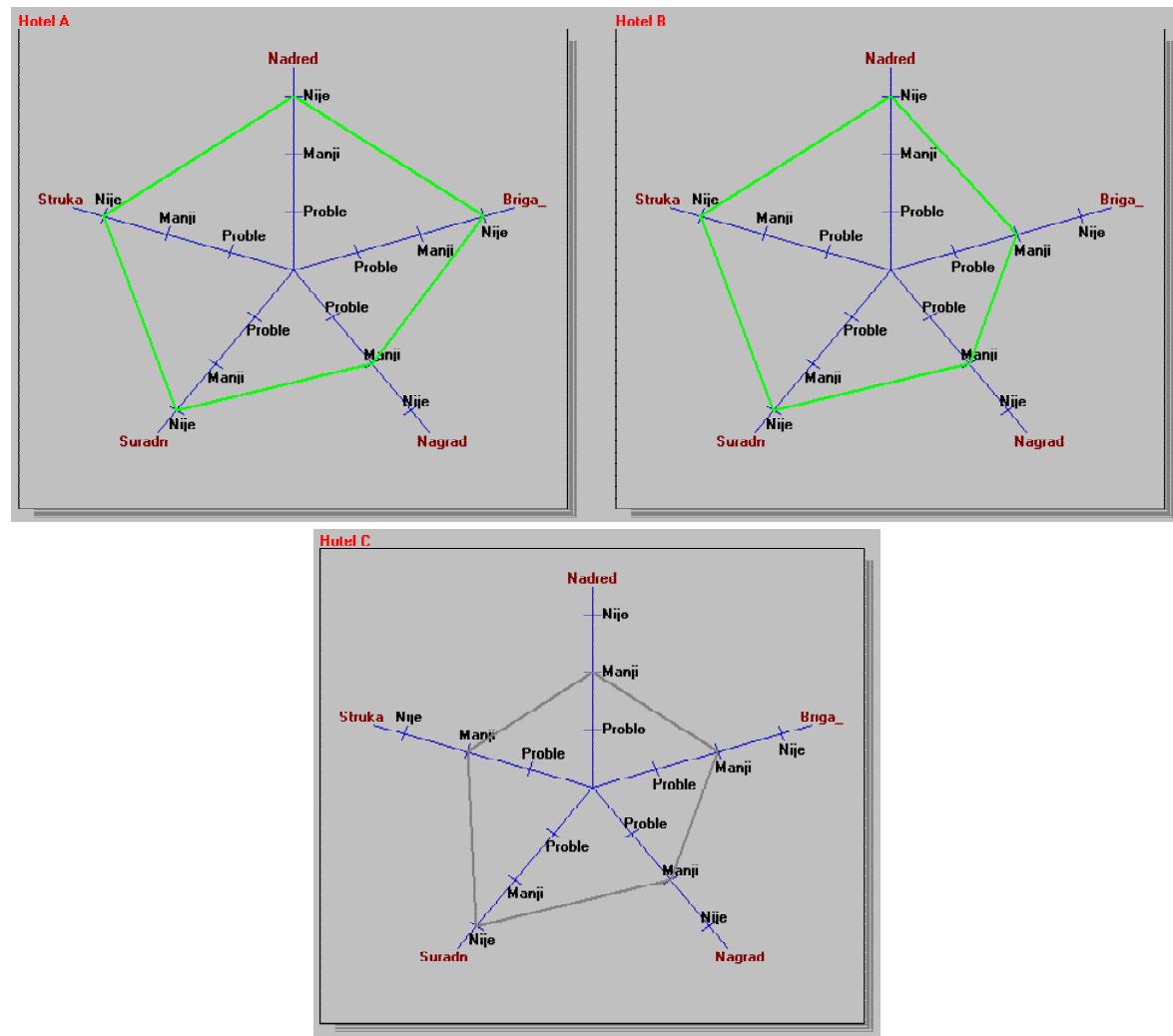
Za varijable koji čine problem ljudskog faktora prosjek odgovora i vrijednost varijabli zapisani su u tablici 27.

Slika 27. Projek odgovora (skala od 1 do 3) i vrijednost osnovnih varijabli problema ljudskog faktora

Varijabla	Hotel	A		B		C	
		Projek	Vrijednost	Projek	Vrijednost	Projek	Vrijednost
Nema dovoljno podrške od nadređenih		2,68	Nije	2,67	Nije	2,09	Manji
Slaba je suradnja u struci		2,61	Nije	2,55	Nije	2,19	Manji
Nedovoljna podrška od neposrednih suradnika		2,91	Nije	2,65	Nije	2,59	Nije
Nedovoljna nagrađivanost		2,13	Manji	1,94	Manji	2,03	Manji
Nadređeni ne brinu dovoljno o razvoju hotela		2,59	Nije	2,35	Manji	1,76	Manji

Ocjene varijabli grafički su prikane na slici 28.

Slika 28. Grafički prikaz vrijednosti osnovnih varijabli za problem ljudskog faktora u hotelima A, B i C



Ni u jednom hotelu nema problema nedovoljne podrške neposrednih suradnika. Nedovoljna nagrađivanost je manji uzrok problemu nedovoljne iskorištenosti u svim ispitanim hotelima. U hotelu B manji problem je i stav zaposlenih da nadređeni ne brinu dovoljno o razvoju hotela. U hotelu C je najlošije stanje, uz manje probleme koji su navedeni u hotelu B postoji i nedovoljna prodrška nadređenih te slaba suradnja u struci što su također manji problemi.

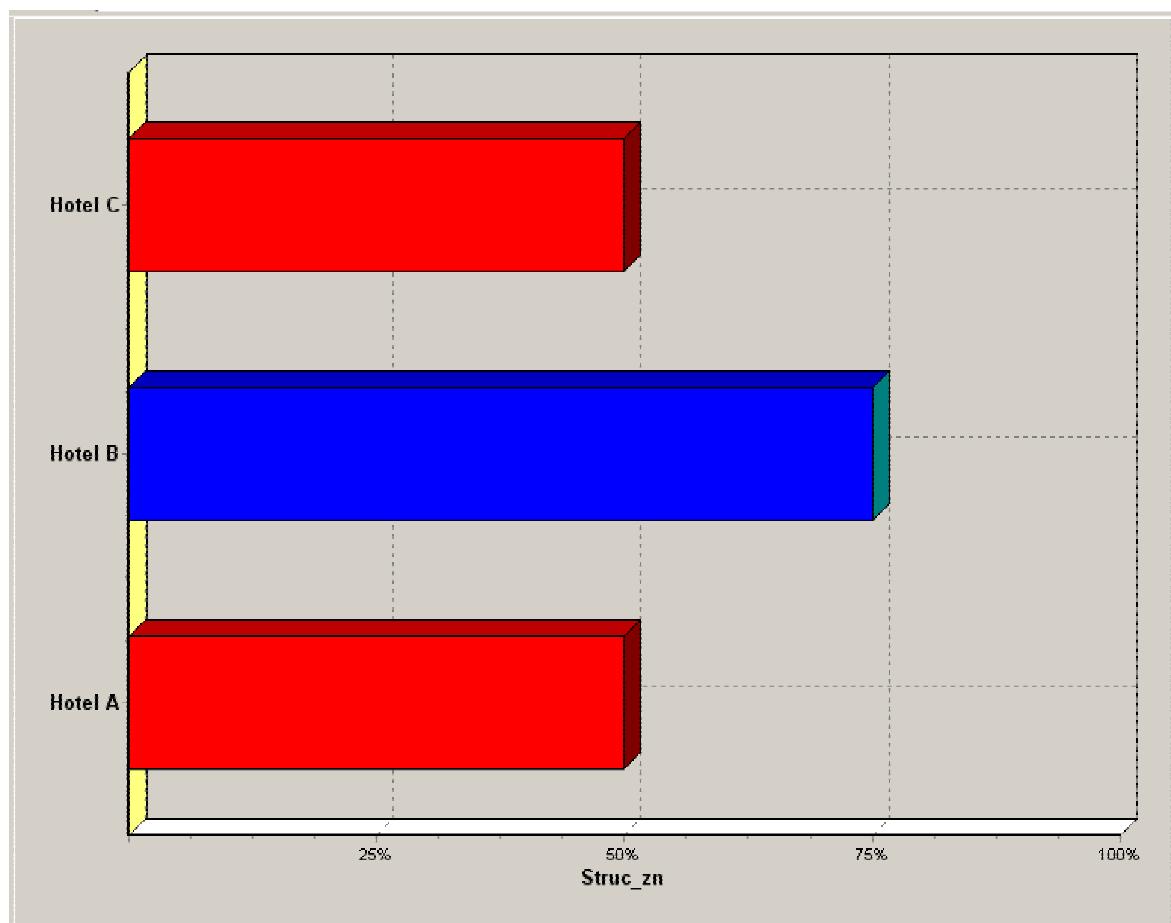
Na kraju, prikazan je stupanj korištenosti stručnih znanja na radnom mjestu. Prosječan odgovor i vrijednost varijable zapisani su u tablici 55.

Tablica 55. Prosjek odgovora i vrijednost osnovne varijable korištenje stručnih znanja na radnom mjestu

Varijabla	Hotel	A		B		C	
		Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost	Prosjek	Vrijednost
Stupanj korištenja stručnih znanja na radnom mjestu		57,03	50%	66,96	75%	56,45	50%

Stupanj korištenja stručnih znanja na radnom mjestu grafički je prikazan na slici 29., za sve hotele.

Slika 29. Grafički prikaz vrijednosti varijable stupanj korištenja stručnih znanja na radnom mjestu u hotelima A, B i C



U hotelu B zadovoljavajući je stupanj korištenja stručnih znanja, oko 75%, a u hotelima A i C je nizak, oko 50%.

6.2.3. Analiza varijabli

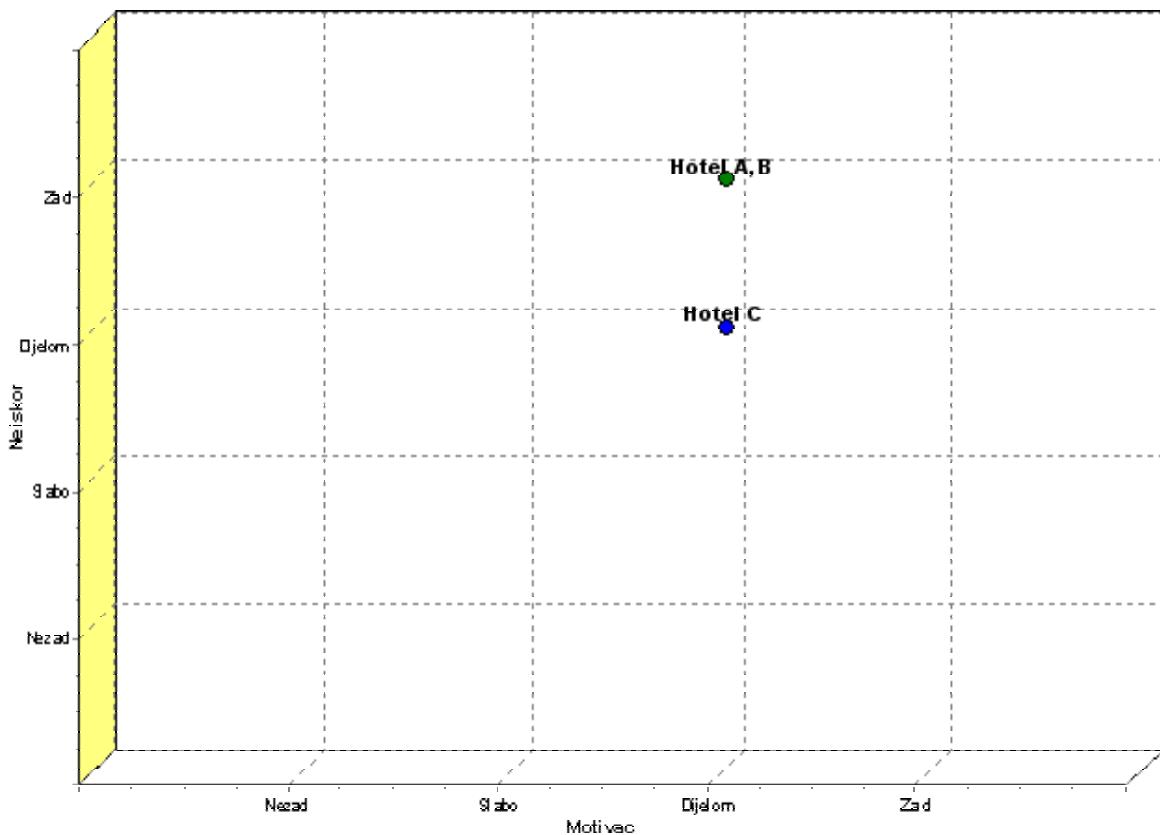
Kada se vrijednosti osnovih kriterija uvrste u model za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih, dobiju se vrijednosti izvedenih kriterija. Rezulati vrednovanja za sve hotele prikazani su u drvu kriterija na slici 30.

Slika 30. Rezultati vrednovanja zadovoljstva zaposlenih u hotelima A, B i C

Kriterij	Hotel A	Hotel B	Hotel C
Zaposlen	Zad	Zad	Dijelom
Motivac	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Vanjska	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Ekstrin	Dijelom	Dijelom	Slabo
Primanja	Dijelom	Nezad	Nezad
Surad_za	Zad	Zad	Dijelom
Rukovod	Zad	Zad	Dijelom
Kolege	Zad	Zad	Dijelom
Mogucnos	Dijelom	Dijelom	Slabo
Uvjeti	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Oprema	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Klima	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Rasvjeta	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Zaintere	Dijelom	Dijelom	Slabo
Zanimlji	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Sklonost	75%	75%	50%
Kvalit	4	3	4
Unutamj	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Intrizic	Ne raz	Dijelom	Dijelom
Cilj	Ne napre	Napre	Napre
Napredov	Isto	Bolje	Bolje
Odgovorn	Ista	Ista	Ista
Skolov	Ne	Dijelom	Ne
Spremnos	Ne	Da	Ne
Poticanj	Ne	Ne	Ne
Slika	Vazno	Vazno	Vazno
Zadovolj	Zad	Dijelom	Dijelom
Neiskor	Zad	Zad	Zad
Org_stru	Zad	Zad	Zad
Org_rada	Zad	Zad	Dijelom
Org_koor	Nije	Nije	Manji
Podje_ra	Nije	Nije	Manji
Nestrucn	Nije	Nije	Nije
Zaposlja	Zad	Zad	Zad
Hsta_str	Nije	Nije	Nije
Nize	Nije	Manji	Nije
Ljudski	Zad	Zad	Dijelom
Suradnja	Zad	Zad	Dijelom
Nadredje	Nije	Nije	Manji
Struka	Nije	Nije	Manji
Suradnic	Nije	Nije	Nije
Trud	Zad	Dijelom	Dijelom
Nagradji	Manji	Manji	Manji
Briga_na	Nije	Manji	Manji
Struc_zn	50%	75%	50%

U hotelima A i B zaposleni su zadovoljni, a u hotelu C du dijelom zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih raščlanjuje se na motivaciju i problem nedovoljne iskorištenosti mogućnosti zaposlenih što je prikazano na slici 31.

Slika 31. Grafički prikaz motivacije i problema nedovoljne iskorištenosti mogućnosti zaposlenih

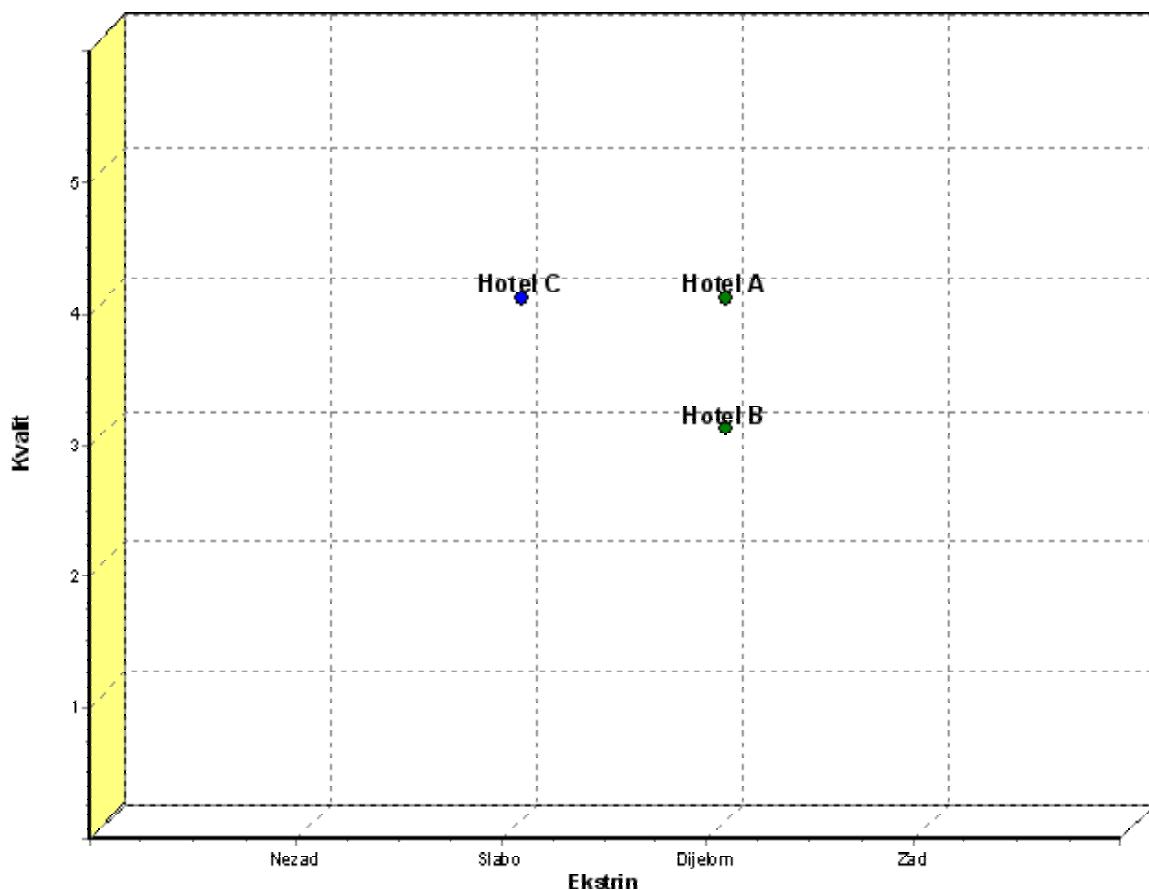


U svim hotelima zaposleni su djelomično zadovoljni motivacijom. Što se tiče problema nedovoljno iskorištenih mogućnosti na radnom mjestu, u hotelu C dijelom su zadovoljni, a u hotelima A i B zadovoljni su, iz čega proizlazi ukupna ocjena zadovoljan za zaposlene u ta dva hotela.

Uzroci takve ocjene motivacije mogu se vidjeti prilikom raščlambe motivacije na vanjsku i unutarnju. U svim trima hotelima vanjska i unutarnja motivacija imaju vrijednost dijelom zadovoljan.

Vanjska se motivacija dalje raščlanjuje na ekstrinzične motive i na ocjenu kvalitete usluga koju daju zaposleni, kako je to prikazano na slici 32. Unutarnja motivacija raščlanjena je na intrizične motive i na zadovoljstvo poslom. Grafički prikaz predstavlja slika 35.

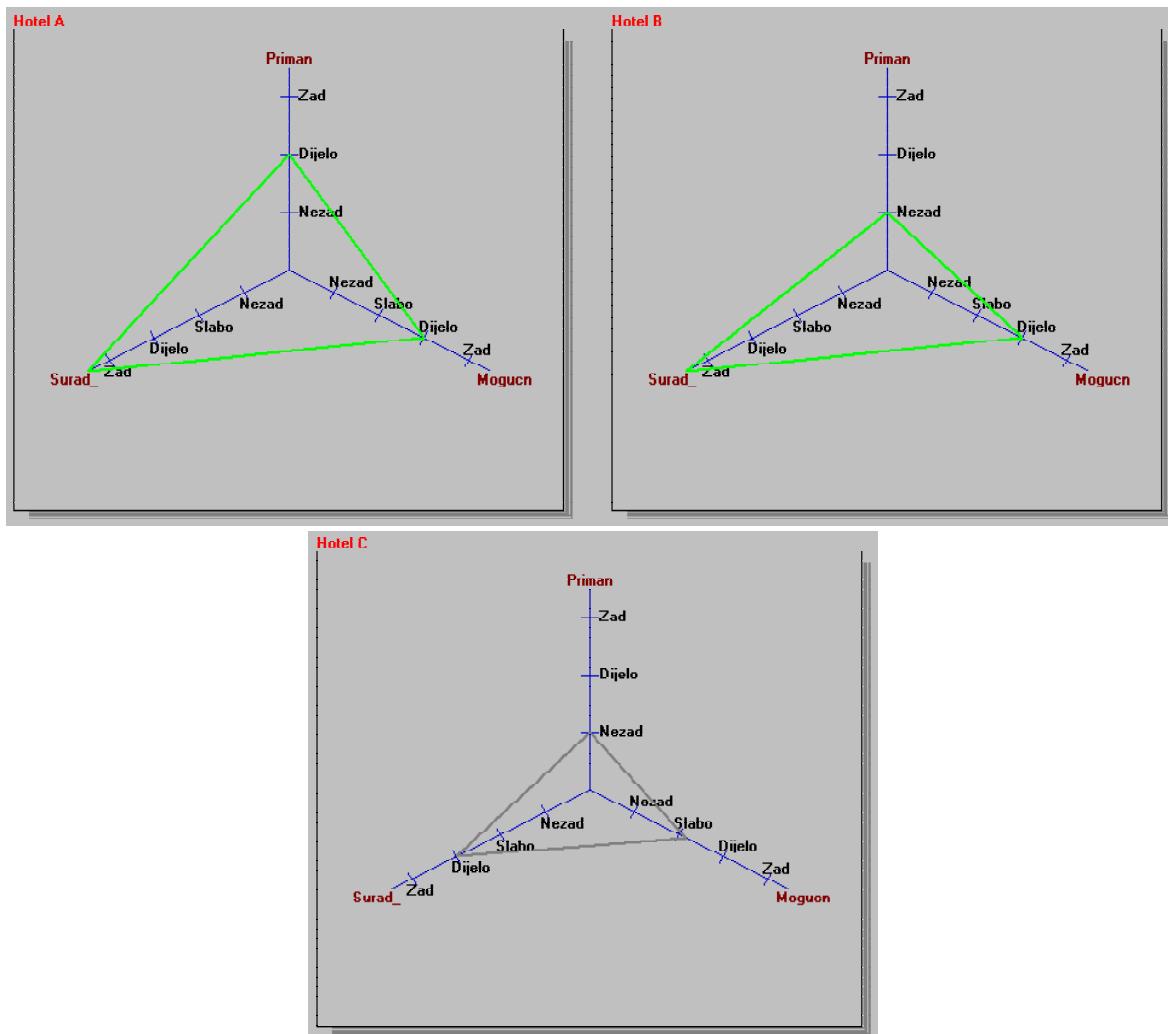
Slika 32. Grafički prikaz ekstrinzičnih motiva i ocjene zaposlenih o kvaliteti usluga



Ekstrinzičnim motivima su u hotelima A i B dijelom zadovoljni, a u hotelu C su slabo zadovoljni, što je loša ocjena. Zaposleni u hotelima A i C ocjenjuju hotel ocjenom vrlo dobar – 4, a u hotelu B ocjenom dobar – 3 što je već spomenuto ranije.

Ekstrinzični motivi dobiveni su iz zadovoljstva primanjima, ocjene suradnje zaposlenih te mogućnostima rada. Grafički je to prikazano na slici 33.

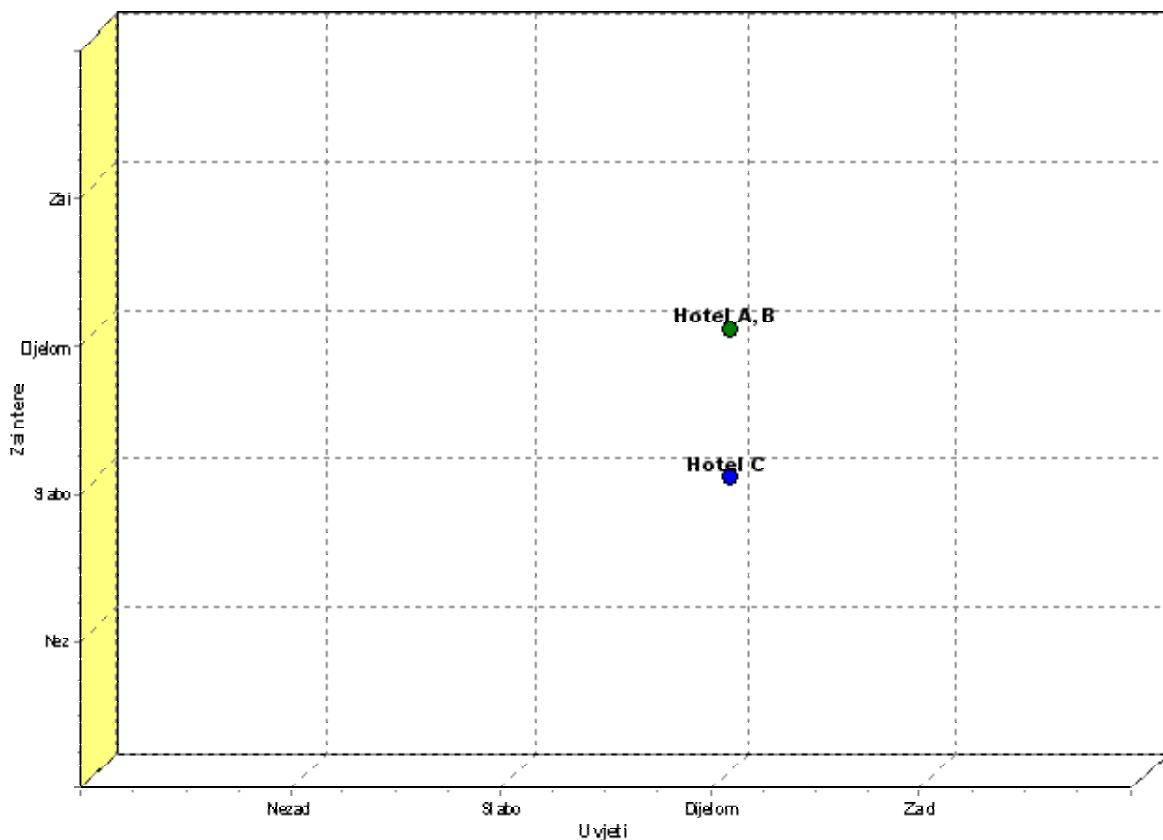
Slika 33. Grafički prikaz raščlambe ekstrinzičnih motiva u hotelima A, B i C



Zadovoljstvo primanjima i suradnja zaposlenih već su analizirani prilikom određivanja prosječnih odgovora na osnovne varijable. Primanjima su u hotelima A i B dijelom zadovoljni, a u hotelu C su nezadovoljni. Suradnjom su zadovoljni u hotelima A i B, a u hotelu C su djelomično zadovoljni.

Mogućnosti rada u hotelima A i B imaju vrijednost djelomično zadovoljan, a u hotelu C slabo zadovoljan, što je loša ocjena. Mogućnosti rada izvedene su iz uvjeta rada i zainteresiranosti za posao. Grafički prikaz mogućnosti rada dan je na slici 34.

Slika 34. Grafički prikaz mogućnosti rada u hotelima A, B i C

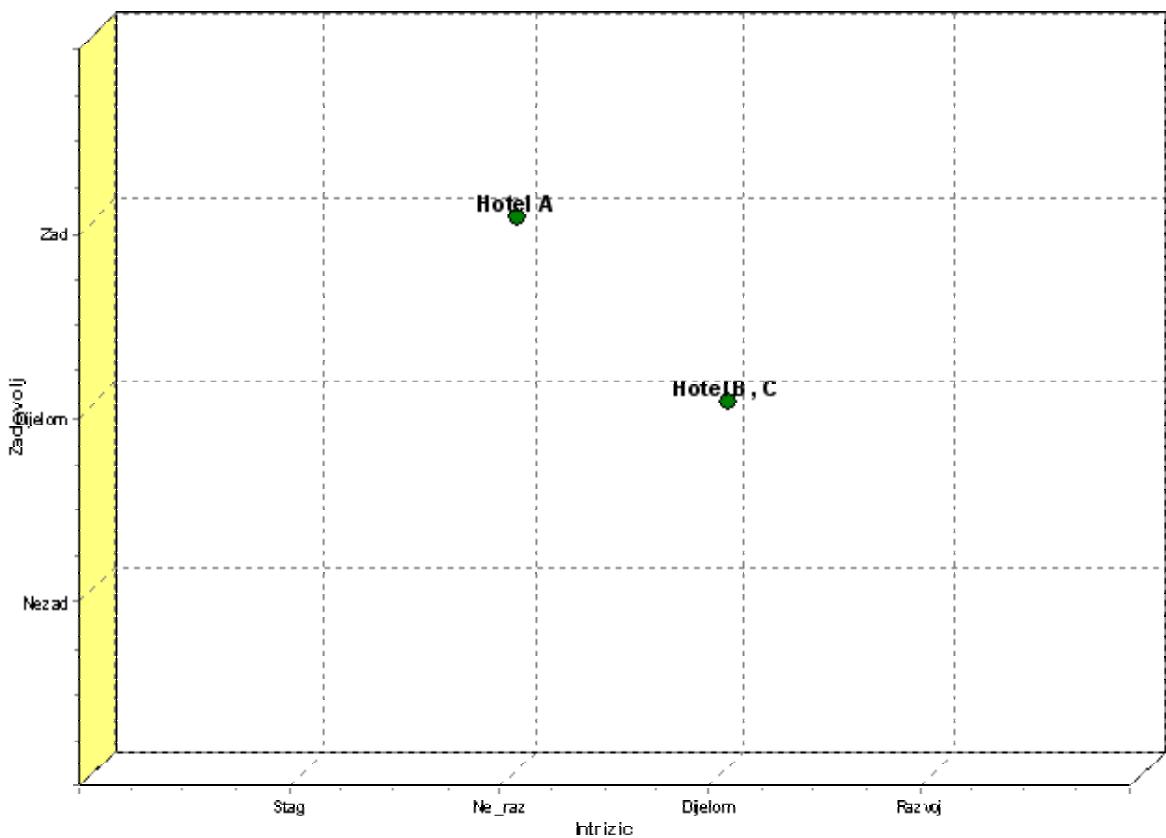


Uvjeti rada u svim ispitanim hotelima imaju vrijednost dijelom zadovoljan. Ocjena je dobivena iz ocjene opreme, klime i rasvjete na radnom mjestu. U svim hotelima ti osnovni kriteriji imaju vrijednost dobar, kao što je već zapisano u dijelu o prosječnim ocjenama.

U hotelima A i C dijelom su zainteresirani za posao, a u hotelu C slabo. Ocjena zainteresiranosti za posao izvedena je iz zanimljivosti posla i sklonosti poslu, što je već analizirano u prethodnom dijelu. U svim analiziranim hotelima posao je djelomično zanimljiv. U hotelima A i B zaposleni vole raditi prosječno do 75% posla koji obavljaju, a u hotelu C skloni su samo polovici poslova koji rade.

Nakon analize vanjske motivacije, analizirana je unutarnja motivacija. Ocjena unutarnje motivacije dobivena je iz vrijednosti intrizičnih motiva i zadovoljstva poslom. Grafička analiza unutarnje motivacije dana je na slici 35.

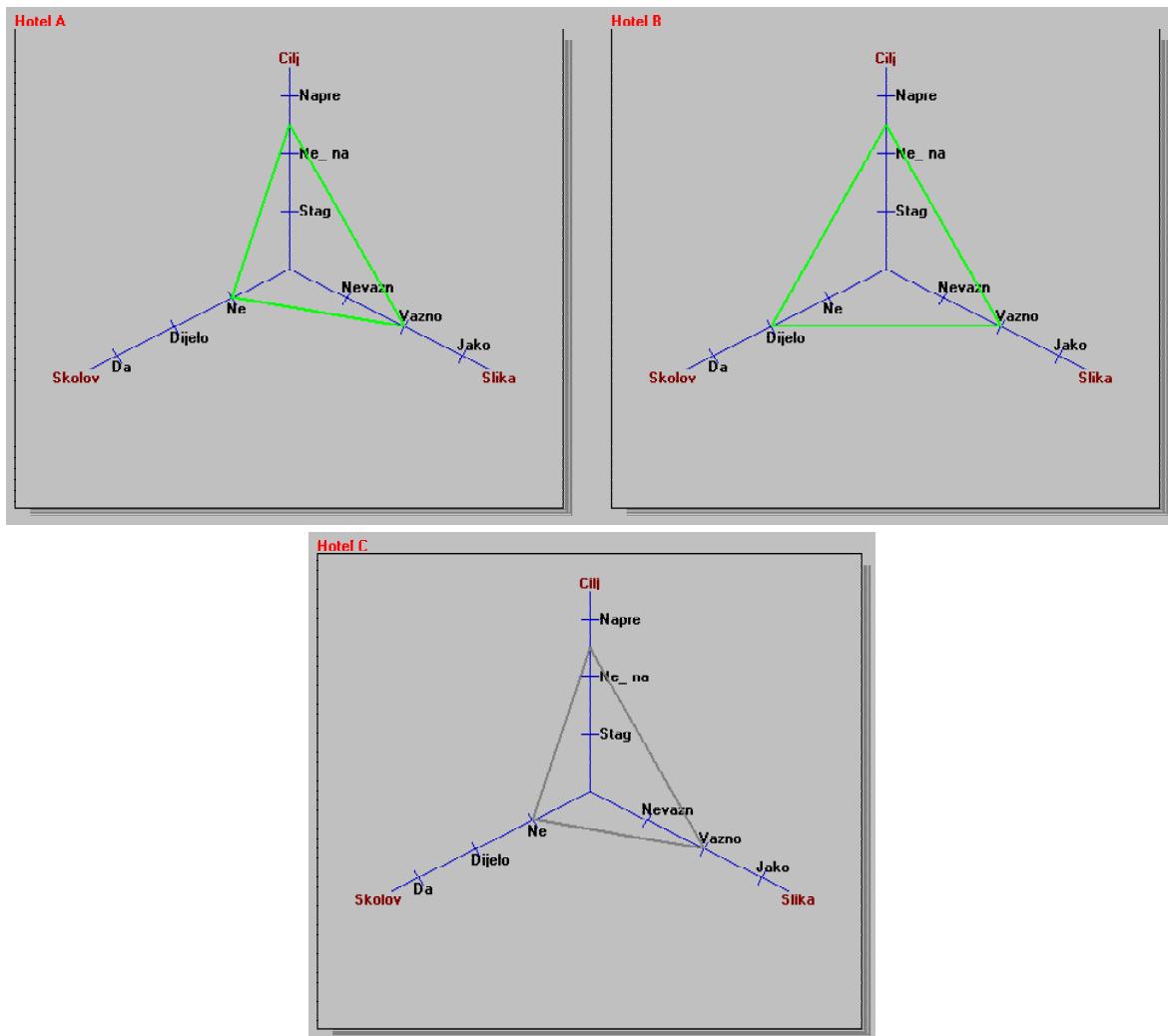
Slika 35. Grafički prikaz unutarnje motivacije u hotelima A, B i C



U hotelima B i C intrizični motivi zaposlenih ocjenjeni su kao djelomični razvoj dok je to u hotelu A nerazvijanje, što nije dobra vrijednost. Gledajući drugi faktor koji čini unutarnju motivaciju hotel A je u povoljnijem položaju jer su zaposleni zadovoljni, dok su u hotelima B i C dijelom zadovoljni.

Intrizični motivi sastavljeni su iz poslovnog cilja u budućnosti, školovanja uz rad i važnosti slike hotela u javnosti. Grafički prikaz tih motiva prikazan je na slici 36.

Slika 36. Grafički prikaz raščlambe intrizičnih motiva u hotelima A, B i C

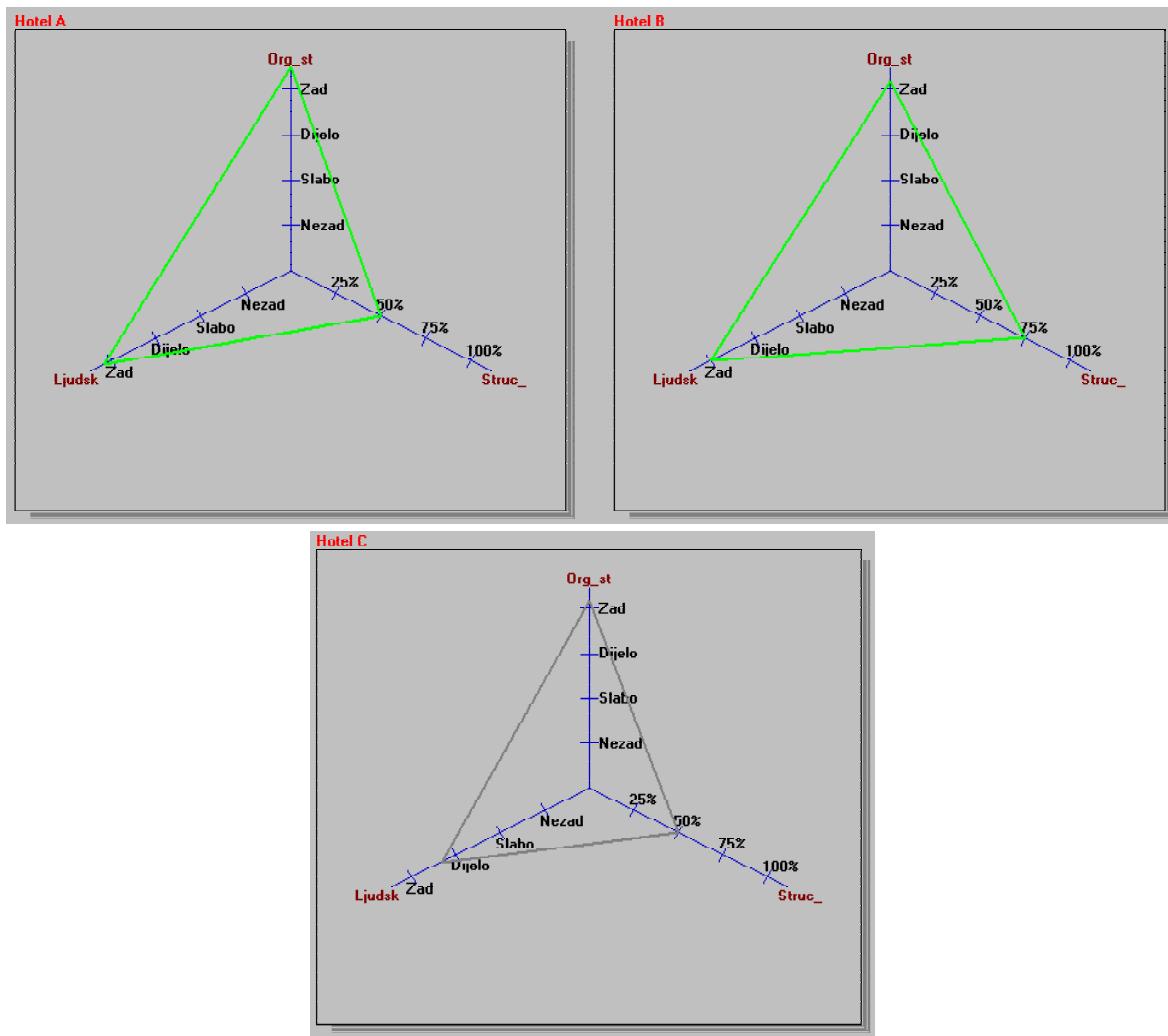


Poslovni je cilj zaposlenih u hotelu A u budućnosti ne napredovati, dok je zaposlenima u hotelima B i C cilj napredovanje. Poslovni cilj u budućnosti izведен je iz želje za napredovanjem i želje za odgovornošću u budućnosti. U hotelima A i C nema volje za školovanjem uz rad dok je u hotelu B ona dijelom prisutna. Zaposlenima je važna slika hotela u javnosti.

Nakon raščlane motivacije zaposlenih, analizirano je postojanje problema nedovoljno iskorištenih mogućnosti zaposlenih. U hotelima A i B zadovoljni su stanjem, a u hotelu C su dijelom zadovoljni.

Varijablu sastavljaju problemi organizacijske strukture i ljudskog faktora te stupanj korištenja stručnih znanja na radnom mjestu. Grafički prikaz vrijednosti tih varijabli prikazan je na slici 37.

Slika 37. Grafički prikaz raščlambe problema organizacijske strukture u hotelima A, B i C

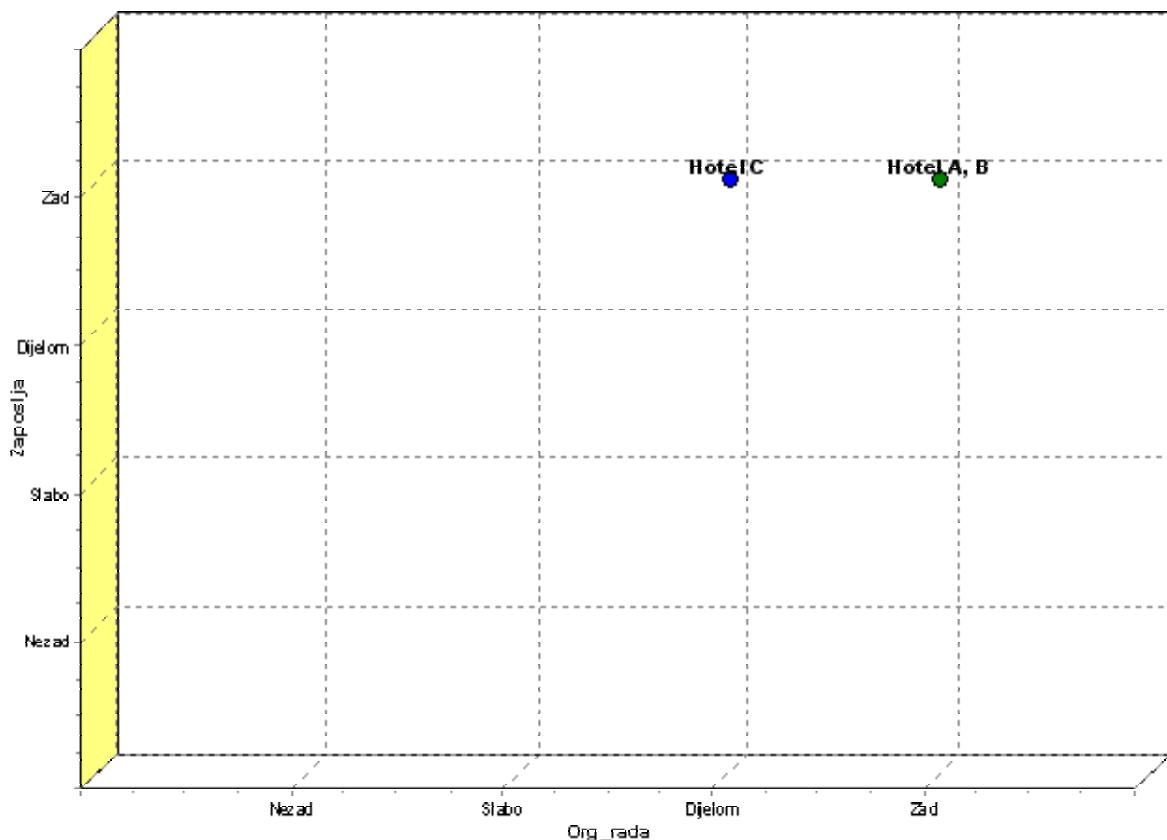


Stanjem organizacijske strukture zadovoljni su u svim hotelima, što se ne može reći za ostale varijable. Zaposleni ne smatraju problemom ljudski faktor u hotelima A i B, a dijelom smatraju u hotelu C. Stupanj korištenja stručnih znanja u hotelu B iznosi 75%, a u hotelima A i C samo 50%.

Problem organizacijske strukture raščlanjen je na probleme u organizaciji rada i na probleme u strukturi zapošljavanja, što je grafički prikazano na slici 38.

Problem ljudskog faktora sastoji se iz suradnje i iz nedostatka truda, što se može vidjeti na slici 39.

Slika 38. Grafički prikaz varijabli problema organizacijske strukture

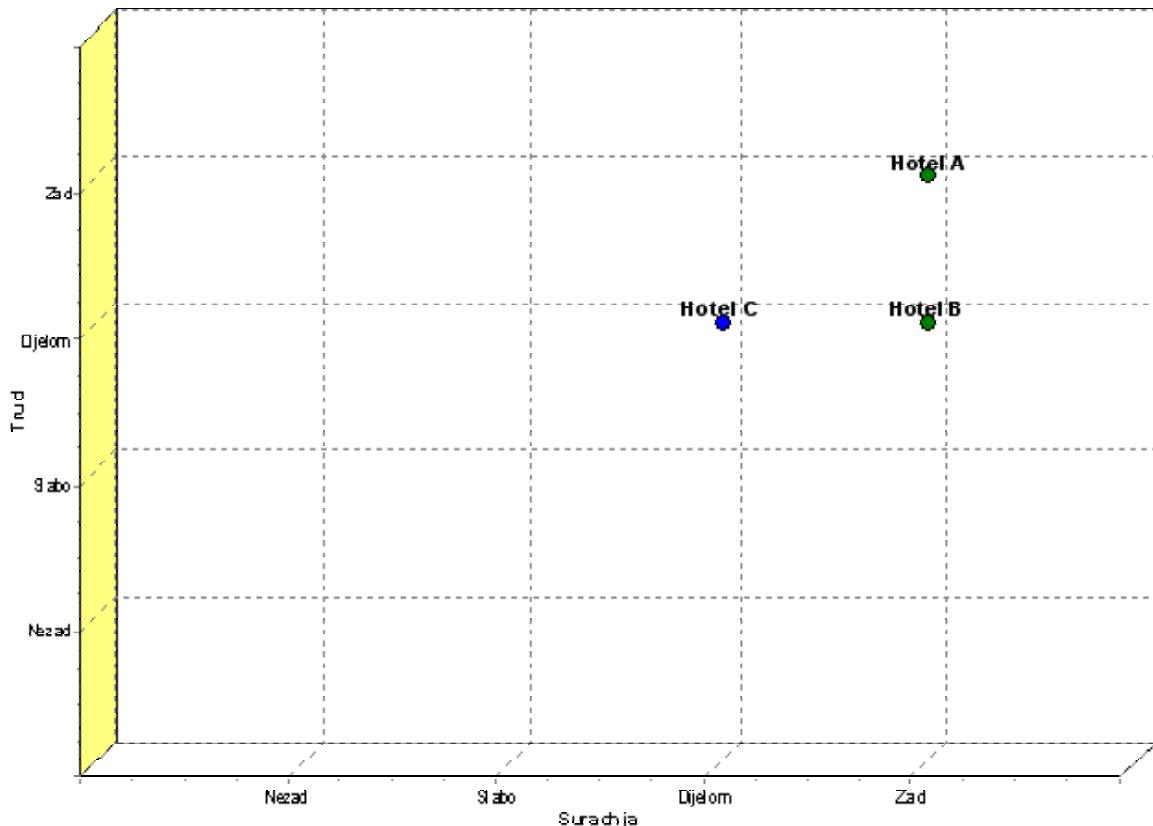


Organizacija rada ne smatra se problem u hotelima A i B, a u hotelu C djelomično se smatra problemom. Postojanje problema organizacije rada sastavljeno je iz postojanja problema u organizaciji i koordinaciji rada, podjeli rada i preopterećenosti nestručnim poslovima. To su osnovne varijable koje su već objašnjene u prijašnjem dijelu kada je rečeno da se u hotelima A i B nijedna od tih varijabli ne smatara problemom, a u hotelu C manji problem predstavljaju organizacija i koordinacija rada te podjela rada.

Struktura zapošljavanja ne uzrokuje nedovoljnu iskorištenost zaposlenih u hotelima A i B, ali je dijelom uzrok u hotelu C. Problem je istražen kroz kriterije o prevelikom zapošljavanju iste struke i nedostatku radnika nižeg obrazovanja od zaposlenih. Rezultati tih osnovnih varijabli već su analizirani u prethodnom poglavljiju gdje je pokazano da je jedino u hotelu B manji problem nedostatak radika nižeg obrazovanja.

Posljednji dio koji je analiziran ovdje, problem je ljudskog faktora, koji je izведен iz problema u suradnji i nedostatka truda. Grafički je prikazan na slici 39.

Slika 39. Grafički prikaz varijabli problema ljudskog faktora



Suradnja nije problem u hotelima A i B, a dijelom je problem u hotelu C. Vrijednosti varijable izvedene su iz problema nedovoljne podrške nadređenih i slabe suradnje u struci, te nedovoljnoj podršci neposrednih suradnika. Nijedna od tih osnovnih varijabli nije problem u hotelima A i B, dok su u hotelu C manji problem nedovoljna podrška neposrednih suradnika i nedostatak suradnje u struci kao što se vidi u prethodnom dijelu.

Nedostatak truda nije problem u hotelu A, a dijelom je problem u hotelima B i C. Uzrok tome je nedovoljna nagrađivanost koju u svim hotelima smatraju manjim problemom te nedostatak brige nadređenih za razvoj hotela, što zaposleni smatraju manjim problemom u hotelima B i C, a što se vidi u poglavlju o ocjeni varijabli.

6.2.4. What – if analiza

What – if analiza napravljena je mijenjajući varijable želja za napredovanjem u budućnosti i spremnosti za školovanjem. Analiza je napravljena samo za hotel B, ali je sada napravljena tako da se usporedi promjena svake varijable zasebno i istovremena promjena analiziranih varijabli.

Prosjek odgovora za napredovanje u budućnosti je na granici između vrijednosti isto radno mjesto i bolje radno mjesto, te je dosad uvrštena vrijednost bolje radno mjesto. Spremnost na školovanje uz rad na granici je između odgovora ne i da pa je u model uvrštena vrijednost da. Na slici 40. prikazana je usporedba drva kriterija s dosadašnjim vrijednostima parametara i promijenjenim vrijednostima.

Slika 40. Usporedba vrijednosti varijabli u drvu kriterija za granične slučajeve u hotelu B

Kriterij	Hotel B	Hotel B-N	Hotel B-S	Hotel B1
Zaposlen	Zad	Zad	Zad	Dijelom
Motivac	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Slabo
Vanjska	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Ekstrin	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Primanja	Nezad	Nezad	Nezad	Nezad
Surad_za	Zad	Zad	Zad	Zad
Rukovod	Zad	Zad	Zad	Zad
Kolege	Zad	Zad	Zad	Zad
Mogucnos	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Uvjeti	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Oprema	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Klima	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Rasvjeta	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Zaintere	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Zanimlj	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Sklonost	75%	75%	75%	75%
Kvalit	3	3	3	3
Unutamj	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Ne_raz
Intrizic	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Ne_raz
Cilj	Napre	Ne_napre	Napre	Ne_napre
Napredov	Bolje	Isto	Bolje	Isto
Odgovorn	Ista	Ista	Ista	Ista
Skolov	Dijelom	Dijelom	Ne	Ne
Spremnos	Da	Da	Ne	Ne
Poticanj	Ne	Ne	Ne	Ne
Slika	Vazno	Vazno	Vazno	Vazno
Zadovolj	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Neiskor	Zad	Zad	Zad	Zad
Org_stru	Zad	Zad	Zad	Zad
Org_rada	Zad	Zad	Zad	Zad
Org_koor	Nije	Nije	Nije	Nije
Podje_ra	Nije	Nije	Nije	Nije
Nestrucn	Nije	Nije	Nije	Nije
Zaposlja	Zad	Zad	Zad	Zad
Ista_str	Nije	Nije	Nije	Nije
Nize	Manji	Manji	Manji	Manji
Ljudski	Zad	Zad	Zad	Zad
Suradnja	Zad	Zad	Zad	Zad
Nadredje	Nije	Nije	Nije	Nije
Struka	Nije	Nije	Nije	Nije
Suradnic	Nije	Nije	Nije	Nije
Trud	Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Nagradji	Manji	Manji	Manji	Manji
Briga_na	Manji	Manji	Manji	Manji
Struc_zn	75%	75%	75%	75%

Hotel B označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva zaposlenih kada je uvrštena povoljnija vrijednost (napredovanje u budućnosti ima ocjenu bolje radno mjesto, spremnost na školovanje ima ocjenu da).

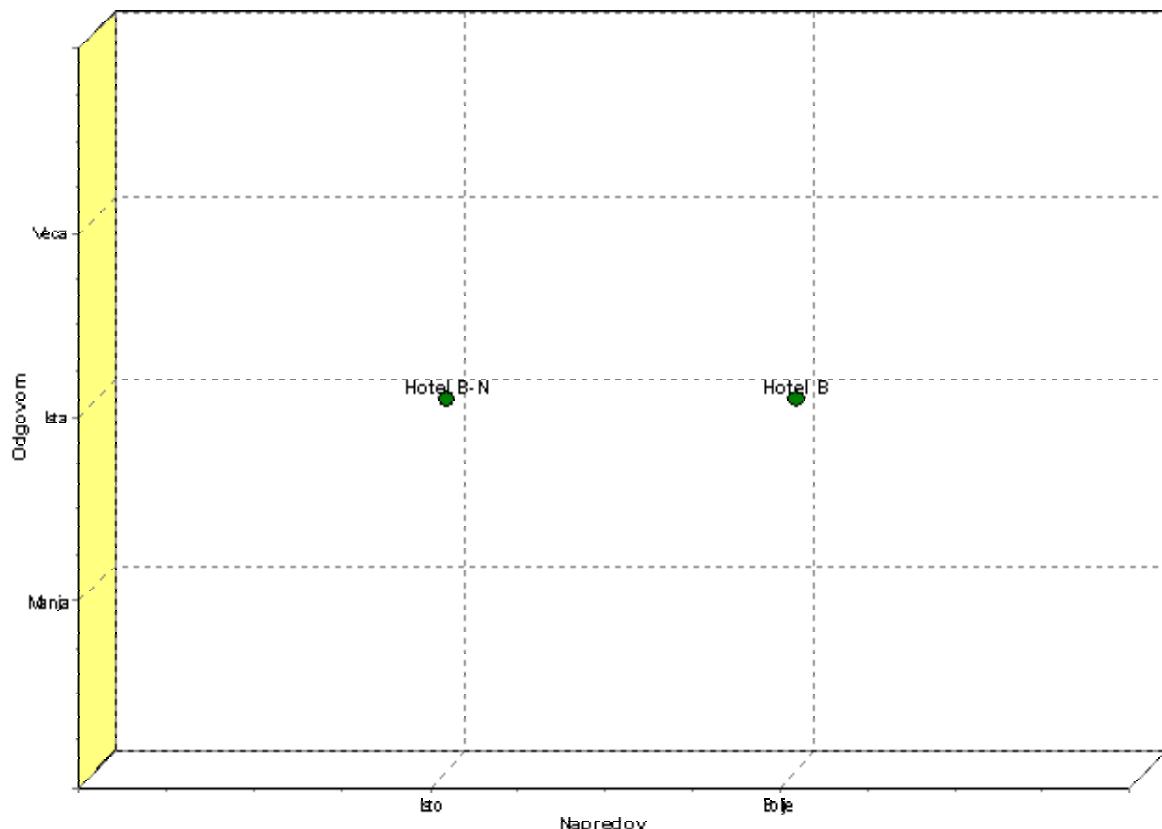
Hotel B – N označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva zaposlenih kada je promijenjena vrijednost napredovanja u budućnosti u lošiju vrijednost – isto radno mjesto (spremnost na školovanje ima nepromijenjenu vrijednost – da)

Hotel B – S označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva zaposlenih kada je promijenjena vrijednost variabile spremnost na školovanje u lošiju vrijednost – ne (napredovanje u budućnosti ima prvočnu vrijednost – bolje radno mjesto)

Hotel B1 označava vrijednosti vrednovanja zadovoljstva zaposlenih kada je promijenjena vrijednost obaju parametara u nepovoljniju vrijednost. (napredovanje u budućnosti – isto radno mjesto, spremnost na školovanje – ne)

Parametar želja za napredovanjem u budućnosti skupa sa željom za odgovornošću, čini kriterij poslovni cilj u budućnosti. Na slici 41. prikazane su varijable u obje varijante (povoljnijoj i nepovoljnijoj)

Slika 41. Grafički prikaz raščlambe varijable napredovanje u hotelu B, u povoljnjoj i nepovoljnjoj varijanti

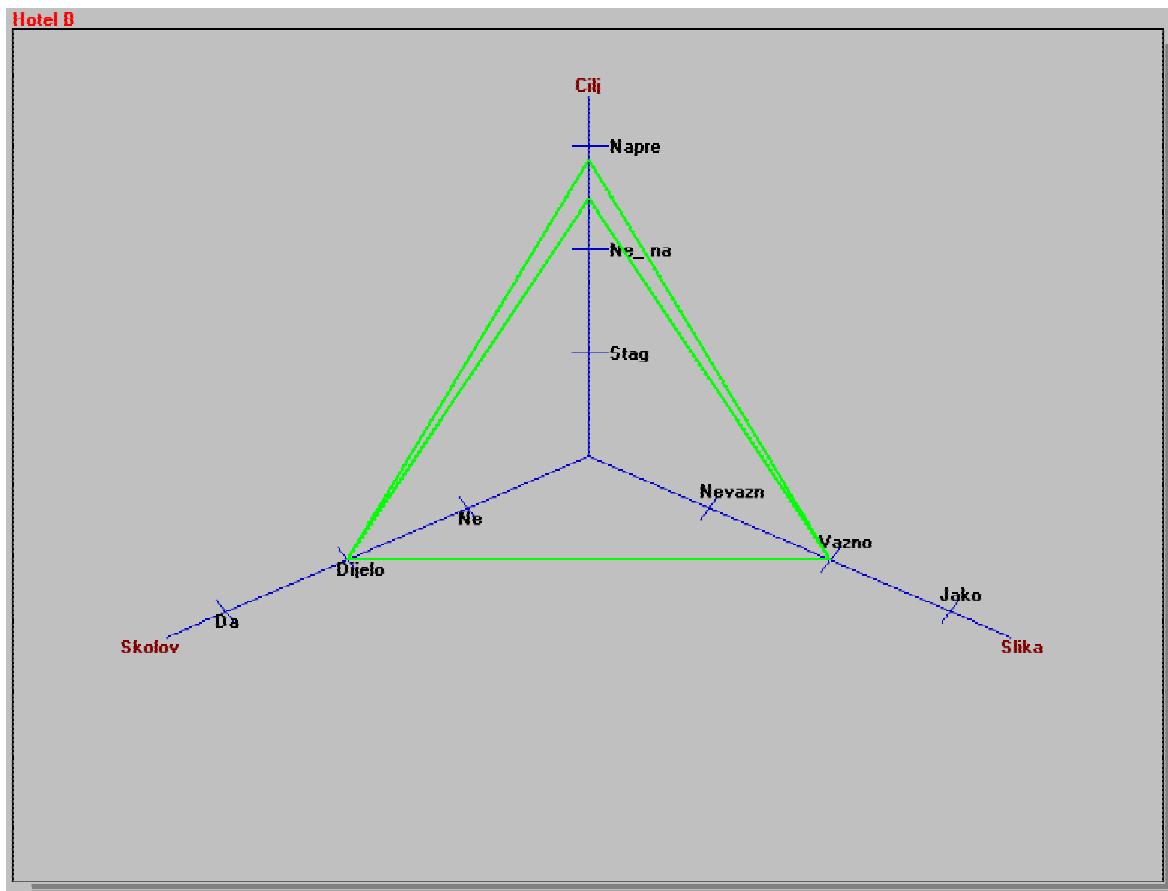


Hotel B predstavlja povoljniju vrijednost (napredovanje – bolje radno mjesto).
Hotel B – N predstavlja lošiju vrijednost (napredovanje – isto radno mjesto).

Promjena vrijednosti napredovanja u budućnosti uzrokuje promjenu vrijednosti poslovnog cilja u budućnosti, koji u tom slučaju mijenja vrijednost napredovati u ne napredovati.

Poslovni cilj u budućnosti, skupa sa školovanjem uz rad i važnosti slike hotela u javnosti, tvori intrizične motive zaposlenih. Grafički prikaz tih varijabli u povolnjem i nepovoljnijem slučaju dan je na slici 42.

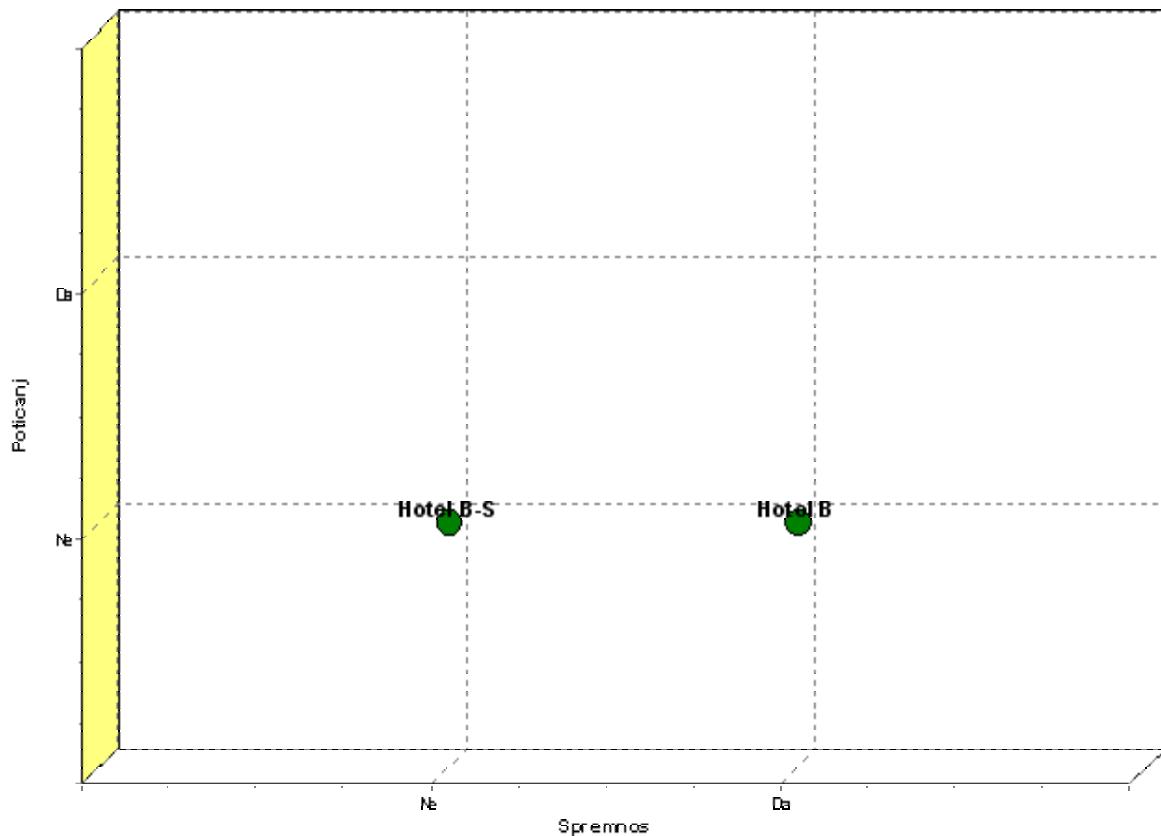
Slika 42. Grafički prikaz raščlambe varijable intrizični motivi u hotelu B s obzirom na parametar napredovanje u budućnosti



Promjena poslovnog cilja uz nepromijenjene vrijednosti varijable školovanje i važnost slike u javnosti, nije dovela do promjene ocjene intrizičnih motiva. Time su ostale nepromijenjene vrijednosti kriterija na višoj razini. Zadovoljstvo zaposlenih i dalje ima vrijednost zadovoljan.

Kakva je promjena u modelu za hotel B kada se promjeni samo vrijednost parametra spremnost za školovanje, pokazano je u sljedećem odlomku. Spremnost za školovanje uz rad, skupa s poticanjem na školovanje, čini varijablu školovanje uz rad. Na slici 43. prikazane su navedene varijable.

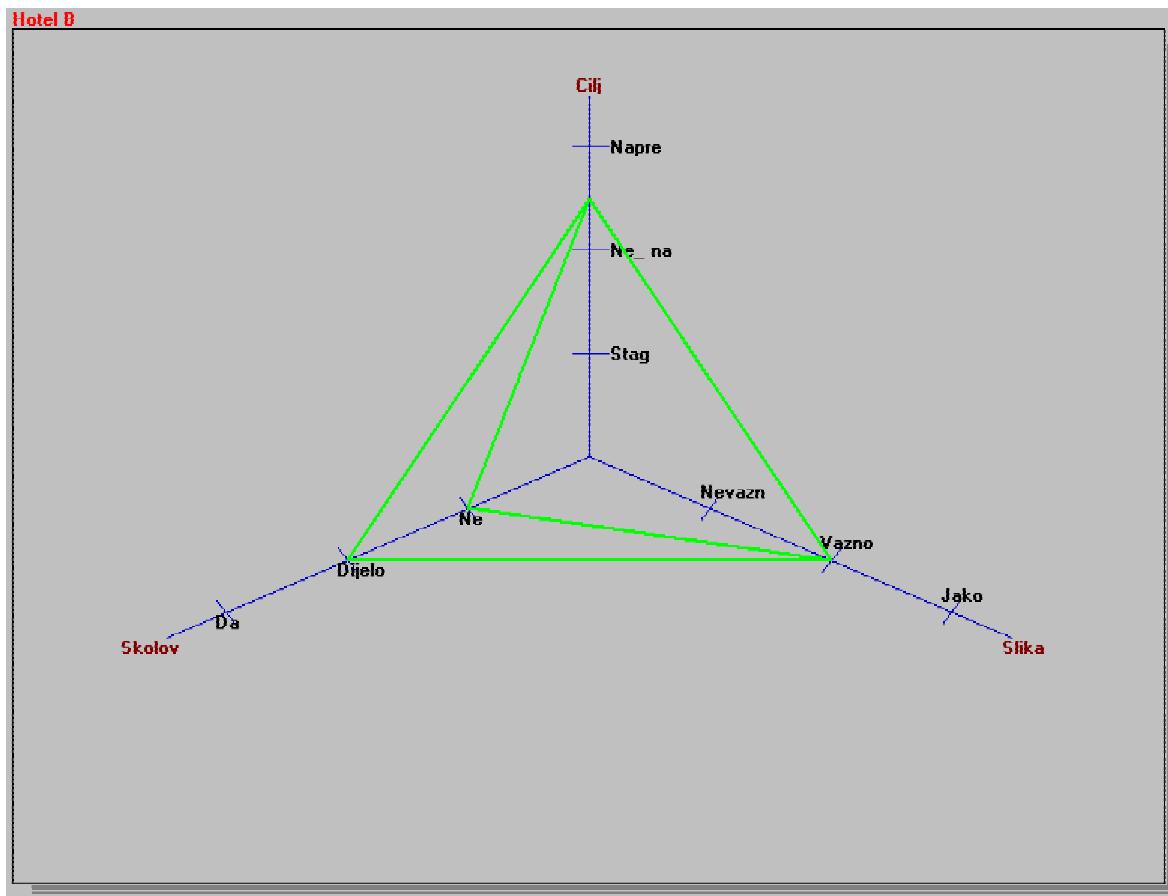
Slika 43. Grafički prikaz raščlambe varijable školovanje uz rad u hotelu B, u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti



Hotel B predstavlja povoljniju vrijednost (spremnost za školovanje – da).
Hotel B – S predstavlja lošiju vrijednost (spremnost za školovanje – ne).

Kriteriju škovanje uz rad promijenjena je vrijednost iz dijelom u ne. Zajedno s poslovnim ciljem u budućnosti i važnosti slike u javnosti taj kriterij tvori intrizične motive zaposlenih, što je prikazano na slici 44.

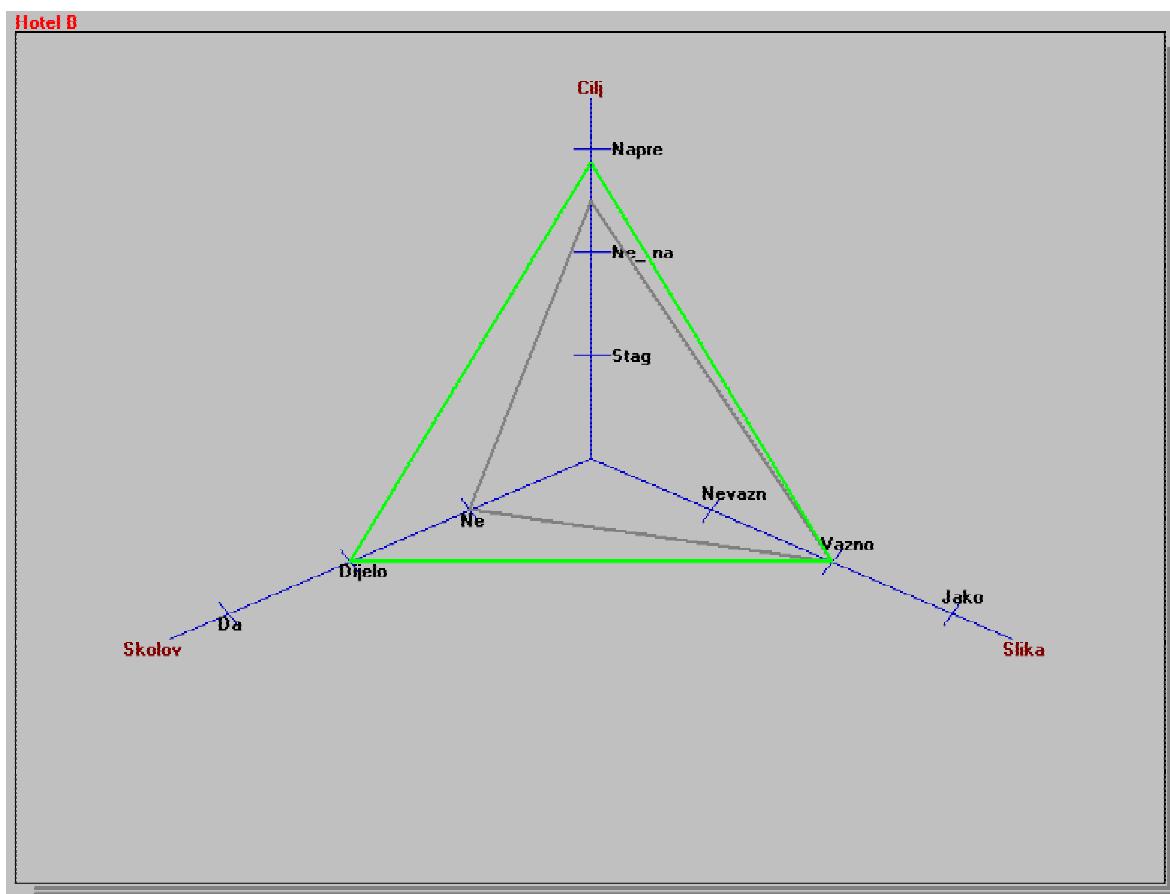
Slika 44. Grafički prikaz raščlambe varijable intrizični motivi u hotelu B, s obzirom na parametar spremnost na škovanje uz rad



Pošto je vrijednost kriterija poslovni cilj u budućnosti i važnost slike u javnosti ostala nepromijenjena, promjena u varijabli školovanje uz rad nije promijenila ocjenu intrizičnih motiva. Vrijednosti kriterija na višoj razini ostale su iste, pa je ocjena zadovoljstva zaposlenih i dalje zadovoljan.

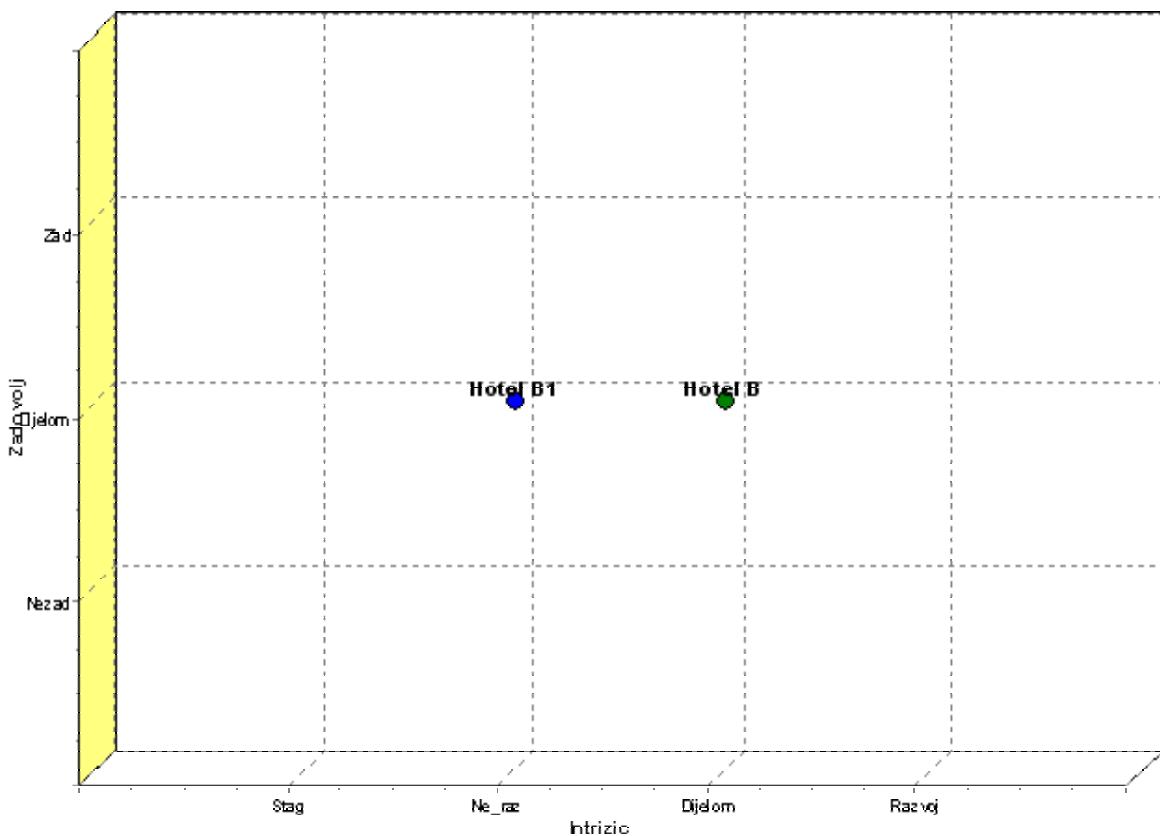
Prikazane su promjene do kojih dolazi u modelu za hotel B, ukoliko se promijeni samo jedna od varijabli napredovanje u budućnosti ili spremnost za školovanje uz rad. Kada se istovrorno promijene oba parametra dolazi do promjene poslovnog cilja u budućnosti i školovanja uz rad, koji skupa s važnosti slike u javnosti daju ocjenu intrizičnih motiva što je prikazano na slici 45.

Slika 45. Grafički prikaz raščlambe varijable intrizični motivi u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad



Promjene vrijednosti poslovnog cilja i školovanja uz rad dovode do promjene vrijednosti intrizičnih motiva iz dijelom se razvijati u ne razvijati se. Intrizični motivi, skupa sa zadovoljstvom na poslu, daju vrijednost unutarnje motivacije. Intrizični motivi i zadovoljstvo na poslu prikazani su na slici 46. u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti.

Slika 46. Grafički prikaz raščlambe varijable unutarnja motivacija u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad



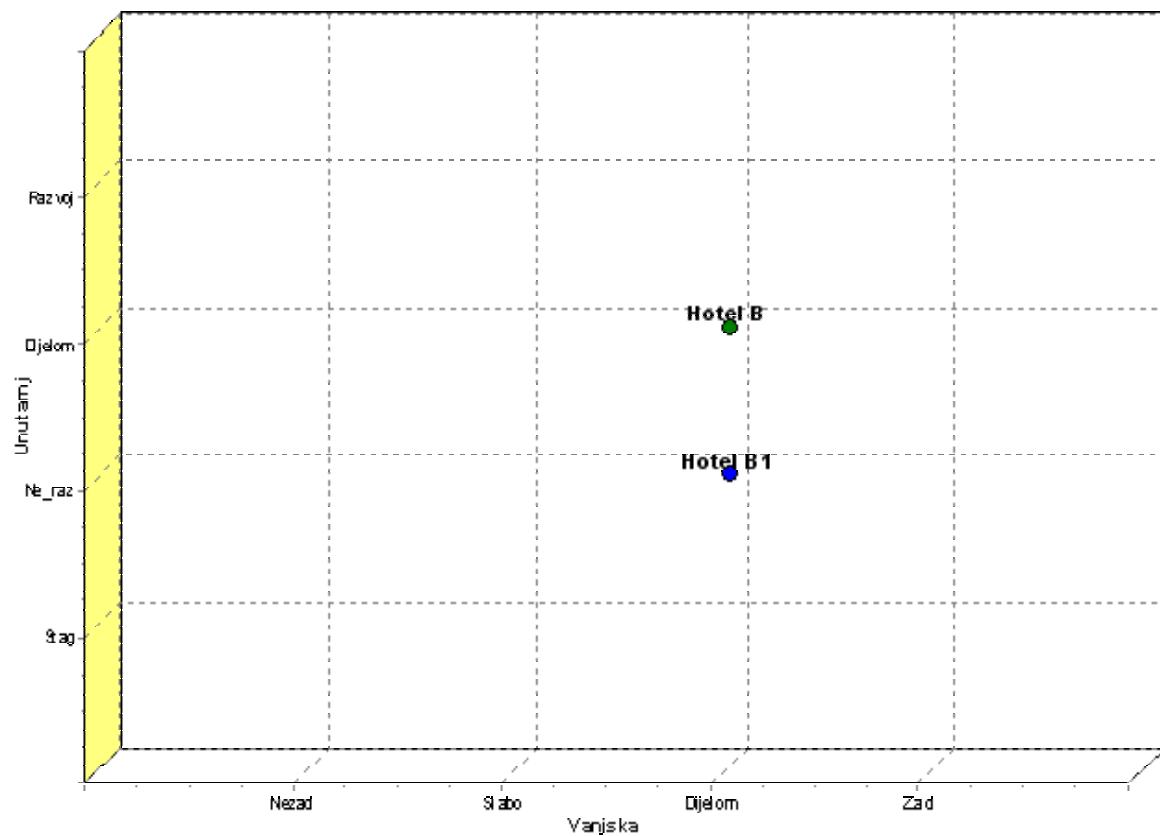
Hotel B predstavlja povoljniju varijantu (napredovanje u budućnosti – bolje radno mjesto, spremnost za školovanje – da).

Hotel B1 predstavlja lošiju varijantu (napredovanje u budućnosti – isto radno mjesto, spremnost za školovanje – ne).

Zbog promjene intrizičnih motiva zaposlenih i zadovoljstva poslom, dolazi do promjene vrijednosti unutarnje motivacije iz dijelom se razvijati u ne razvijati se.

Unutarnja motivacija i vanjska motivacija čine kriterij motivacija zaposlenih. Grafički prikaz tih varijabli u povoljnijoj i nepovoljnijoj varijanti dan je na slici 47.

Slika 47. Grafički prikaz raščlambe varijable motivacija zaposlenih u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad



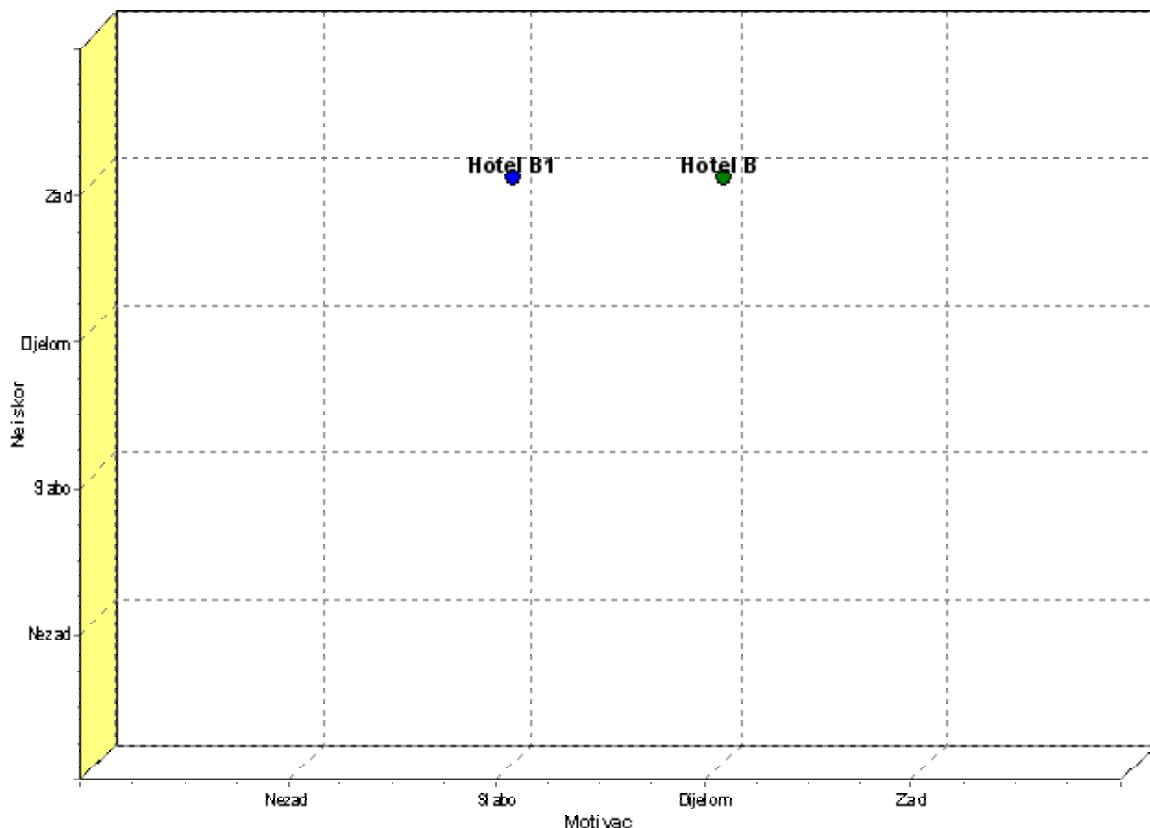
Hotel B predstavlja povoljniju varijantu (napredovanje u budućnosti – bolje radno mjesto, spremnost za školovanje – da).

Hotel B1 predstavlja lošiju varijantu (napredovanje u budućnosti – isto radno mjesto, spremnost za školovanje – ne).

Promjena u vrijednosti unutarnje motivacije uzrokuje promjenu ocjene motivacije zaposlenih te ocjena iz dijelom zadovoljan prelazi u zadovoljan.

Ocjena motivacije zaposlenih je, s postojanjem problema nedovoljno iskorишtenih mogućnosti na radnom mjestu, dio kriterija na najvišoj razini – zadovoljstva zaposlenih. Povoljnija i nepovoljnija varijanta tih varijabli grafički su prikazane na slici 48.

Slika 48. Grafički prikaz raščlambe varijable zadovoljstvo zaposlenih u hotelu B, s obzirom na parametare napredovanje u budućnosti i spremnost na školovanje uz rad



Hotel B predstavlja povoljniju varijantu (napredovanje u budućnosti – bolje radno mjesto, spremnost za školovanje – da).

Hotel B1 predstavlja lošiju varijantu (napredovanje u budućnosti – isto radno mjesto, spremnost za školovanje – ne).

Promjenom motivacije dolazi do promjene ocjene zadovoljstva zaposlenih. Ocjena zadovoljan postaje ocjena dijelom zadovoljan, što je posljedica istovremene promjene vrijednosti varijable napredovanje u budućnosti i spremnost za škovanje uz rad.

6.3. Poštivanje raspodjela vjerojatnosti

Vrednovanje modela koje je prikazano, provedeno je tako da je za svaki kriterij u modelu, unijeta jedna vrijednost koja je izvedena iz prosječnog odgovora na neko pitanje. Rezultat vrednovanja, koji je dobiven za attribute na višoj razini, jedna je od ponuđenih vrijednosti atributa.

Osim ovakve analize, ljudska ekspertnog sustava DEX omogućava sagledavanje utjecaja i onih odgovora koji se razlikuju od prosjeka. To se postiže tako da se za svaku moguću vrijednost nekog kriterija (npr. nezadovoljan, dijelom zadovoljan, zadovoljan) unese postotak odgovora koji je dobila ta vrijednost. Poštujući unijetu raspodijelu vjerojatnosti dobije se i raspodjela vjerojatnosti atributa na višim razinima.

Za hotele A, B i C iskušana je i analiza s poštivanjem vjerojatnosti. Postotak odgovora na pojedina pitanja u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta, naveden je u tablici 56. za hotel A, u tablici 57. za hotel B i u tablici 58. za hotel C.

Tablica 56. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta za hotel A

KRITERIJ	VRIJEDNOST / POSTOTAK
1. S_oprema	Nezad /0,24; Zad /0,76
2. S_cista	Nezad /0,08; Zad /0,92
3. K_oprema	Nezad /0,27; Zad /0,73
4. K_cista	Nezad /0,09; Zad /0,91
5. R_kvalit	Nezad /0,10;Dijelom/0,29; Zad /0,60
6. R_usluga	Nezad /0,02;Dijelom/0,10; Zad /0,88
7. R_ugodja	Nezad /0,04;Dijelom/0,15; Zad /0,80
8. B_kvalit	Nezad /0,06;Dijelom/0,20; Zad /0,74
9. B_usluga	Nezad /0,10;Dijelom/0,08; Zad /0,81
10. B_ugodja	Nezad /0,10;Dijelom/0,26; Zad /0,65
11. Prijam	Nezad /0,17; Zad /0,83
12. Recepциј	Nezad /0,04;Dijelom/0,12; Zad /0,84
13. Nosac	Nezad /0,40;Dijelom/0,11; Zad /0,50
14. Sobarica	Nezad /0,02;Dijelom/0,13; Zad /0,85
15. Ljubazno	Nezad /0,08; Zad /0,92
16. Djelotvo	Nezad /0,04; Zad /0,96
17. Bazen	Nezad /0,09;Dijelom/0,29; Zad /0,62
18. Sauna	Nezad /0,08;Dijelom/0,58; Zad /0,33
19. Fitnes	Nezad
20. Sportska	Nezad /0,45;Dijelom/0,35; Zad /0,20
21. Djecja	Nezad /0,56;Dijelom/0,44
22. Vecernji	Nezad /0,61;Dijelom/0,33; Zad /0,06
23. Ponovno	Ne /0,27; Da /0,73

Tablica 57. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta za hotel B

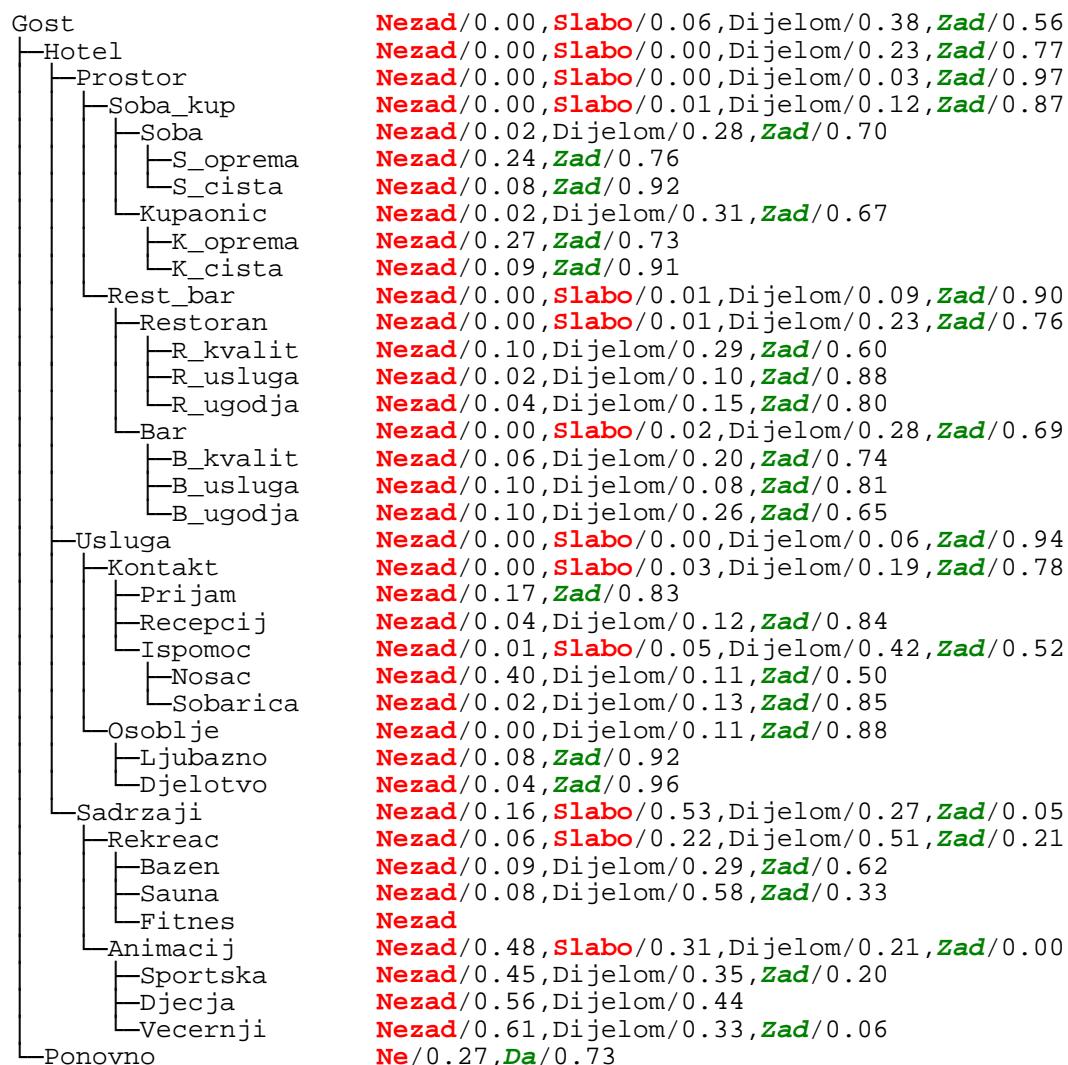
KRITERIJ	VRIJEDNOST / POSTOTAK
1. S_oprema	Nezad /0,09; Zad /0,91
2. S_cista	Nezad /0,02; Zad /0,98
3. K_oprema	Nezad /0,11; Zad /0,89
4. K_cista	Nezad /0,07; Zad /0,93
5. R_kvalit	Nezad /0,06; Dijelom/0,35; Zad /0,59
6. R_usluga	Nezad /0,02; Dijelom/0,14; Zad /0,84
7. R_ugodja	Nezad /0,02; Dijelom/0,18; Zad /0,80
8. B_kvalit	Dijelom/0,22; Zad /0,78
9. B_usluga	Dijelom/0,23; Zad /0,77
10. B_ugodja	Nezad /0,07; Dijelom/0,22; Zad /0,70
11. Prijam	Nezad /0,19; Zad /0,81
12. Recepциј	Nezad /0,09; Dijelom/0,23; Zad /0,68
13. Nosac	Nezad /0,25; Dijelom/0,19; Zad /0,56
14. Sobarica	Nezad /0,02; Dijelom/0,10; Zad /0,89
15. Ljubazno	Nezad /0,07; Zad /0,93
16. Djelotvo	Nezad /0,11; Zad /0,89
17. Bazen	Nezad /0,06; Dijelom/0,29; Zad /0,65
18. Sauna	Nezad /0,09; Dijelom/0,45; Zad /0,45
19. Fitnes	Nezad
20. Sportska	Nezad /0,58; Dijelom/0,33; Zad /0,08
21. Djecja	Nezad /0,50; Dijelom/0,50
22. Vecernji	Nezad /0,35; Dijelom/0,45; Zad /0,20
23. Ponovno	Ne /0,34; Da /0,66

Tablica 58. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva gosta za hotel C

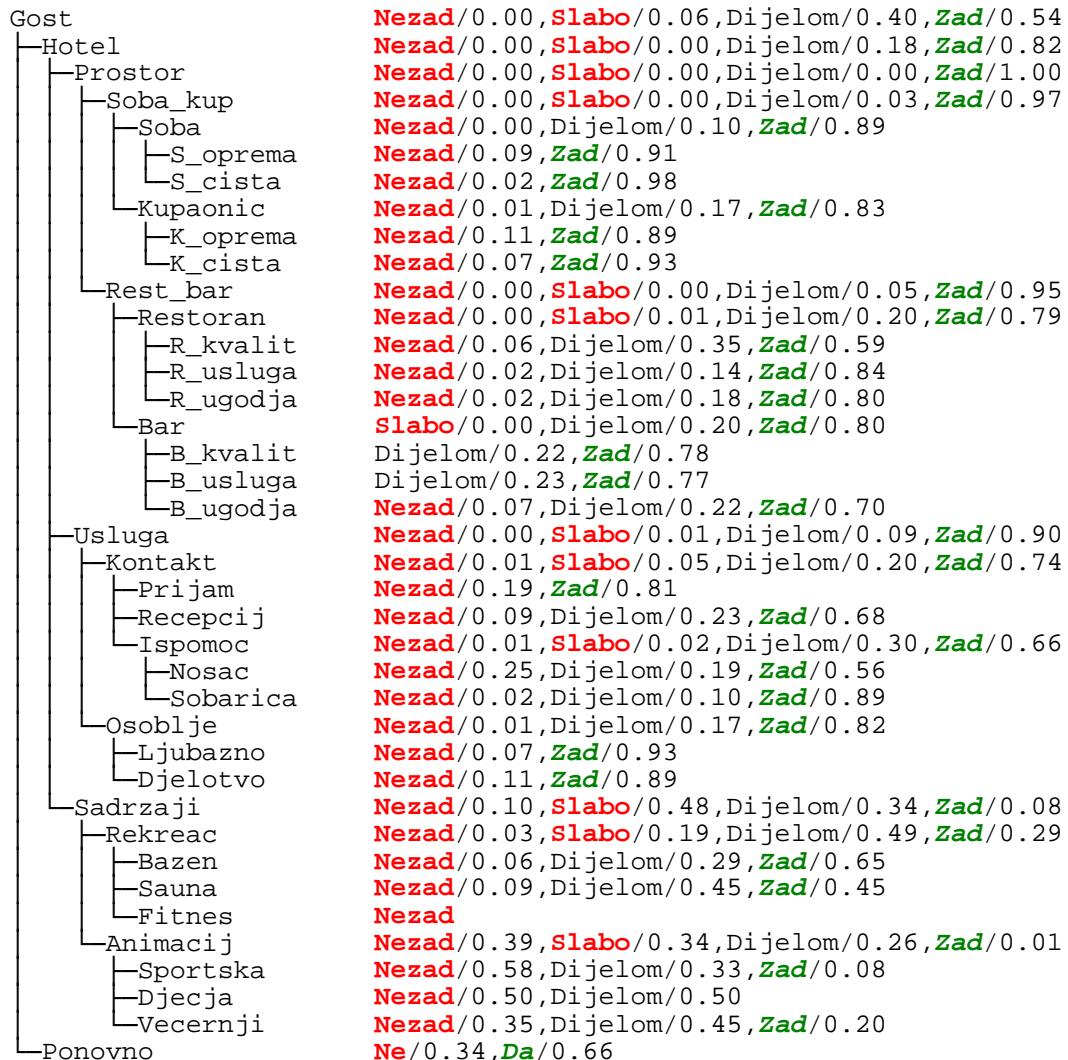
KRITERIJ	VRIJEDNOST / POSTOTAK
1. S_oprema	Nezad /0,06; Zad /0,94
2. S_cista	Nezad /0,08; Zad /0,92
3. K_oprema	Nezad /0,10; Zad /0,90
4. K_cista	Nezad /0,06; Zad /0,94
5. R_kvalit	Nezad /0,09; Dijelom/0,22; Zad /0,70
6. R_usluga	Nezad /0,04; Dijelom/0,19; Zad /0,77
7. R_ugodja	Nezad /0,08; Dijelom/0,17; Zad /0,75
8. B_kvalit	Dijelom/0,32; Zad /0,68
9. B_usluga	Dijelom/0,20; Zad /0,80
10. B_ugodja	Nezad /0,09; Dijelom/0,18; Zad /0,73
11. Prijam	Nezad /0,05; Zad /0,95
12. Recepциј	Nezad /0,02; Dijelom/0,15; Zad /0,83
13. Nosac	Nezad /0,29; Dijelom/0,07; Zad /0,64
14. Sobarica	Nezad /0,02; Dijelom/0,09; Zad /0,88
15. Ljubazno	Nezad /0,06; Zad /0,94
16. Djelotvo	Nezad /0,07; Zad /0,93
17. Bazen	Nezad
18. Sauna	Nezad
19. Fitnes	Nezad
20. Sportska	Nezad
21. Djecja	Nezad
22. Vecernji	Nezad
23. Ponovno	Ne /0,47; Da /0,53

Uvrštenjem ovakvih vrijednosti u model, za izvedene kriterije izračunaju se vjerojatnosti poprimanja određene vrijednosti. Takve vjerojatnosti uvršetene su u drvo kriterija na slici 49. za hotel A, na slici 50. za hotel B i na slici 51. za hotel C. Za sadržaje koji se gostima ne nude uvrštena je ocjena nezadovoljan sa stopostotnim udjelom.

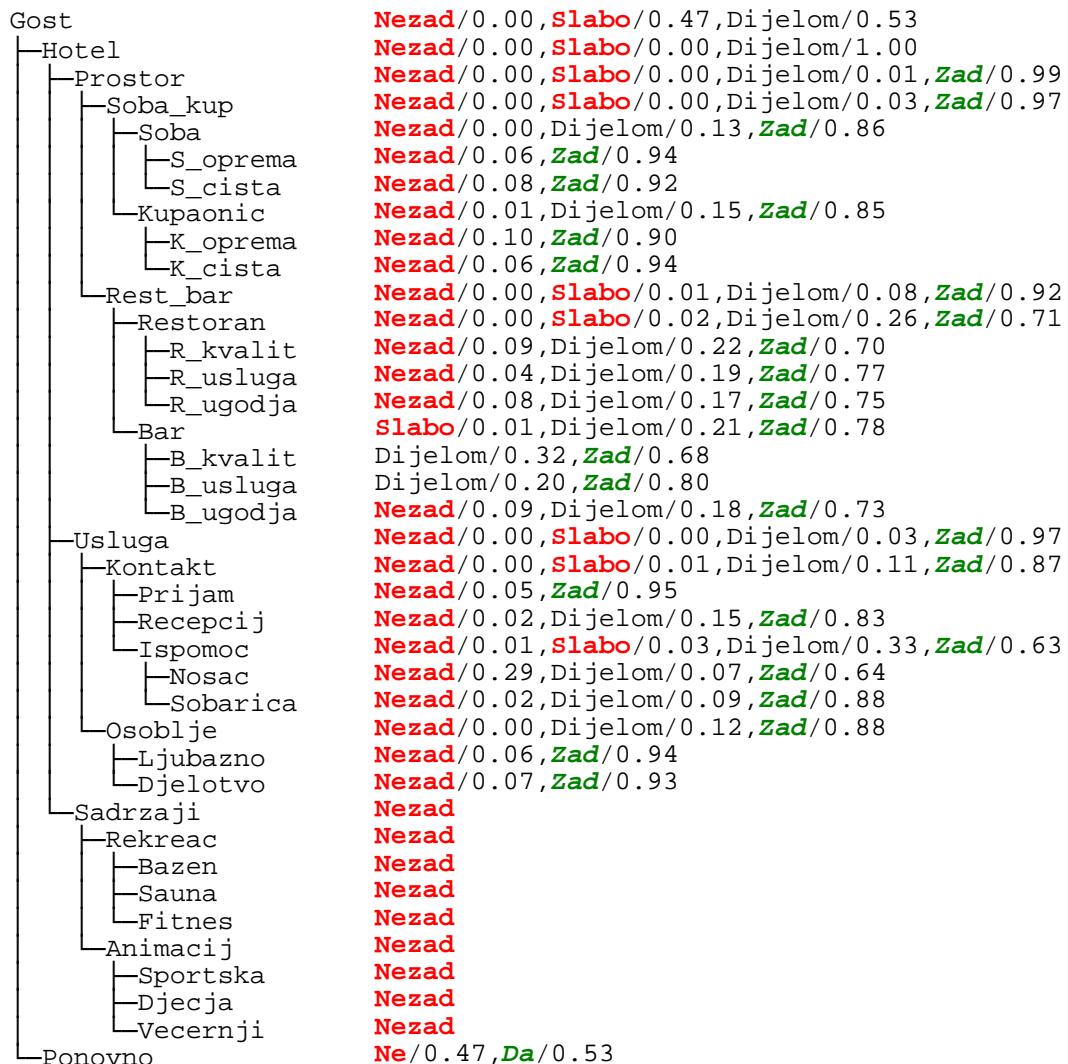
Slika 49. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva gosta s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel A



Slika 50. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva gosta s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel B



Slika 51. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva gosta s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel C



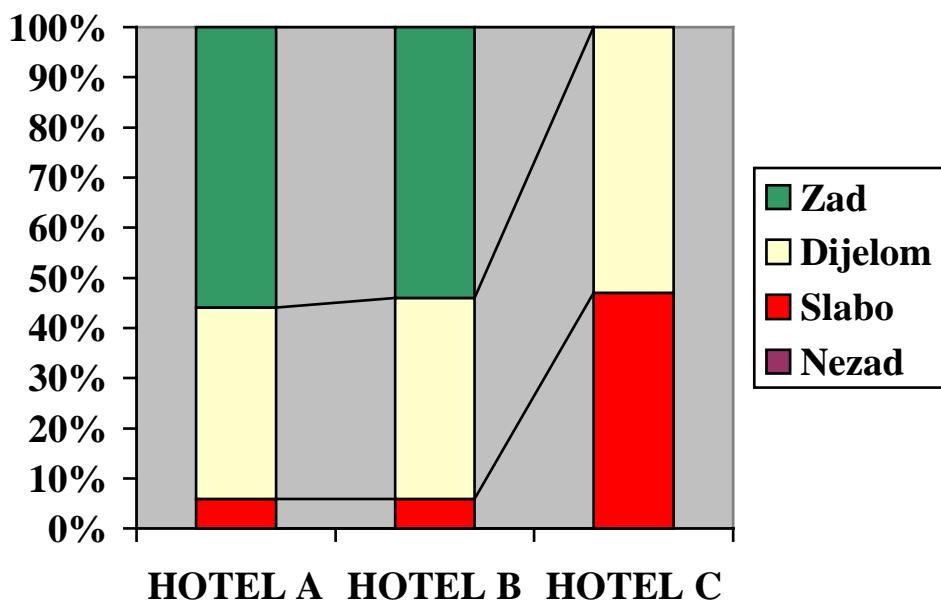
Iz drva kriterija vide se vjerojatnosti za glavni kriterij: zadovoljstvo gosta. Dobiveni rezultati, radi lakše usporedbe, uvršteni su u tablicu 59.

Tablica 59. Vjerojatnosti varijable zadovoljstvo gosta u hotelima A, B i C

Hotel	Vrijednosti varijable			
	Nezad	Slabo	Dijelom	Zad
Hotel A	0,00	0,06	0,38	0,56
Hotel B	0,00	0,06	0,40	0,54
Hotel C	0,00	0,47	0,53	0,00

Raspodjela vjerojatnosti grafički je prikazana na slici 52.

Slika 52. Vjerojatnosti varijable zadovoljstvo gosta u hotelima A, B i C



U hotelima A i B podjednaka je vjerojatnost da će varijabla zadovoljstvo gosta poprimiti vrijednost zadovoljan: 56% za hotel A i 54% za hotel B. Za hotel C te vjerojatnosti nema.

U svim hotelima vrjerojatnost da će glavna varijabla imati vrijednost nezadovoljan je 0. Vjerojatnost da će poprimiti vrijednost slabo zadovoljan, što je loša vrijednost, u hotelima A i B iznosi 6%, a u hotelu C 47%.

Kada se zadovoljstvo gosta želi analizirati, poštujući raspodjele vjerojatnosti, vjerojatnosti osnovnih atributa unose se kako je navedno u tablici 60. za hotel A, u tablici 61. za hotel B. i u tablici 62. za hotel C.

Tablica 60. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih u hotelu A

KRITERIJ	VRIJEDNOST / POSTOTAK
1. Primanja	Nezad /0,50;Dijelom/0,44; Zad /0,06
2. Rukovod	Nezad /0,13;Dijelom/0,13; Zad /0,75
3. Kolege	Nezad /0,06;Dijelom/0,25; Zad /0,69
4. Oprema	Losa /0,29;Dijelom/0,39;Dobra/0,32
5. Klima	Losa /0,47;Dijelom/0,37;Dobra/0,17
6. Rasvjeta	Losa /0,14;Dijelom/0,28;Dobra/0,59
7. Zanimlji	Dosadan /0,19;Dijelom/0,28; Zanim /0,53
8. Sklonost	25% /0,16; 50% /0,13; 75% /0,19; 90% /0,39; 100% /0,13
9. Kvalit	2 /0,03; 3 /0,41; 4 /0,38; 5 /0,19
10. Napredov	Isto /0,61; Bolje /0,39
11. Odgovorn	Manja /0,03; Ista /0,72; Veca /0,25
12. Spremnos	Ne /0,58; Da /0,42
13. Poticanj	Ne /0,90; Da /0,10
14. Slika	Nevazno /0,09;Vazno/0,41; Jako /0,50
15. Zadovolj	Nezad /0,09;Dijelom/0,22; Zad /0,69
16. Org_koor	Problem /0,06;Manji/0,16; Nije /0,78
17. Podje_ra	Problem /0,16;Manji/0,09; Nije /0,75
18. Nestrucn	Problem /0,09;Manji/0,13; Nije /0,78
19. Ista_str	Problem /0,06;Manji/0,03; Nije /0,91
20. Nize	Problem /0,03;Manji/0,09; Nije /0,88
21. Nadredje	Problem /0,10;Manji/0,13; Nije /0,77
22. Struka	Problem /0,10;Manji/0,19; Nije /0,71
23. Suradnic	Manji/0,09; Nije /0,91
24. Nagradji	Problem /0,31;Manji/0,25; Nije /0,44
25. Briga_na	Problem /0,16;Manji/0,09; Nije /0,75
26. Struc_zn	25% /0,41; 50% /0,13; 75% /0,25; 100% /0,22

Tablica 61. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih u hotelu B

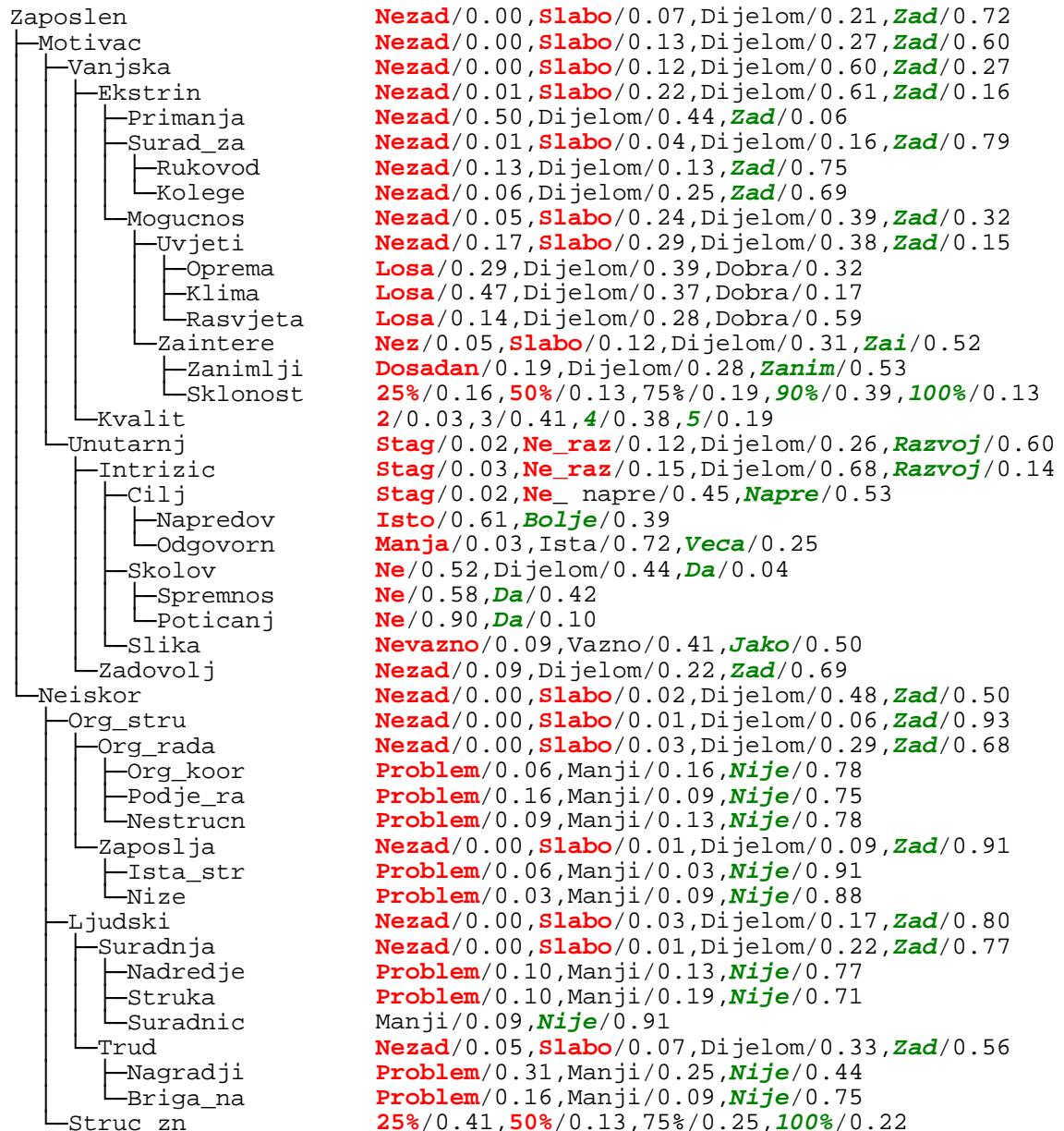
KRITERIJ	VRIJEDNOST / POSTOTAK
1. Primanja	Nezad /0,67;Dijelom/0,23; Zad /0,10
2. Rukovod	Nezad /0,17;Dijelom/0,13; Zad /0,70
3. Kolege	Nezad /0,03;Dijelom/0,30; Zad /0,67
4. Oprema	Losa /0,26;Dijelom/0,39;Dobra/0,35
5. Klima	Losa /0,40;Dijelom/0,33;Dobra/0,27
6. Rasvjeta	Losa /0,17;Dijelom/0,23;Dobra/0,60
7. Zanimlji	Dosadan /0,03;Dijelom/0,52; Zanim /0,45
8. Sklonost	25% /0,07; 50% /0,29; 75% /0,25; 90% /0,29; 100% /0,11
9. Kvalit	1 /0,36; 2 /0,01; 3 /0,13; 4 /0,14; 5 /0,36
10. Napredov	Isto /0,50; Bolje /0,50
11. Odgovorn	Manja /0,13; Ista /0,60; Veca /0,27
12. Spremnos	Ne /0,50; Da /0,50
13. Poticanj	Ne /0,90; Da /0,10
14. Slika	Nevazno /0,10;Vazno/0,41; Jako /0,48
15. Zadovolj	Nezad /0,07;Dijelom/0,48; Zad /0,45
16. Org_koor	Problem /0,13;Manji/0,07; Nije /0,80
17. Podje_ra	Problem /0,10;Manji/0,13; Nije /0,77
18. Nestrucn	Problem /0,10;Manji/0,16; Nije /0,74
19. Ista_str	Nije
20. Nize	Problem /0,23;Manji/0,07; Nije /0,70
21. Nadredje	Problem /0,53;Manji/0,07; Nije /0,40
22. Struka	Problem /0,16;Manji/0,13; Nije /0,71
23. Suradnic	Problem /0,16;Manji/0,03; Nije /0,81
24. Nagradji	Problem /0,48;Manji/0,10; Nije /0,42
25. Briga_na	Problem /0,29;Manji/0,07; Nije /0,64
26. Struc_zn	25% /0,14; 50% /0,32; 75% /0,25; 100% /0,29

Tablica 62. Postoci odgovora za osnovne varijable u modelu za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih u hotelu C

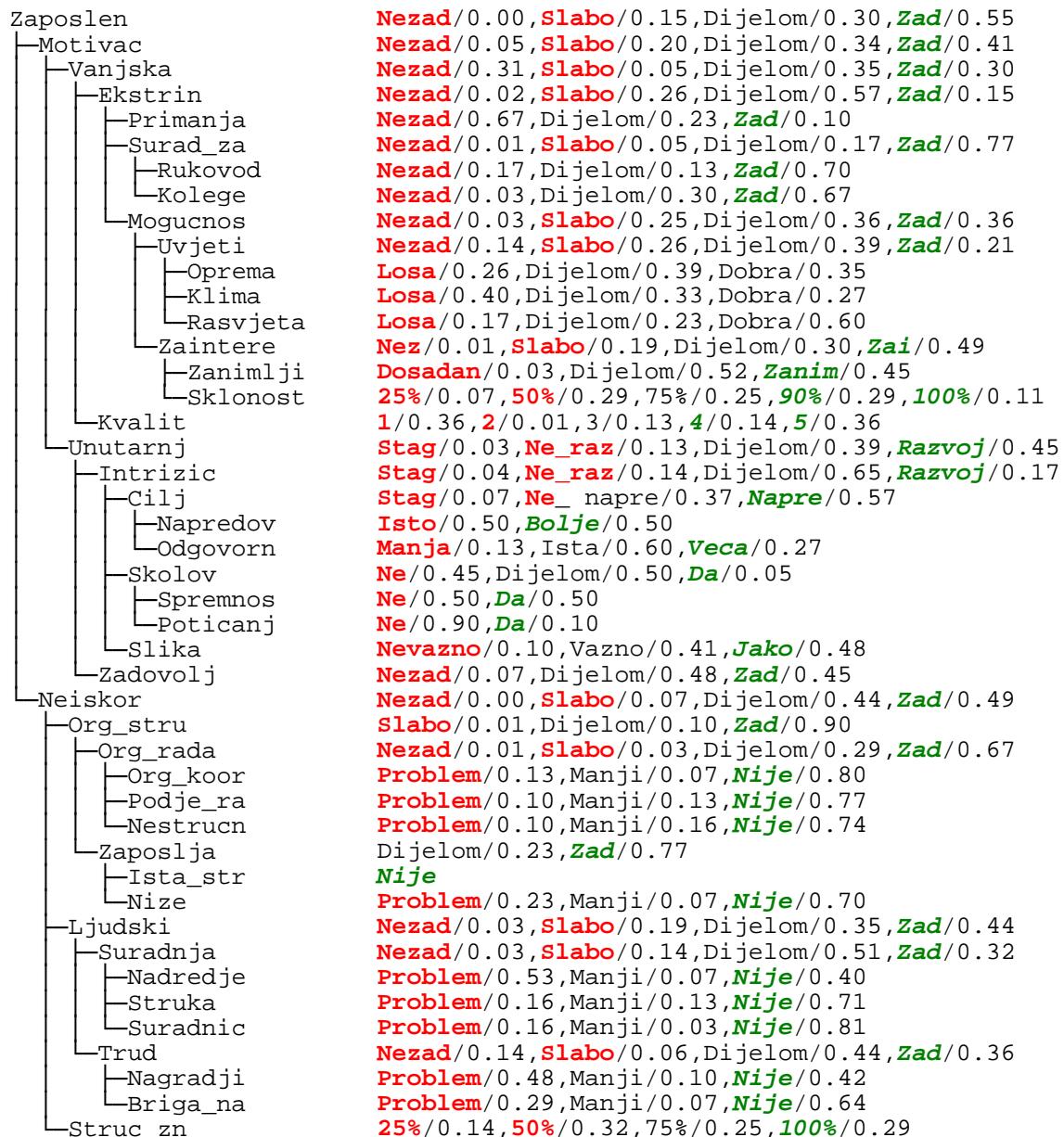
KRITERIJ	VRIJEDNOST / POSTOTAK
1. Primanja	Nezad /0,65;Dijelom/0,29; Zad /0,06
2. Rukovod	Nezad /0,32;Dijelom/0,47; Zad /0,21
3. Kolege	Nezad /0,18;Dijelom/0,50; Zad /0,32
4. Oprema	Losa /0,42;Dijelom/0,27;Dobra/0,30
5. Klima	Losa /0,42;Dijelom/0,27;Dobra/0,30
6. Rasvjeta	Losa /0,25;Dijelom/0,28;Dobra/0,47
7. Zanimlji	Dosadan /0,15;Dijelom/0,52; Zanim /0,33
8. Sklonost	25% /0,23; 50% /0,32; 75% /0,23; 90% /0,09; 100% /0,12
9. Kvalit	1 /0,06; 2 /0,03; 3 /0,36; 4 /0,27; 5 /0,27
10. Napredov	Isto /0,41; Bolje /0,59
11. Odgovorn	Manja /0,06; Ista /0,48; Veca /0,45
12. Spremnos	Ne /0,69; Da /0,31
13. Poticanj	Ne /0,97; Da /0,03
14. Slika	Nevazno /0,18;Vazno/0,51; Jako /0,30
15. Zadovolj	Nezad /0,35;Dijelom/0,41; Zad /0,23
16. Org_koor	Problem /0,41;Manji/0,09; Nije /0,50
17. Podje_ra	Problem /0,42;Manji/0,09; Nije /0,48
18. Nestrucn	Problem /0,09;Manji/0,25; Nije /0,66
19. Ista_str	Problem /0,03;Manji/0,03; Nije /0,94
20. Nize	Problem /0,06;Manji/0,06; Nije /0,87
21. Nadredje	Problem /0,38;Manji/0,16; Nije /0,47
22. Struka	Problem /0,35;Manji/0,10; Nije /0,55
23. Suradnic	Problem /0,09;Manji/0,22; Nije /0,69
24. Nagradji	Problem /0,44;Manji/0,09; Nije /0,47
25. Briga_na	Problem /0,61;Manji/0,03; Nije /0,36
26. Struc_zn	25% /0,32; 50% /0,29; 75% /0,19; 100% /0,19

Izračunate vjerojatnosti za izvedene kriterije prikazane su u drvu kriterija na slici 53. za hotel A, na slici 54. za hotel B i na slici 55. za hotel C.

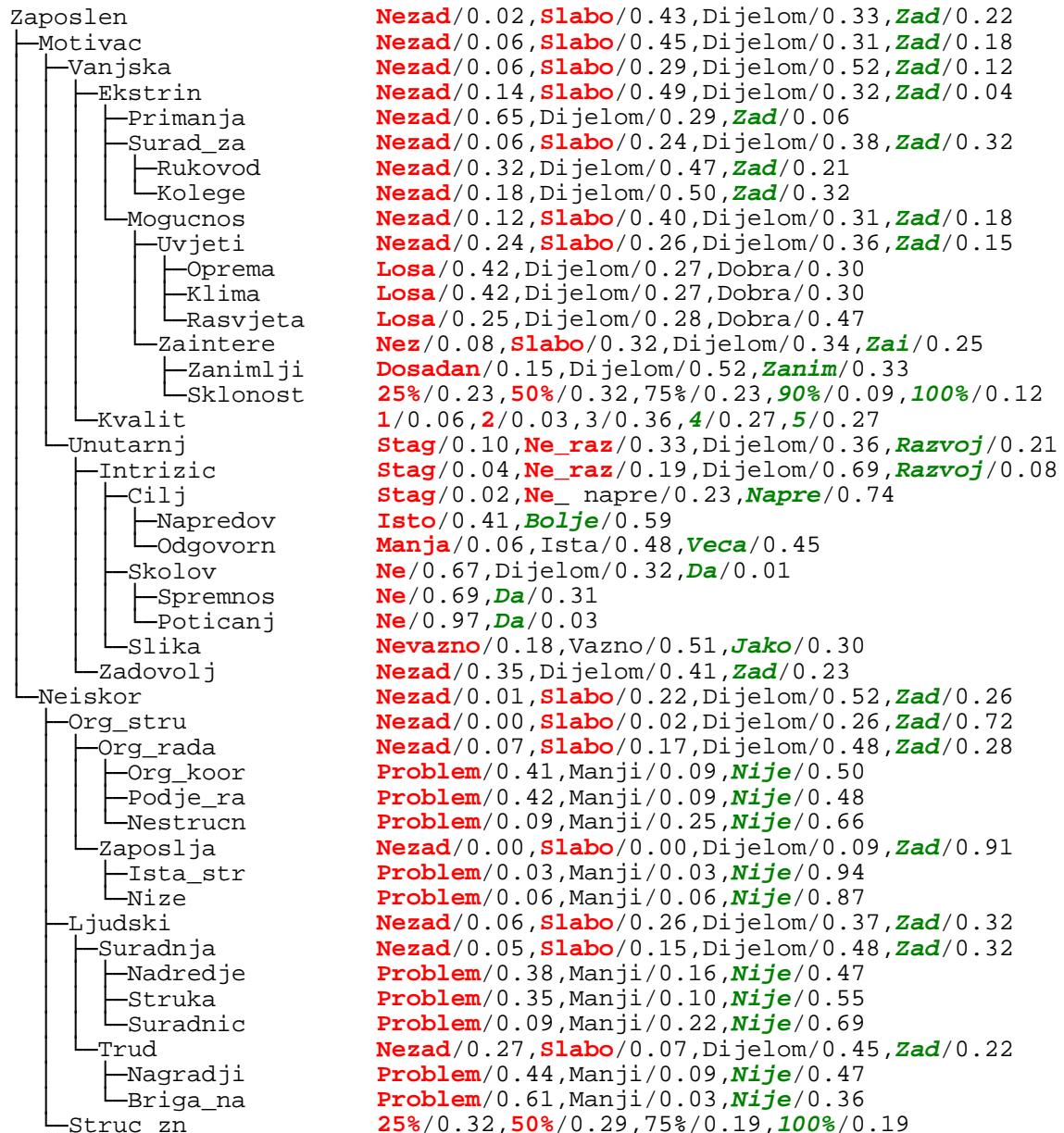
Slika 53. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih s vjerovatnostima vrijednosti varijabli za hotel A



Slika 54. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih s vjerojatnostima vrijednosti varijabli za hotel B



Slika 55. Drvo kriterija za vrednovanje zadovoljstva zaposlenih s vjerovatnostima vrijednosti varijabli za hotel C



Vjerovatnosti glavne varijable: zadovoljstvo zaposlenih u svim trima hotelima radi lakše uporedbe prikazane su u tablici 63.

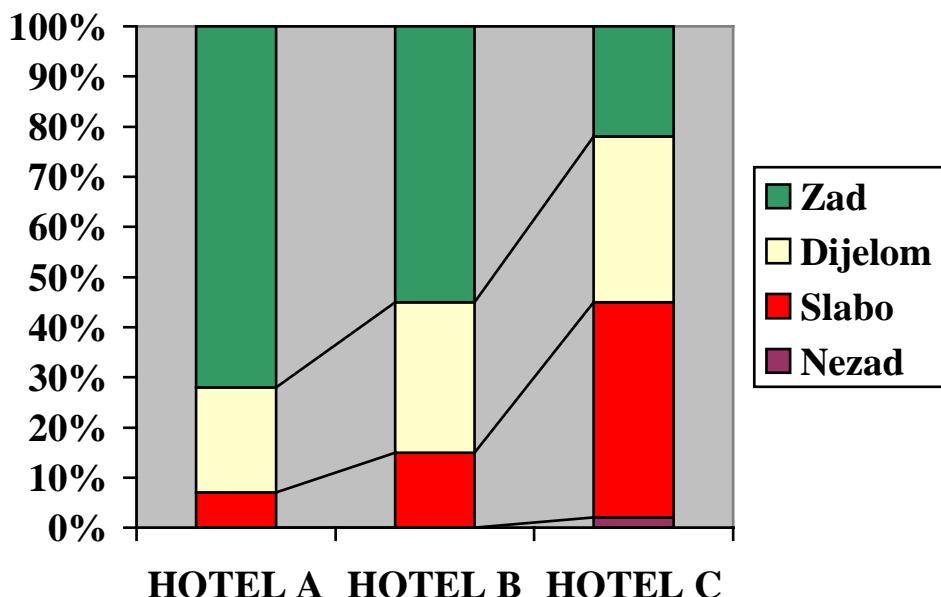
Tablica 63. Vjerovatnosti varijable zadovoljstvo zaposlenih u hotelima A, B i C

Hotel	Vrijednosti varijable			
	Nezad	Slabo	Dijelom	Zad
Hotel A	0,00	0,07	0,21	0,72
Hotel B	0,00	0,15	0,30	0,55
Hotel C	0,02	0,43	0,33	0,22

Grafički prikaz raspodjele vjerovatnosti dan je na slici 56.

Vjerojatnost da će varijabla zadovoljstvo gosta poprimiti vrijednost zadovoljan, najveća je u hotelu A i iznosi 72%. U hotelu B vjerojatnost je malo iznad polovične – 55%, dok je u hotelu C najmanja vjerojatnost – 22%. Hotel C jedini ima i malu vjerojatnost za dobivanje ocjene nezadovoljan – 2%, koje u drugim hotelima nema. Ocjena slabo zadovoljan, loša je ocjena, a najmanju vjerojatnost ima u hotelu A – 7%, nešto veću u hotelu B – 15% i najveću u hotelu C – 43%.

Slika 56. Vjerojatnosti varijable zadovoljstvo zaposlenih u hotelima A, B i C



7. SWOT analiza

SWOT analiza je metoda koja se koristi za analizu stanja i potporu odlučivanju. Njome se olakšava uspoređivanje vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim prednostima i slabostima. Ime dolazi od kratica engleskih naziva:

- | | |
|-------------------|---------------------------------|
| S – Strengths | – unutarnje snage ili prednosti |
| W – Weaknesses | – unutarnje slabosti |
| O – Opportunities | – prilike iz okoline |
| T – Threats | – prijetnje iz okoline |

(Potočnik, Mihalič, 1996, Mihalič, 1999, Wright, Kroll, Parnell, 1996)

Neki autori (Weirich, Koontz, 1998, Zekić, 1997) umjesto naziva SWOT, koriste naziv TOWS matrica s istim značenjem.

U radu je izrađena SWOT analiza za hotele A, B i C i SWOT analiza izgrađenog modela.

7.1. SWOT analiza hotela A, B i C

Pomoću ekspertnog sustava izlučuju se faktori koji čine prednosti i slabosti. To čini osnovu za izradu SWOT analize. Osim modela, izrada SWOT analize temelji se i na anketama za goste i zaposlene, na osobnom obilasku i razgovoru i na uvidu u knjigu žalbi.

7.1.1. SWOT analiza hotela A

Prednosti – Prednost hotela je što ima vlastitu plažu i zatvoreni bazen s grijanom morskom vodom. Posjeduje i vlastito parkiralište. Gosti su zadovoljni osobnjem koje ocjenjuju kao ljubazno i djelotvorno. Zadovoljni su također i čistoćom. Zaposleni su zadovoljni međusobnom suradnjom. U hotelu je odgovarajuća organizacija rada i struktura zapošljavanja. Ne javlja se problem nedovoljne iskorištenosti zaposlenih. Sami zaposleni dobro ocjenjuju usluge koje se gostu pružaju u hotelu

Slabosti – Hotel nema pristupa za invalide. Sobe treba renovirati i promijeniti tapete. Gosti nisu zadovoljni dječjom animacijom i večernjim programom. Fitnes im se ne nudi. Zaposleni su dijelom nezadovoljni uvjetima rada, a zbog djelomičnog nezadovoljstva primanjima javlja se djelomični nedostatak truda zaposlenih. Sami zaposleni ne žele se dalje razvijati.

Prilike – Uz hotel prolazi “lungomare” šetalište. Blizu hotela nalaze se teniski tereni i kazino. Nedaleko hotela nalazi se i rehabilitacijski centar Thalassoterapia.

Prijetnje – Kao izvanjska prijetnja hotelu javlja se veliki broj drugih hotela u blizini. Najčešća žalba gostiju odnosi se na buku izvana na koju hotel ne može utjecati.

Prednosti, slabosti, prilike i prijetnje za hotel A objedinjene su u tablici 64.

Tablica 64. SWOT analiza za hotel A

UNUTARNJE	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vlastito kupalište ➤ Zatvoren bazen s grijanom morskom vodom ➤ Vlastito parkiralište ➤ Ljubazno i djelotvorno osoblje ➤ Održavanje čistoće ➤ Dobra suradnja zaposlenih ➤ Ne javlja se problem nedovoljne iskorištenosti zaposlenih ➤ Zaposleni dobro ocjenjuju usluge koje hotel pruža ➤ Odgovarajuća organizacija rada ➤ Strukutra zapošljavanja 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nema pristupa za invalide ➤ Potrebno promijeniti tapete ➤ Nije zadovoljavajuća dječja animacija ➤ Večernji program nije dobar ➤ Nedostaje fitnes ➤ Zaposleni su dijelom nezadovoljni uvjetima rada ➤ Djelomično nezadovoljstvo primanjima kao uzrok djelomičnog nedostatka truda ➤ Zaposleni se ne žele dalje razvijati
VANJSKE	
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Lungomare” šetalište uz hotel ➤ Blizina teniskih terena ➤ Blizina kazina ➤ Blizina rehabilitacijskog centra (Thalassotherapy) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veliki broj hotela u blizini ➤ Buka izvana

7.1.2. SWOT analiza hotela B

Prednosti – Hotel ima vlastiti bazen s grijanom morskom vodom. Restoran u hotelu je kvalitetan i ima poznatog kuhara. Hotel se smatra jednim od najljepših hotela na opatijskoj rivijeri. Gosti su zadovoljni održavanjem čistoće, a također su zadovoljni ljubaznošću i djelotvornošću hotelskog osoblja. Zaposleni su zadovoljni suradnjom, a organizaciju rada smatraju odgovarajućom. Prednost hotela je i što zaposleni žele napredovati, a među njima postoji spremnost za školovanje uz rad.

Slabosti – Hotel nema dovoljno mjesta za parkiranje, a ne postoji niti pristup za invalide. Potrebno je renoviranje i promjena tapeta. Mada hotel ima vlastiti bazen i saunu, dio gostiju se ne nalazi pa bi trebalo bolje označiti njihovu lokaciju. Sportsku i dječju animaciju trebalo bi poboljšati, kao i večernji program. Hotel nema fitnesa. Zaposleni su nezadovoljni primanjima i djelomično nezadovoljni uvjetima rada. Postoje manji problemi u strukturi zapošljavanja, a prisutan je djelomični nedostatak truda. Zaposleni daju srednju ocjenu kvaliteti usluga u hotelu.

Prilike – Za hotel je povoljno što se u njegovoј blizini nalazi glavna plaža, a blizu su i teniski tereni.

Prijetnje – Kao i u hotelu A izvanske prijetnje su: blizina velikog broja hotela i buka koja dolazi izvana.

U tablici 65. sistatizirane su sve komponente SWOT analize za hotel B

Tablica 65. SWOT analiza za hotel B

UNUTARNJE	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zatvoreni bazen s grijanom morskom vodom ➤ Kvalitetan restoran ➤ Jedan od najlepših hotela na rivijeri ➤ Održavanje čistoće ➤ Ljubazno i djelotvorno osoblje ➤ Odgovarajuća organizacija rada ➤ Zaposleni žele napredovati ➤ Suradnja zaposlenih ➤ Spremnost na školovanje uz rad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Premalo mjesta za parkiranje ➤ Nema pristup za invalide ➤ Potrebno promijeniti tapete ➤ Potrebno bolje označiti lokaciju bazena i saune ➤ Poboljšati sportsku i dječju animaciju ➤ Poboljšati večernji program ➤ Nema fitnesa ➤ Nezadovoljstvo primanjima ➤ Djelomično nezadovoljstvo uvjetima rada ➤ Postojanje manjih problema strukture zapošljavanja ➤ i nedovoljnog truda ➤ Zaposleni srednje ocjenjuju kvalitetu usluga u hotelu
VANJSKE	
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Blizina glavne plaže ➤ Blizina teniskih terena 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Blizina velikog broja hotela ➤ Buka izvana

7.1.3. SWOT analiza hotela C

Prednosti – Hotel je poznat i ima dugu tradiciju. Poznata je također i kavana hotela. Gosti dobro ocjenjuju restoran. Dobro je održavanje čistoće. Osoblje je vrlo ljubazno i djelotvorno. Struktura zapošljavanja je dobra, a zaposleni žele napredovati. Zaposleni u hotelu dobro ocjenjuju uslugu koja se u hotelu pruža.

Slabosti – Hotel ima malo mesta za parkiranje i nema pristupa za invalide. Nema rekreativnih sadržaja: bazena, saune fitnesa. Nedostaje animacije: sportske, dječje i vačernje. Zaposleni su nezadovoljni primanjima i slabo ocjenjuju mogućnosti rada. Zaposleni ocjenjuju da postoje manji problemi u organizaciji rada, suradnji i nedostatku truda.

Prilike – Prilike hotela su u dobivanju koncesije za parkiralište. Postoji i mogućnost povezivanja s kino dvoranom. Hotel može proširiti interes ciljanih gurpa u predsezoni i posezoni. Prilika je i u usmjeravanju na individualne goste treće životne dobi, kao i u kongresnom turizmu.

Prijetnje – Oko hotela nema mogućnosti proširenja sadržaja. U neposrednoj blizini hotela je koncentracija kvalitetnih hotela. S glavne prometnice ispred hotela dolazi buka.

U tablici 66. sistematicno je prikazana SWOT analiza za hotel C.

Tablica 66. SWOT analiza za hotel C

UNUTARNJE	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poznati hotel s dugom tradicijom ➤ Poznata kavana ➤ Dobar restoran ➤ Održavanje čistoće ➤ Vrlo ljubazno i djelotvorno osoblje ➤ Strukturna zapošljavanja ➤ Zaposleni žele napredovati ➤ Zaposleni visoko ocjenjuju uslugu koja se pruža u hotelu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malo mesta za parkiranje ➤ Nema pristupa za invalide ➤ Nema bazena, saune i fitnesa ➤ Nedostaje sportska i dječja animacija ➤ Nema večernjeg programa ➤ Nezadovoljstvo primanjima ➤ Slabe mogućnosti rada ➤ Postojanje manjih problema organizacije rada, ➤ suradnje ➤ i nedostatka truda
VANJSKE	
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dobivanje koncesije za parkiralište ➤ Povezivanje s kino dvoranom ➤ Širenje interesa ciljanih grupa u predsezoni i posezoni ➤ Individualni gosti treće starosne dobi ➤ Kongresni turizam 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nema mogućnosti proširenja sadržaja oko hotela ➤ Visoka koncentracija kvalitetnih hotela u neposrednoj blizini ➤ Buka s glavne prometnice

7.2. SWOT analiza izgrađenog modela

Prednosti – Prednosti modela su što omogućuje ocjenjivanje kvalitete usluge u hotelu. Prednost je i to što daje ocjenu i s gledišta i s gledišta zaposlenih. Može se analizirati kako se došlo do ocjene, a moguće je i selektivno raščlanjivanje ocjene, koje izlučuje dobre i loše strane. U obzir se mogu uzeti i postoci pojedinih odgovora, pa je moguće izračunati vjerojatnost neke ocjene, a ne samo konačna ocjena. Objedinjeni su stavovi gosta o različitim pitanjima, kao i stavovi zaposlenih, te je manja vjerojatnost izostavljanja važnih stvari. Spremljen je elektronski zapis za ispitane hotele

Slabosti – Upitnike je potrebno dobro obraditi. Neke varijable imaju samo dvije vrijednosti pa bi se model mogao poboljšati proširenjem mjerne ljestvice za neke kriterije. U obzir su uzeti mnogi kriteriji, ali uvjek ima još kriterija koji bi se možda mogli uvrstiti. Slabost je i to što u praksi nema sustavnog praćenja anketa, pogotovo ne o zadovoljstvu zaposlenih, a problem predstavlja i to što stupanj informatičke pismenosti nije uvjek zadovoljavajući.

Prilike – Postoji mogućnost šireg gledanja turističkog gospodarstva, model se može lako raširiti i na druge djelatnosti. Dobra je mogućnost usporedbe hotela. Model se može koristiti pri izboru poslovnog partnera kao i kod odluke o nastavku suradnje.

Prijetnje – Model se oslanja na dobivene podatke, ali se ne uzima u obzir postojanje mnoge stvari čije se djelovanje ne može pretočiti u model. Izvanjsku prijetnju predstavlja i promjena zahtjeva gostiju i zaposlenih do koje lako dolazi.

Komponente SWOT analize izgrađenog modela, pregledno su zapisane u tablici 67.

Tablica 67. SWOT analiza modela

UNUTARNJE	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omogućuje ocjenjivanje kvalitete usluge u hotelu ➤ Ocena s pozicije gosta i s pozicije zaposlenih ➤ Može se analizirati način dolaska do ocjene ➤ Mogućnost selektivnog raščlanjivanja ocjene, koje izlučuje dobre i loše strane ➤ Može se izračunati vjerojatnost neke ocjene, a ne samo konačna ocjena ➤ Objedinjenje stavova gosta o različitim pitanjima, kao i stavova zaposlenih ➤ Manja vjerojatnost izostavljanja važnih stvari ➤ Elektronski zapis za ispitane hotele 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potrebno je dobro obraditi upitnik ➤ Neke varijable imaju samo dvije vrijednosti ➤ Uvjek ima još kriterija koji bi se možda mogli uvrstiti ➤ Nema sustavnog praćenja anketa u praksi, pogotovo o zadovoljstvu zaposlenih ➤ Stupanj informatičke pismenost nije uvjek zadovoljavajući
VANJSKE	
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mogućnost šireg gledanja turističkog gospodarstva. Model se može raširiti i na druge djelatnosti ➤ Dobra mogućnost usporedbe hotela ➤ Mogućnost korištenja pri izboru poslovnog partnera kao i kod odluke o nastavku suradnje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ne uzima se u obzir postojanje mnogih stvari čije se djelovanje ne može pretočiti u model ➤ Promjena zahtjeva gostiju i zaposlenih

Uz analizu unutarnjih prednosti i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji, analizirani su i kritični faktori potrebni za uspjeh modela.

Da bi se model mogao upotrijebiti potrebno je osigurani neke uvjete. To su kritični faktori uspjeha. Za uporabu modela potrebna su određena znanja i vrijeme. Mora postojati oprema na raspolaganju, a prije svega potrebna je klima koja omogućuje da se istraživanje provede u praksi.

8. Zaključak

Turizam, a time i hotelska industrija postali su jedna od najvećih svjetskih industrija. Konkurenčija je sve veća pa kvaliteta postaje sve važnija za opstanak na tržištu. Hotelijerstvo je uslužna djelatnost, a kvalitetu usluga teže je odrediti neko kvalitetu proizvoda.

U radu je izgrađen višeparametarski hijerarhijski model za ocjenu kvalitete hotelskih usluga. Smatra se da korisnik usluge može biti zadovoljan uslugom, samo ako su zadovoljni svi sudionici u postupku nastanka usluge. Iz tog razloga model daje ocjenu ne samo s gledišta gosta – korisnika usluge, nego i s gledišta zaposlenih.

Višeparametarski hijerarhijski model, korištenjem metoda umjetne inteligencije – ljudske ekspernog sustava DEX, daje ocjenu hotela, a uz to omogućuje i dvije vrste analize:

- Analizu vrednovanja, gdje se gleda kako se došlo do konačne ocjene hotelske usluge.
- Selektivnu analizu dobrih i loših strana hotelske usluge. U tom slučaju izlučuju se dijelovi koji su izrazito dobro ili izrazito loše ocijenjeni.

Izrađeni model omogućuje What – if analizu. To je postupak u kojemu se interaktivno mijenjaju parametri i analizira kakav bi bio utjecaj te promjene na ocjenu hotela ili na dio ocjene. Model omogućuje poštivanje mekih kriterija te se može izračunati i vjerojatnost neke ocjene, a ne samo konačna ocjena.

Osim navedenih dobrih strana modela, postoje i neke slabosti. Mišljenje gosta i zaposlenih ispituje se pomoću upitnika, a njih je potrebno dobro obraditi. Mnogi su kriteriji uzeti u obzir, ali uvijek postoji još kriterija koji bi se mogli uvrstiti u model. Proširanjem mjernih ljestvica za varijable koje imaju samo dvije vrijednosti, mogao bi se poboljšati model.

Izgrađeni model se, kao i drugi modeli, oslanja se na dobivene podatke, a pri tom se ne uzima u obzir da postoje i mnogi faktori koji se ne mogu pretočiti u model. Za upotrebu modela potrebna su određena znanja i vrijeme. Na raspolaganju treba imati opremu, a najvažniji uvjet je postojanje klime koja omogućuje provođenje istraživanja u praksi.

Na posljetku valja reći da model daje ocjenu kvalitete hotelskih uluga, a može se proširiti i na druge turističke djelatnosti.

9. Literatura

1. Aleksander Hamilton Institute: Upravljanje marketingom i prodajom: kompletni vodič, Zagreb: Potecon, 2000
2. Bahtijarević - Šiber: Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999, 1033 str.
3. Berc Radišić Branka et. al.: organizacija rada u hotelu: sve o vođenju i poslovanju hotela. Opatija: Hotelijerski fakultet, 1994, 221str.
4. Bohanec Marko, Rajković Vladislav: DEX: An Expert System Shell for Decision Support. Sistemica, Lima, 1 (1990), 1, str. 145 - 158.
5. Bohanec Marko, Rajković Vladislav: Multi – Attribute Decision Modeling: Industrial Applications of DEX. Informatica 23 (1999) str. 487 – 491.
6. Bohanec Marko: Introduction to DEX. Ljubljana: Institut Jožef Stefan, 1991, 12 str.
7. Brajdić Igor: Modeli odlučivanja. Opatija, Hotelijerski fakultet, 1998. str. 386 str.
8. Cheung Chaterine, Law Rob: Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal. Manging Service Quality, 8 (1998), 6, str. 402 – 406.
9. Choi Tat Y., Chu Raymond K. S.: Consumer Perceptions of the Quality of Services in Three hotel Categories in Hong Kong, Journal of Vacation Marketing, 5 (1999), 2, str. 176 – 189.
10. Cvikl Helena: Modeli kakovosti storitev. Naše gospodarstvo, Maribor, 47 (2001), 3 – 4, str. 310 – 323.
11. Cvikl Helena: Sestavine kakovosti hotelskih storitev. Akademija MM, Ljubljana, 4 (2000), 7 (december), str. 37 – 48.
12. Čerić Vlatko et. al.: Poslovno računarstvo. Zagreb, Znak, 1998. 588 str.
13. Čižmar Sanja: Strateško upravljanje u funkciji učinkovitog razvoja turističkog ugostiteljstva u Hrvatskoj. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet, 2001, 311str.
14. Ekinci Yuksel, Riley Michael: A Critique of the Issues and Theoretical Assumptions in Service Quality Measurment in the Lodging Industry: Time to Move the Goal – post?. Hospitality Mangement, 17 (1998), str. 349 – 362.
15. Ekinci Yuksel, Riley Michael: Measuring Hotel Quality: Back to Basis. International jounal of Contemporary Hospitality Management, 11 (1999), str. 287 – 294.
16. Franceschini Fiorenzo, Cignetti Marco, Caldara Mara: Comparing Tools for Service Quality Evaluation. International Journal of Quality Science, 3 (1998), 4, str. 356 – 367.
17. Frost Frederick A., Kumar Mukesh: INTSERQUAL – an Internal Adaptation of the GAP model in a Large Service Organization. Jounal of Services Marketing, 14 (2000), 5, str. 358 – 377.
18. Ghobadian Abby, Speller Simon, Jones Matthew: Service Quality: Concepts and Models. International Journals of Quality and Reliability Management, 11 (1994), 9, str. 43 – 66.

19. Jennings C., McCarthy W. E. J., Undy Roger: Employee Relations Audits. London: Routledge, 1990, 120 str.
20. Jereb, Rajkovič, Gradišar: Izbera delavcev za teledelo s pomočjo ekspernega sistema. Quo Vadis Management: Zbornik referatov. XVI. Posvetovanje organizatorjev dela. Portorož, 1997. Str. 424 – 434.
21. Juran Joseph. M., Gryna Frank M.: Planiranje i analiza kvalitete, 3. izd., Zagreb: MATE, 1999, 634 str. ilustr.
22. Kontić Branko, Bohanec Marko: Izbor lokacije za odlagališče NSRAO, Prikaz uporabe odločitvenega pristopa DECMAK in računalniškega programa DEX (Preliminarno poročilo). Ljubljana: Institut Jožef Stefan, 1998, 13 str.
23. Kotler Philip, Bowen John, Makens James: Marketing for Hospitality and tourism, 2nd edit., Englewood Cliffs: Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999, 800 str.
24. Kotler Philip: Upravljanje marketingom, Zgreb: Informator, 1999, 925 str.
25. Lee Haskik, Yongki Lee, Yoo Dongkeun: The Determinants of Perceived Service Quality and its Relationship with Satisfaction. Journal of Services Marketing, 14 (2000), 3, str. 217 – 231.
26. Magaš Dragan: Turistička destinacija. Opatija: Hotelijerski fakultet, 1997, 176 str.
27. Marušić Svetozar: Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco, 2001, 353 str.
28. Mihalič Tanja: Uvod v trženje turizmu. Ljubljana: Ekomska fakulteta, 1999, 134 str.
29. O'Neill Martin: The Role of Perception in Disconfirmation Models of Service Quality. Quality Focus, 4 (2000), 2, str. 46 – 59.
30. Odekerken – Schroeder Gaby et. al.: Moment of Sorrow and Joy An Empirical Assessment of the Complementary Value of Critical Incident in Understanding Customer Service Evaluations. European Journal of Marketing, 2000, str 107 – 125.
31. Panian Željko, Strugar Ivan: Primjena računala u poslovnoj praksi, Zagreb: Sinergija, 2000, 339 str.
32. Panian Željko: Poslovna informatika: koncepti, metode i tehnologija, Zagreb: Informator, 1999, 350 str. ilust.
33. Philip George, Hazlett Shirley – Ann: Evaluating the Service Quality of Information Services using a new “P – C – P” attributes model. International journal of Quality & Reliability Management, 18 (2001), 9, str. 900 – 916.
34. Philip George, Hazlett Shirley – Ann: The Measurement of Service Quality: a new P – C – P attributes model. International journal of Quality & Reliability Management, 14 (1997), 3, str. 260 – 286.
35. Pirjavec Boris: Ekomska obilježja turizma. Zagreb: Golden marketing, 1998, 204 str.
36. Potočnik Vekoslav, Mihalič Tanja: Trženje v turizmu, Ljubljana: Ekomska fakulteta, 1999, 158 str.
37. Rajkovič Vladislav, Bohanec Marko, Bitenc Iztok: Sistemi za podporo odločjanju. [URL:<http://lopes1.fov.uni-mb.si/pub/odlocanje/MOSstud.zip>/SPO stud.ppt], 14.01.2001.

38. Rajkovič, Vladislav: Teorija odločanja II. [URL:[http://lopes1.fov.uni-mb.si/pub/odlocanje/TO II stud.zip/](http://lopes1.fov.uni-mb.si/pub/odlocanje/TO%20II%20stud.zip/) TO II stud.ppt], 30.11.2001
39. Robledo Marco Antonio: Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations. *Managing Service Quality*, 11 (2001), str. 22 – 31.
40. Segetlija Zdenko, Lamza – Maronić Maja: Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Osijek,: Ekonomski fakultet, 2000, 294 str. ilustr.
41. Sikavica Pere. et. al.: Poslovno odlučivanje, 2. izd. Zagreb, Informator, 1999. 366 str.
42. Silvestro Rhian: The Manufacturing TQM and Service Quality Literatures: Synergistic or Conflicting Paradigms?. *International jounal of Quality & Reliability Management*, 15 (1998), 3, str. 303 – 328.
43. Srića Velimir et. al.: Menedžerska Informatika, Zagreb: M. E. P. Consult, 1999, 320 str.
44. Srića Velimir, Pavlić Mile, Treven Sonja: Menedžer i informacijski sustavi, 2. izd. Zagreb, Poslovna knjiga, 1994. 194 str.
45. Srića Velimir, Spremić Mario: Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha, Zagreb: Sinergija, 2000, 224 str.
46. Srića Velimir: Upravljanje kreativnošću, Zagreb: Školska knjiga, 1994, 104 str. ilustr.
47. Stoner James A. F., Freeman R. Edward: Management, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, 734 str.
48. Šaban Josip: Kadrovska funkcija u sljedećem desetljeću. *Informator*, 4763, (30.10.1999.), str. 31 – 32.
49. Šet Andrej, Bohanec Marko, Krisper Marjan: VREDANA: Program za vrednotenje in analizo variant v večparametrskem odločanju. [URL:<http://lopes1.fov.uni-mb.si/dex/vredana/Clanek.zip/> CLANEK.DOC], 21.06.2000.
50. Tribe John, Snaith Tim: From SERQUAL to HOLSTAT: holiday satisfaction in Varadero Cuba. *Tourism Management*, 19 (1998), 1, str. 25 – 34.
51. Vellas François, Bécherel Lionel: International Tourism. Hounds mills: Macmillan Press, 1995, 359 str.
52. Weirich Heinz, Koontz Harold: Menedžmet, 11. izd. Zagreb: MATE, 1998, 747 str. ilustr.
53. Wright Peter, Kroll Mark J., Parnell John: Strategic Management: Concept and Cases, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996, 1022 str.
54. Zekić Zdravko: Menedžment suvremenog poduzeća, Rijeka: Glosa, 1997, 144 str.

10. Izvori

1. About WTO. [URL:http://www.world-tourism.org/frameset/frame_aboutwto.htm], WTO, 11.09.2002.
2. International Tourism Arrivals by (Subregion). [URL:http://www.world-tourism.org/market_research/facts&figures/statistics/t_ita00reg.pdf], WTO, 11.09.2002.
3. International Tourism Arrivals by (Subregion). [URL:http://www.world-tourism.org/market_research/facts&figures/latest_data/tita01_07-02.pdf], WTO, 11.09.2002.
4. International Tourism Arrivals by Country of Destination. [URL:http://www.world-tourism.org/market_research/facts&figures/statistics/t_ita00country.pdf], WTO, 11.09.2002.
5. International Tourism Receipts [International Tourism Receipts by (Sub)region. [URL:http://www.world-tourism.org/market_research/facts&figures/market_trends/itr.htm], WTO, 11.09.2002.
6. International Tourism Receipts by (Sub)region [URL:http://www.world-tourism.org/market_research/facts&figures/latest_data/itr01_07-02.pdf], WTO, 11.09.2002.
7. Tourism 2020 Vision: Executive Summary, WTO, Madrid, 1997.
8. Tourism proves as a resilient and stable economic sector [URL:http://www.world-tourism.org/newsroom Releases/more_releases//june2002/data.htm], WTO, 11.09.2002.
9. Toursim 2020 Vision: Volume 4 Europe, WTO, Madrid, 2000.
10. WTO / Newsroom / News Releases [URL:http://www.world-tourism.org/newsroom Releases/more_releases//june2002/data.htm], WTO, 11.09.2002.

11. Prilozi

1. Tumač kratica
2. Rječnik engleskih naziva
3. Ispis iz DEXi-ja: model za ocjenjivanje zadovoljstva gosta
4. Ispis iz DEXi-ja: model za ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenih
5. Anketa za zaposlene u hotelu
6. Anketa za goste u hotelu

11.1. *Tumač kratica*

- DSS – Sustavi za podršku odlučivanju (Decision support System)
- ES – Ekspertni sustavi (Expert Systems)
- ESS – Sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu (Executive Support System)
- GDSS – Sustavi za podršku skupnom odlučivanju (Group Decision support System)
- MIS – Upravljački informacijski sustavi (Management Information System)
- MSS – Menadžerski sustavi podrške (Managerial Support System)
- OAS – Sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja (Office Automation System)
- TPS – Sustavi za transakcijsku obradu podataka (Transaction Processing System)

11.2. *Rječnik engleskih naziva*

SWOT analiza – Metoda analize koja određuje unutarnje prednosti i slabosti i vanjske prilike i prijetnje.

WHAT – IF analiza – vrši se tako da se interaktivno mijenjanju parametri i analizira se kakav je utjecaj te promjene na djelovanje modela.

11.3. Ispis iz DEXi-ja: model za ocjenjivanje zadovoljstva gosta

DEXi 30.11.2002 Stran 1

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Gost	Zadovoljstvo gosta
Hotel	Ocjena hotela
Prostor	Prostor
Soba_kup	Soba i kupaonica
Soba	Soba
S_oprema	Opremljnost i udobnost sobe
S_cista	Cistoca sobe
Kupaonic	Kupaonica
K_oprema	Dostatna opremljenost kupaonice
K_cista	Cistoca kupaonice
Rest_bar	Restoran i bar
Restoran	Restoran
R_kvalit	Kvaliteta hrane i pica
R_usluga	Usluga
R_ugodja	Ugodjaj
Bar	Bar
B_kvalit	Kvaliteta pica
B_usluga	Usluga
B_ugodja	Ugodjaj
Usluga	Usluga
Kontakt	Kontakt
Prijam	Prijam dobro i ljuba zno obavljen
Recepциј	Recepacija
Ispomoc	Ispomoc
Nosac	Nosac
Sobarica	Sobarica
Osoblje	Osoblje
Ljubazno	Ljubaznost osoblja
Djelotovo	Djelotvornost osoblja
Sadrzaji	Dodatni sadrzaji
Rekreac	Rekreacija
Bazen	Bazen
Sauna	Sauna
Fitness	Fitness
Animacij	Animacija
Sportska	Sportska animacija
Djecja	Djecja animacija
Vecernji	Vecernji program
Ponovno	Zelja za ponovnom posjetom hotelu

Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloge vrednosti
Gost	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Hotel	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Prostor	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Soba_kup	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Soba	Nezad; Dijelom; Zad
S_oprema	Nezad; Zad
S_cista	Nezad; Zad
Kupaonic	Nezad; Dijelom; Zad
K_oprema	Nezad; Zad
K_cista	Nezad; Zad
Rest_bar	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Restoran	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
R_kvalit	Nezad; Dijelom; Zad
R_usluga	Nezad; Dijelom; Zad
R_ugodja	Nezad; Dijelom; Zad
Bar	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
B_kvalit	Nezad; Dijelom; Zad
B_usluga	Nezad; Dijelom; Zad
B_ugodja	Nezad; Dijelom; Zad
Usluga	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Kontakt	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Prijam	Nezad; Zad
Recepциј	Nezad; Dijelom; Zad
Ispomoc	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
N.osac	Nezad; Dijelom; Zad
Sobarica	Nezad; Dijelom; Zad
Osoblje	Nezad; Dijelom; Zad
Ljubazno	Nezad; Zad
Djelotvo	Nezad; Zad
Sadrzaji	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Rekreac	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Bazen	Nezad; Dijelom; Zad
Sauna	Nezad; Dijelom; Zad
Fitnes	Nezad; Dijelom; Zad
Animacij	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Sportska	Nezad; Dijelom; Zad
Djecja	Nezad; Dijelom; Zad
Vecernji	Nezad; Dijelom; Zad
Ponovno	Ne; Da

Tabele odločitvenih pravil

Hotel	Ponovno	Gost
34%	66%	
1 <= Slabo	Ne	Nezad
2 Nezad	Da	Slabo
3 Dijelom	Ne	Slabo
4 Slabo :Dijelom	Da	Dijelom
5 Zad	Ne	Dijelom
6 Zad	Da	Zad

Prostor	Usluga	Sadrzaji	Hotel
33%	33%	33%	
1 Nezad	Nezad	=Dijelom	Nezad
2 Nezad	<Slabo	<Slabo	Nezad
3 Nezad	<Dijelom	Nezad	Nezad
4 <Slabo	Nezad	<Slabo	Nezad
5 <Slabo	<Slabo	Nezad	Nezad
6 <Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
7 Nezad	<Slabo	Zad	Slab o
8 <Slabo	Nezad	Zad	Slab o
9 Nezad	Slabo	=Dijelom	Slab o
10 <Slabo	Slabo:Dijelom	Dijelom	Slab o
11 <Dijelom	Slabo	Dijelom	Slab o
12 Nezad	>Dijelom	Slabo	Slab o
13 <Slabo	Dijelom	Slabo:Dijelom	Slab o
14 <Dijelom	Dijelom	Slabo	Slab o
15 Nezad	Zad	<Slabo	Slab o
16 <Slabo	Zad	Nezad	Slab o
17 Slabo	Nezad	=Dijelom	Slab o
18 Slabo	<Dijelom	Dijelom	Slab o
19 Slabo:Dijelom	<Slabo	Dijelom	Slab o
20 Slabo	Slabo:Dijelom	Slabo:Dijelom	Slab o
21 Slabo:Dijelom	Slabo	Slabo:Dijelom	Slab o
22 Slabo:Dijelom	Slabo:Dijelom	Slabo	Slab o
23 Slabo	Dijelom	<Dijelom	Slab o
24 Slabo	>Dijelom	Nezad	Slab o
25 Slabo:Dijelom	Dijelom	<Slabo	Slab o
26 Dijelom	<Slabo	Slabo:Dijelom	Slab o
27 Dijelom	<Dijelom	Slabo	Slab o
28 >Dijelom	Nezad	Slabo	Slab o
29 Dijelom	Slabo	=Dijelom	Slab o
30 Dijelom	Slabo:Dijelom	<Slabo	Slab o
31 >Dijelom	Slabo	Nezad	Slab o
32 Zad	Nezad	<Slabo	Slab o
33 Zad	<Slabo	Nezad	Slab o
34 Nezad	>Dijelom	Zad	Dijelom
35 <Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
36 Nezad	Zad	=Dijelom	Dijelom
37 <Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
38 Slabo:Dijelom	Slabo:Dijelom	Zad	Dijelom
39 Slabo:Dijelom	Zad	Slabo:Dijelom	Dijelom
40 Dijelom	<Dijelom	Zad	Dijelom
41 >Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
42 Dijelom	Dijelom	=Dijelom	Dijelom
43 Dijelom	>Dijelom	Dijelom	Dijelom
44 >Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
45 Dijelom	Zad	<Dijelom	Dijelom
46 >Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
47 Zad	Nezad	=Dijelom	Dijelom
48 Zad	<Dijelom	Dijelom	Dijelom

49 Zad	Slabo :Dijelom	Slabo :Dijelom	Dijelom
50 Zad	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
51 Zad	>=Dijelom	Nezad	Dijelom
52 >=Slabo	Zad	Zad	Zad
53 Zad	>=Slabo	Zad	Zad
54 Zad	Zad	>=Slabo	Zad

Soba	kup	Rest bar	Prostor
50%	50%		
1 Nezad	<=Slabo	Nezad	
2 <=Slabo	Nezad	Nezad	
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo	
4 Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo	
5 Slabo :Dijelom	Slabo	Slabo	
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo	
7 <=Slabo	Zad	Dijelom	
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom	
9 Zad	<=Slabo	Dijelom	
10 >=Dijelom	Zad	Zad	
11 Zad	>=Dijelom	Zad	

Soba	Kupaonic	Soba	kup
50%	50%		
1 Nezad	Nezad	Nezad	
2 Nezad	Dijelom	Slabo	
3 Dijelom	Nezad	Slabo	
4 Nezad	Zad	Dijelom	
5 Dijelom	Dijelom	Dijelom	
6 Zad	Nezad	Dijelom	
7 >=Dijelom	Zad	Zad	
8 Zad	>=Dijelom	Zad	

S oprema	S cista	Soba
50%	50%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Zad	Dijelom
3 Zad	Nezad	Dijelom
4 Zad	Zad	Zad

K oprema	K cista	Kupaonic
50%	50%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Zad	Dijelom
3 Zad	Nezad	Dijelom
4 Zad	Zad	Zad

Restoran	Bar	Rest bar
50%	50%	
1 Nezad	<Slabo	Nezad
2 <Slabo	Nezad	Nezad
3 <Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo
5 Slabo :Dijelom	Slabo	Slabo
6 Dijelom	<Slabo	Slabo
7 <Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<Slabo	Dijelom
10 >Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>Dijelom	Zad

R kvalit	R usluga	R ugodja	Restoran
33%	33%	33%	
1 Nezad	Nezad	<Dijelom	Nezad
2 Nezad	<Dijelom	Nezad	Nezad
3 <Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
4 Nezad	Nezad	Zad	Slabo
5 Nezad	Dijelom	Dijelom	Slabo
6 Nezad	Zad	Nezad	Slabo
7 Dijelom	Nezad	Dijelom	Slabo
8 Dijelom	Dijelom	Nezad	Slabo
9 Zad	Nezad	Nezad	Slabo
10 Nezad	>Dijelom	Zad	Dijelom
11 <Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
12 Nezad	Zad	>Dijelom	Dijelom
13 <Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
14 Dijelom	<Dijelom	Zad	Dijelom
15 >Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
16 Dijelom	Dijelom	>Dijelom	Dijelom
17 Dijelom	>Dijelom	Dijelom	Dijelom
18 >Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
19 Dijelom	Zad	<Dijelom	Dijelom
20 >Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
21 Zad	Nezad	>Dijelom	Dijelom
22 Zad	<Dijelom	Dijelom	Dijelom
23 Zad	Dijelom	<Dijelom	Dijelom
24 Zad	>Dijelom	Nezad	Dijelom
25 >Dijelom	Zad	Zad	Zad
26 Zad	>Dijelom	Zad	Zad
27 Zad	Zad	>Dijelom	Zad

B kvalit	B usluga	B ugodja	Bar
33%	33%	33 %	
1 Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2 Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
3 <=Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
4 Nezad	Nezad	Zad	Slabo
5 Nezad	Dijelom	Dijelom	Slabo
6 Nezad	Zad	Nezad	Slabo
7 Dijelom	Nezad	Dijelom	Slabo
8 Dijelom	Dijelom	Nezad	Slabo
9 Zad	Nezad	Nezad	Slabo
10 Nezad	>=Dijelom	Zad	Dijelom
11 <=Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
12 Nezad	Zad	>=Dijelom	Dijelom
13 <=Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
14 Dijelom	<=Dijelom	Zad	Dijelom
15 >=Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
16 Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
17 Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
18 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
19 Dijelom	Zad	<=Dijelom	Dijelom
20 >=Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
21 Zad	Nezad	>=Dijelom	Dijelom
22 Zad	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
23 Zad	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
24 Zad	>=Dijelom	Nezad	Dijelom
25 >=Dijelom	Zad	Zad	Zad
26 Zad	>=Dijelom	Zad	Zad
27 Zad	Zad	>=Dijelom	Zad

Kontakt	Osoblje	Usluga
41%	59%	
1 <=Slabo	Nezad	Nezad
2 <=Slabo	Dijelom	Slabo
3 Dijelom	Nezad	Slabo
4 <=Slabo	Zad	Dijelom
5 Dijelom	Dijelom	Dijelom
6 Zad	Nezad	Dijelom
7 >=Dijelom	Zad	Zad
8 Zad	>=Dijelom	Zad

Prijam	Recepqij	Ispomoc	Kontakt
36%	39%	25%	
1 Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2 Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
3 *	Nezad	Nezad	Nezad
4 Nezad	Nezad	Zad	Slabo
5 Nezad	Dijelom	Slabo	Dijelom Slabo
6 Nezad	Zad	Nezad	Slabo
7 Zad	Nezad	Slabo	Dijelom Slabo
8 Zad	Dijelom	Nezad	Slabo
9 Nezad	Dijelom	Zad	Dijelom
10 Nezad	Zad	Slabo	Dijelom Dijelom Slabo
11 *	Zad	Slabo	Dijelom
12 Zad	Nezad	Zad	Dijelom
13 Zad	Dijelom	Slabo	Dijelom Dijelom Dijelom
14 Zad	>=Dijelom	Slabo	Dijelom
15 Zad	Zad	<=Slabo	Dijelom
16 *	Zad	Zad	Zad
17 Zad	>=Dijelom	Zad	Zad
18 Zad	Zad	>=Dijelom	Zad

Nosac	Sobarica	Ispomoc
40%	60%	
1 <=Dijelom	Nezad	Nezad
2 Nezad	Dijelom	Slabo
3 Nezad	Zad	Dijelom
4 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom
5 Zad	<=Dijelom	Dijelom
6 >=Dijelom	Zad	Zad

Ljubazno	Djelotvo	Osnoblje
50%	50%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Zad	Dijelom
3 Zad	Nezad	Dijelom
4 Zad	Zad	Zad

Rekreac	Animacij	Sadrzaji
50%	50%	
1 Nezad	Slabo	Nezad
2 Slabo	Nezad	Nezad
3 Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo	Dijelom
5 Slabo	Slabo	Slabo
6 Dijelom	Slabo	Slabo
7 Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	Slabo	Dijelom
10 >Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>Dijelom	Zad

Bazen	Sauna	Fitnes	Rekreac
52%	24%	24%	
1 Nezad	Nezad	Slabo	Nezad
2 Nezad	Slabo	Nezad	Nezad
3 Nezad	Slabo	Zad	Slabo
4 Nezad	Dijelom	>Dijelom	Slabo
5 Nezad	>Dijelom	Dijelom	Slabo
6 Nezad	Zad	Slabo	Slabo
7 Dijelom	Nezad	Slabo	Slabo
8 Dijelom	Nezad	Nezad	Slabo
9 Nezad	Zad	Zad	Dijelom
10 Dijelom	Slabo	Zad	Dijelom
11 Dijelom	Dijelom	>Dijelom	Dijelom
12 Dijelom	>Dijelom	Dijelom	Dijelom
13 Dijelom	Zad	Slabo	Dijelom
14 Zad	Nezad	Slabo	Dijelom
15 Zad	Slabo	Nezad	Dijelom
16 >Dijelom	Zad	Zad	Zad
17 Zad	*	Zad	Zad
18 Zad	>Dijelom	>Dijelom	Zad
19 Zad	Zad	*	Zad

	Sportska	Djecja	Vecernji	Animacij
	33%	33%	33%	
1	Nezad	Nezad	<=Dijelom	Nezad
2	Nezad	<=Dijelom	Nezad	Nezad
3	<=Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
4	Nezad	Nezad	Zad	Slabo
5	Nezad	Dijelom	Dijelom	Slabo
6	Nezad	Zad	Nezad	Slabo
7	Dijelom	Nezad	Dijelom	Slabo
8	Dijelom	Dijelom	Nezad	Slabo
9	Zad	Nezad	Nezad	Slabo
10	Nezad	>=Dijelom	Zad	Dijelom
11	<=Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
12	Nezad	Zad	>=Dijelom	Dijelom
13	<=Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
14	Dijelom	<=Dijelom	Zad	Dijelom
15	>=Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
16	Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
17	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
18	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
19	Dijelom	Zad	<=Dijelom	Dijelom
20	>=Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
21	Zad	Nezad	>=Dijelom	Dijelom
22	Zad	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
23	Zad	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
24	Zad	>=Dijelom	Nezad	Dijelom
25	>=Dijelom	Zad	Zad	Zad
26	Zad	>=Dijelom	Zad	Zad
27	Zad	Zad	>=Dijelom	Zad

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Gost				
Hotel	34,2	34,2	51,0	51,0
Prostor	33,3	11,4	33,3	17,0
Soba_kup	50,0	5,7	50,0	8,5
Soba	50,0	2,9	50,0	4,2
S_oprema	50,0	1,4	50,0	2,1
S_cista	50,0	1,4	50,0	2,1
Kupaonic	50,0	2,9	50,0	4,2
K_oprema	50,0	1,4	50,0	2,1
K_cista	50,0	1,4	50,0	2,1
Rest_bar	50,0	5,7	50,0	8,5
Restoran	50,0	2,9	50,0	4,2
R_kvalit	33,3	1,0	33,3	1,4
R_usluga	33,3	1,0	33,3	1,4
R_ugodja	33,3	1,0	33,3	1,4
Bar	50,0	2,9	50,0	4,2
B_kvalit	33,3	1,0	33,3	1,4
B_usluga	33,3	1,0	33,3	1,4
B_ugodja	33,3	1,0	33,3	1,4
Usluga	33,3	11,4	33,3	17,0
Kontakt	40,7	4,6	47,8	8,1
Prijam	36,1	1,7	25,0	2,0
Recepциј	39,1	1,8	40,6	3,3
Ispomoc	24,8	1,2	34,4	2,8
Nосац	40,0	0,5	40,0	1,1
Собарика	60,0	0,7	60,0	1,7
Osoblje	59,3	6,8	52,2	8,9
Любазно	50,0	3,4	50,0	4,4
Дјелотво	50,0	3,4	50,0	4,4
Sadrzaji	33,3	11,4	33,3	17,0
Rekreac	50,0	5,7	50,0	8,5
Базен	51,5	2,9	51,5	4,4
Сауна	24,2	1,4	24,2	2,1
Фитнес	24,2	1,4	24,2	2,1
Animacija	50,0	5,7	50,0	8,5
Спортска	33,3	1,9	33,3	2,8
Дјечја	33,3	1,9	33,3	2,8
Вечерњи	33,3	1,9	33,3	2,8
Поновно	65,8	65,8	49,0	49,0

Rezultati vrednotenja

Kriterij	Hotel A	Hotel B	Hotel C
Gost	Zad	Zad	Dijelom
Hotel	Zad	Zad	Dijelom
Prostor	Zad	Zad	Zad
Soba_kup	Zad	Zad	Zad
Soba	Zad	Zad	Zad
S_oprema	Zad	Zad	Zad
S_cista	Zad	Zad	Zad
Kupaonic	Zad	Zad	Zad
K_oprema	Zad	Zad	Zad
K_cista	Zad	Zad	Zad
Rest_bar	Zad	Zad	Zad
Restoran	Zad	Zad	Zad
R_kvalit	Zad	Zad	Zad
R_usluga	Zad	Zad	Zad
R_ugodja	Zad	Zad	Zad
Bar	Zad	Zad	Zad
B_kvalit	Zad	Zad	Zad
B_usluga	Zad	Zad	Zad
B_ugodja	Zad	Zad	Zad
Usluga	Zad	Zad	Zad
Kontakt	Zad	Zad	Zad
Prijam	Zad	Zad	Zad
Recepциј	Zad	Zad	Zad
Ispomoc	Zad	Zad	Zad
Nosac	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Sobarica	Zad	Zad	Zad
Osoblje	Zad	Zad	Zad
Ljubazno	Zad	Zad	Zad
Djelotvo	Zad	Zad	Zad
Sadrzaji	Slabo	Dijelom	Nezad
Rekreac	Dijelom	Dijelom	Nezad
Bazen	Zad	Zad	Nezad
Sauna	Dijelom	Dijelom	Nezad
Fitness	Nezad	Nezad	Nezad
Animacij	Nezad	Dijelom	Nezad
Sportska	Dijelom	Dijelom	Nezad
Djecja	Nezad	Dijelom	Nezad
Vecernji	Nezad	Dijelom	Nezad
Ponovno	Da	Da	Da

11.4. Ispis iz DEXi-ja: model za ocjenjivanje zadovoljstva zaposlenih

DEXi

30.11.2002

Stran 1

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Zaposlen	Zadovoljstvo zaposlenih
Motivac	Motivacija
Vanjska	Vanjska motivacija
Ekstrin	Ekstrinzični - vanjski motivi zaposlenih
Primanja	Zadovoljstvo placom (uključujući i na pojnice)
Surad_za	Suradnja zaposlenih
---R ukovod	Suradnja s rukovoditeljima
---Kolege	Suradnja s kolegama na poslu - međuljudski odnosi
Mogucnos	Mogućnosti rada
Uvjeti	Uvjeti rada
---Oprema	Oprema na radnom mjestu
---Klima	Temperatura, cirkulacija zraka, propuh na radnom mjestu
---Rasvjeta	Rasvjeta na radnom mjestu
Zaintere	Zainteresiranost za posao
---Zanimlj	Zanimljivost posla
---Sklonost	Postotak posla koji se voli
Kvalit	Ocjena kvalitete usluga u hotelu
Unutamj	Unutarnja motivacija
Intrizic	Intrizični - unutarnji motivi
Cilj	Poslovni cilju buducnosti
---Napredov	Zelja za napredovanjem u buducnosti
---Odgovorn	Zelja za odgovornoscu u buducnosti
Skolov	Skolovanje uz rad
---Spremnos	Spremnost za skolovanjem uz rad
---Poticanj	Poticanje na skolovanje od strane rukovoditelja
---Slika	Vaznost kakvu sliku ima hotel u javnosti
---Zadovolj	Zadovoljstvo poslom
Neiskor	Problem nedovoljno iskoristenih mogućnosti na poslu
Org_stru	Organizacijska struktura je problem
---Org_rada	Organizacija rada je problem
---Org_koor	Organizacija i koordinacija rada
---Podje_ra	Podjela rada
---Nestrucn	Opterecenost ne strucnim poslovima
Zaposlia	Struktura zaposljavanja je problem
---Ista_str	Previse ljudi iste struke
---Nize	Nedostaje radnika nizeg obrazovanja od zaposlenih
Ljudski	Ljudski faktor je problem
Suradnja	Suradnja je problem
---Nadredje	Nedovoljna podrška nadredjenih
---Struka	Slaba suradnja u struci
---Suradnic	Nedovoljna podrška neposrednih suradnika
Trud	Nedostatak truda je problem
---Nagradji	Nedovoljna nagradjivanost
---Briga_na	Nedovoljna briga nadredjenih o razvoju hotela
---Struc_zn	Stupanj koristenja stručnih znanja

Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloge vrednosti
Zaposlen	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Motivac	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Vanjska	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Ekstrin	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Primanja	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Surad_za	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Rukovod	Nezad; Dijelom; Zad
Kolege	Nezad; Dijelom; Zad
Mogucnos	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Uvjeti	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Oprema	Losa; Dijelom; Dobra
Klima	Losa; Dijelom; Dobra
Rasvjeta	Losa; Dijelom; Dobra
Zaintere	Nez; Slabo; Dijelom; Zai
Zanimlji	Dosadan; Dijelom; Zanim
Sklonost	25%; 50%; 75%; 90%; 100%
Kvalit	1; 2; 3; 4; 5
Unutamj	Stag; Ne_raz; Dijelom; Razvoj
Intrizic	Stag; Ne_raz; Dijelom; Razvoj
Cilj	Stag; Ne_napre; Napre
Napredov	Isto; Bolje
Odgovorn	Manja; Ista; Veca
Skolov	Ne; Dijelom; Da
Spremnos	Ne; Da
Poticanj	Ne; Da
Slika	Nevazno; Vazno; Jako
Zadovolj	Nezad; Dijelom; Zad
Neiskor	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Org_stru	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Org_rada	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Org_koor	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Podje_ra	Problem; Manji; Nije
Nestrucn	Problem; Manji; Nije
Zaposlja	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Ista_str	Problem; Manji; Nije
Nize	Problem; Manji; Nije
Ljudski	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Suradnja	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Nadredje	Problem; Manji; Nije
Struka	Problem; Manji; Nije
Suradnic	Problem; Manji; Nije
Trud	Nezad; Slabo; Dijelom; Zad
Nagradji	Problem; Manji; Nije
Briga_na	Problem; Manji; Nije
Struc_zn	25%; 50%; 75%; 100%

Tabele odločitvenih pravil

Motivac	Neiskor	Zaposlen
50%	50%	
1 Nezad	\Leftarrow Slabo	Nezad
2 \Leftarrow Slabo	Nezad	Nezad
3 \Leftarrow Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo	Dijelom
5 Slabo :Dijelom	Slabo	Slabo
6 Dijelom	\Leftarrow Slabo	Slabo
7 \Leftarrow Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	\Leftarrow Slabo	Dijelom
10 \geq Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	\geq Dijelom	Zad

Vanjska	Unutarnji	Motivac
50%	50%	
1 Nezad	\Leftarrow Ne_raz	Nezad
2 \Leftarrow Slabo	Stag	Nezad
3 \Leftarrow Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Ne_raz	Dijelom
5 Slabo :Dijelom	Ne_raz	Slabo
6 Dijelom	\Leftarrow Ne_raz	Slabo
7 \Leftarrow Slabo	Razvoj	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	\Leftarrow Ne_raz	Dijelom
10 \geq Dijelom	Razvoj	Zad
11 Zad	\geq Dijelom	Zad

Ekstern	Kvalit	Vanjska
54%	46%	
1 Nezad	\Leftarrow 2	Nezad
2 \Leftarrow Dijelom	1	Nezad
3 Nezad	3:4	Slabo
4 \Leftarrow Slabo	3	Slabo
5 Slabo	2:3	Slabo
6 Slabo :Dijelom	2	Slabo
7 \Leftarrow Slabo	5	Dijelom
8 Slabo	\geq 4	Dijelom
9 Slabo :Dijelom	4	Dijelom
10 Dijelom	3:4	Dijelom
11 Zad	\Leftarrow 2	Dijelom
12 \geq Dijelom	5	Zad
13 Zad	\geq 3	Zad

Primanja	Surad za	Mogucnos	Ekstrin
45 %	28%	28%	
1 Nezad	Nezad	\Leftarrow Dijelom	Nezad
2 Nezad	\Leftarrow Slabo	\Leftarrow Slabo	Nezad
3 Nezad	\Leftarrow Dijelom	Nezad	Nezad
4 \Leftarrow Dijelom	Nezad	Nezad	Nezad
5 Nezad	\Leftarrow Slabo	Zad	Slabo
6 Nezad	Slabo	\Rightarrow Dijelom	Slabo
7 Nezad	Slabo	Dijelom	Slabo
8 \Leftarrow Dijelom	Slabo	Dijelom	Slabo
9 Nezad	Dijelom	Slabo :Dijelom	Slabo
10 Nezad	\Rightarrow Dijelom	Slabo	Slabo
11 \Leftarrow Dijelom	Dijelom	Slabo	Slabo
12 Nezad	Zad	\Leftarrow Slabo	Slabo
13 Dijelom	\Leftarrow Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo
14 Dijelom	\Leftarrow Dijelom	Slabo	Slabo
15 \Rightarrow Dijelom	Nezad	Slabo	Slabo
16 Dijelom	Slabo	\Leftarrow Dijelom	Slabo
17 Dijelom	Slabo	\Rightarrow Dijelom	Slabo
18 \Rightarrow Dijelom	Slabo	Nezad	Slabo
19 Zad	Nezad	\Leftarrow Slabo	Slabo
20 Zad	\Leftarrow Slabo	Nezad	Slabo
21 Nezad	\Rightarrow Dijelom	Zad	Dijelom
22 \Leftarrow Dijelom	Dijelom	Zad	Dijelom
23 Nezad	Zad	\Rightarrow Dijelom	Dijelom
24 \Leftarrow Dijelom	Zad	Dijelom	Dijelom
25 Dijelom	\Leftarrow Dijelom	Zad	Dijelom
26 \Rightarrow Dijelom	Nezad	Zad	Dijelom
27 Dijelom	Dijelom	\Rightarrow Dijelom	Dijelom
28 Dijelom	\Rightarrow Dijelom	Dijelom	Dijelom
29 \Rightarrow Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
30 Dijelom	Zad	\Leftarrow Dijelom	Dijelom
31 \Rightarrow Dijelom	Zad	Nezad	Dijelom
32 Zad	Nezad	\Rightarrow Dijelom	Dijelom
33 Zad	\Leftarrow Dijelom	Dijelom	Dijelom
34 Zad	Slabo	Slabo :Dijelom	Dijelom
35 Zad	Dijelom	\Leftarrow Dijelom	Dijelom
36 Zad	\Rightarrow Dijelom	Nezad	Dijelom
37 \Rightarrow Dijelom	Zad	Zad	Zad
38 Zad	\Rightarrow Slabo	Zad	Zad
39 Zad	Zad	\Rightarrow Slabo	Zad

Rukovod	Kolege	Surad za
50%	50%	
1 Nezad	Nezad	Nezad
2 Nezad	Dijelom	Slabo
3 Dijelom	Nezad	Slabo
4 Nezad	Zad	Dijelom
5 Dijelom	Dijelom	Dijelom
6 Zad	Nezad	Dijelom
7 >=Dijelom	Zad	Zad
8 Zad	>=Dijelom	Zad

Uvjeti	Zaintere	Moqucnos
50%	50%	
1 Nezad	<=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nez	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo	Dijelom
5 Slabo	Dijelom	Slabo
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zai	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Slabo	Dijelom
10 >=Dijelom	Zai	Zad
11 Zad	>=Dijelom	Zad

Oprema	Klima	Rasvjeta	Uvjeti
38%	38%	24%	
1 Losa	Losa	*	Nezad
2 Losa	<=Dijelom	Losa	Nezad
3 <=Dijelom	Losa	Losa	Nezad
4 Losa	Dijelom	>=Dijelom	Slabo
5 Losa	Dobra	Losa	Slabo
6 Dijelom	Losa	>=Dijelom	Slabo
7 Dijelom	Dijelom	Losa	Slabo
8 Dobra	Losa	Losa	Slabo
9 Losa	Dobra	>=Dijelom	Dijelom
10 <=Dijelom	Dobra	Dijelom	Dijelom
11 Dijelom	Dijelom	>=Dijelom	Dijelom
12 Dijelom	>=Dijelom	Dijelom	Dijelom
13 >=Dijelom	Dijelom	Dijelom	Dijelom
14 Dijelom	Dobra	<=Dijelom	Dijelom
15 >=Dijelom	Dobra	Losa	Dijelom
16 Dobra	Losa	>=Dijelom	Dijelom
17 Dobra	<=Dijelom	Dijelom	Dijelom
18 Dobra	Dijelom	<=Dijelom	Dijelom
19 Dobra	>=Dijelom	Losa	Dijelom
20 >=Dijelom	Dobra	Dobra	Zad
21 Dobra	>=Dijelom	Dobra	Zad
22 Dobra	Dobra	>=Dijelom	Zad

Zanimlji	Sklonost	Zaintere
62%	38%	
1 Dosadan	<=50%	Nez
2 Dosadan	75%	Slabo
3 Dijelom	<=50%	Slabo
4 Dosadan	>=90%	Dijelom
5 Dijelom	75%	Dijelom
6 Zanim	<=50%	Dijelom
7 >=Dijelom	>=90%	Zai
8 Zanim	>=75%	Zai

Intrizic	Zadovolj	Unutamj
52%	48%	
1 Stag	<=Dijelom	Stag
2 <=Ne raz	Nezad	Stag
3 Stag	Zad	Ne raz
4 Ne raz	Dijelom	Ne raz
5 Dijelom	Nezad	Ne raz
6 Ne raz	Zad	Dijelom
7 Dijelom	Dijelom	Dijelom
8 Razvoj	Nezad	Dijelom
9 >=Dijelom	Zad	Razvoj
10 Razvoj	>=Dijelom	Razvoj

Cilj	Skolov	Slika	Intrizic
33%	33%	33%	
1 Stag	Ne	<=Vazno	Stag
2 Stag	<=Dijelom	Nevazno	Stag
3 <=Ne_napre	Ne	Nevazno	Stag
4 Stag	Ne	Jako	Ne_raz
5 Stag	Dijelom	Vazno	Ne_raz
6 Stag	Da	Nevazno	Ne_raz
7 Ne_napre	Ne	Vazno	Ne_raz
8 Ne_napre	Dijelom	Nevazno	Ne_raz
9 Napre	Ne	Nevazno	Ne_raz
10 Stag	>=Dijelom	Jako	Dijelom
11 <=Ne_napre	Dijelom	Jako	Dijelom
12 Stag	Da	>=Vazno	Dijelom
13 <=Ne_napre	Da	Vazno	Dijelom
14 Ne_napre	<=Dijelom	Jako	Dijelom
15 >=Ne_napre	Ne	Jako	Dijelom
16 Ne_napre	Dijelom	>=Vazno	Dijelom
17 Ne_napre	>=Dijelom	Vazno	Dijelom
18 >=Ne_napre	Dijelom	Vazno	Dijelom
19 Ne_napre	Da	<=Vazno	Dijelom
20 >=Ne_napre	Da	Nevazno	Dijelom
21 Napre	Ne	>=Vazno	Dijelom
22 Napre	<=Dijelom	Vazno	Dijelom
23 Napre	Dijelom	<=Vazno	Dijelom
24 Napre	>=Dijelom	Nevazno	Dijelom
25 >=Ne_napre	Da	Jako	Razvoj
26 Napre	>=Dijelom	Jako	Razvoj
27 Napre	Da	>=Vazno	Razvoj

Napredov	Odgovorn	Cilj
47%	53%	
1 Isto	Manja	Stag
2 Isto	Ista	Ne_napre
3 Bolje	Manja	Ne_napre
4 *	Veca	Napre
5 Bolje	>=Ista	Napre

Spremnos	Poticanj	Skolov
50%	50%	
1 Ne	Ne	Ne
2 Ne	Da	Dijelom
3 Da	Ne	Dijelom
4 Da	Da	Da

Org stn	Ljudski	Struc zn	Neiskor
33%	33%	33%	
1 Nezad	Nezad	$\leq 75\%$	Nezad
2 Nezad	$\leq \text{Slabo}$	$\leq 50\%$	Nezad
3 Nezad	$\leq \text{Dijelom}$	25%	Nezad
4 $\leq \text{Slabo}$	Nezad	$\leq 50\%$	Nezad
5 $\leq \text{Slabo}$	$\leq \text{Slabo}$	25%	Nezad
6 $\leq \text{Dijelom}$	Nezad	25%	Nezad
7 Nezad	$\leq \text{Slabo}$	100%	Slabo
8 $\leq \text{Slabo}$	Nezad	100%	Slabo
9 Nezad	Slabo	$\geq 75\%$	Slabo
10 $\leq \text{Slabo}$	$\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	75%	Slabo
11 $\leq \text{Dijelom}$	Slabo	75%	Slabo
12 Nezad	$\geq \text{Dijelom}$	50%	Slabo
13 $\leq \text{Slabo}$	Dijelom	50% : 75 %	Slabo
14 $\leq \text{Dijelom}$	Dijelom	50%	Slabo
15 Nezad	Zad	$\leq 50\%$	Slabo
16 $\leq \text{Slabo}$	Zad	25%	Slabo
17 Slabo	Nezad	$\geq 75\%$	Slabo
18 Slabo	$\leq \text{Dijelom}$	75%	Slabo
19 $\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	$\leq \text{Slabo}$	75%	Slabo
20 Slabo	$\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	50% : 75 %	Slabo
21 $\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	Slabo	50% : 75 %	Slabo
22 $\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	$\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	50%	Slabo
23 Slabo	Dijelom	$\leq 75\%$	Slabo
24 Slabo	$\geq \text{Dijelom}$	25%	Slabo
25 $\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	Dijelom	$\leq 50\%$	Slabo
26 Dijelom	$\leq \text{Slabo}$	50% : 75 %	Slabo
27 Dijelom	$\leq \text{Dijelom}$	50%	Slabo
28 $\geq \text{Dijelom}$	Nezad	50%	Slabo
29 Dijelom	Slabo	$\leq 75\%$	Slabo
30 Dijelom	$\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	$\leq 50\%$	Slabo
31 $\geq \text{Dijelom}$	Slabo	25%	Slabo
32 Zad	Nezad	$\leq 50\%$	Slabo
33 Zad	$\leq \text{Slabo}$	25%	Slabo
34 Nezad	$\geq \text{Dijelom}$	100%	Dijelom
35 $\leq \text{Dijelom}$	Dijelom	100%	Dijelom
36 Nezad	Zad	$\geq 75\%$	Dijelom
37 $\leq \text{Dijelom}$	Zad	75%	Dijelom
38 $\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	$\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	100%	Dijelom
39 $\text{Slabo}:\text{Dijelom}$	Zad	50% : 75 %	Dijelom
40 Dijelom	$\leq \text{Dijelom}$	100%	Dijelom
41 $\geq \text{Dijelom}$	Nezad	100%	Dijelom
42 Dijelom	Dijelom	$\geq 75\%$	Dijelom
43 Dijelom	$\geq \text{Dijelom}$	75%	Dijelom
44 $\geq \text{Dijelom}$	Dijelom	75%	Dijelom
45 Dijelom	Zad	$\leq 75\%$	Dijelom
46 $\geq \text{Dijelom}$	Zad	25%	Dijelom
47 Zad	Nezad	$\geq 75\%$	Dijelom
48 Zad	$\leq \text{Dijelom}$	75%	Dijelom

49	Zad	Slabo :Dijelom	50%	.75 %	Dijelom
50	Zad	Dijelom	$\leq 75\%$	Dijelom	Dijelom
51	Zad	\geq Dijelom	25%	Dijelom	Dijelom
52	\geq Slabo	Zad	100%	Zad	Zad
53	Zad	\geq Slabo	100%	Zad	Zad
54	Zad	Zad	\geq 50%	Zad	Zad

	Org rada	Zaposlja	Org stru
	50 %	50 %	
1	Nezad	\leq Slabo	Nezad
2	\leq Slabo	Nezad	Nezad
3	\leq Slabo	Dijelom	Slabo
4	Slabo	Slabo :Dijelom	Slabo
5	Slabo :Dijelom	Slabo	Slabo
6	Dijelom	\leq Slabo	Slabo
7	\leq Slabo	Zad	Dijelom
8	Dijelom	Dijelom	Dijelom
9	Zad	\leq Slabo	Dijelom
10	\geq Dijelom	Zad	Zad
11	Zad	\geq Dijelom	Zad

Org koor	Podje	ra	Nestrucn	Org rada
33%	33%	33%		
1 Problem	Problem	<=Manji	Nezad	
2 Problem	<=Manji	Problem	Nezad	
3 <=Manji	Problem	Problem	Nezad	
4 Problem	Problem	Nije	Slabo	
5 Problem	Manji	Manji	Slabo	
6 Problem	Nije	Problem	Slabo	
7 Manji	Problem	Manji	Slabo	
8 Manji	Manji	Problem	Slabo	
9 Nije	Problem	Problem	Slabo	
10 Problem	>=Manji	Nije	Dijelom	
11 <=Manji	Manji	Nije	Dijelom	
12 Problem	Nije	>=Manji	Dijelom	
13 <=Manji	Nije	Manji	Dijelom	
14 Manji	<=Manji	Nije	Dijelom	
15 >=Manji	Problem	Nije	Dijelom	
16 Manji	Manji	>=Manji	Dijelom	
17 Manji	>=Manji	Manji	Dijelom	
18 >=Manji	Manji	Manji	Dijelom	
19 Manji	Nije	<=Manji	Dijelom	
20 >=Manji	Nije	Problem	Dijelom	
21 Nije	Problem	>=Manji	Dijelom	
22 Nije	<=Manji	Manji	Dijelom	
23 Nije	Manji	<=Manji	Dijelom	
24 Nije	>=Manji	Problem	Dijelom	
25 >=Manji	Nije	Nije	Zad	
26 Nije	>=Manji	Nije	Zad	
27 Nije	Nije	>=Manji	Zad	

Ista str	Nize	Zaposlja
50%	50%	
1 Problem	Problem	Nezad
2 Problem	Manji	Slabo
3 Manji	Problem	Slabo
4 Problem	Nije	Dijelom
5 Manji	Manji	Dijelom
6 Nije	Problem	Dijelom
7 >=Manji	Nije	Zad
8 Nije	>=Manji	Zad

Suradnja	Trud	Ljudski
50%	50%	
1 Nezad	<=Slabo	Nezad
2 <=Slabo	Nezad	Nezad
3 <=Slabo	Dijelom	Slabo
4 Slabo	Slabo	Dijelom
5 Slabo	Dijelom	Slabo
6 Dijelom	<=Slabo	Slabo
7 <=Slabo	Zad	Dijelom
8 Dijelom	Dijelom	Dijelom
9 Zad	<=Slabo	Dijelom
10 >Dijelom	Zad	Zad
11 Zad	>Dijelom	Zad

Nadredje	Struka	Suradnic	Suradnja
33%	33%	33%	
1 Problem	Problem	<=Manji	Nezad
2 Problem	<=Manji	Problem	Nezad
3 <=Manji	Problem	Problem	Nezad
4 Problem	Problem	Nije	Slabo
5 Problem	Manji	Manji	Slabo
6 Problem	Nije	Problem	Slabo
7 Manji	Problem	Manji	Slabo
8 Manji	Manji	Problem	Slabo
9 Nije	Problem	Problem	Slabo
10 Problem	>=Manji	Nije	Dijelom
11 <=Manji	Manji	Nije	Dijelom
12 Problem	Nije	>=Manji	Dijelom
13 <=Manji	Nije	Manji	Dijelom
14 Manji	<=Manji	Nije	Dijelom
15 >=Manji	Problem	Nije	Dijelom
16 Manji	Manji	>=Manji	Dijelom
17 Manji	>=Manji	Manji	Dijelom
18 >=Manji	Manji	Manji	Dijelom
19 Manji	Nije	<=Manji	Dijelom
20 >=Manji	Nije	Problem	Dijelom
21 Nije	Problem	>=Manji	Dijelom
22 Nije	<=Manji	Manji	Dijelom
23 Nije	Manji	<=Manji	Dijelom
24 Nije	>=Manji	Problem	Dijelom
25 >=Manji	Nije	Nije	Zad
26 Nije	>=Manji	Nije	Zad
27 Nije	Nije	>=Manji	Zad

Nagradji Briga na Trud		
50%	50%	
1	Problem	Problem
2	Problem	Manji
3	Manji	Problem
4	Problem	Nije
5	Manji	Manji
6	Nije	Problem
7	>=Manji	Nije
8	Nije	>=Manji
		Dijelom
		Dijelom
		Dijelom
		Zad
		Zad

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Zaposlen				
Motivac	50,0	50,0	50,0	50,0
Vanjska	50,0	25,0	50,0	25,0
Ekstrin	53,7	13,4	48,1	12,0
└ Primanja	44,6	6,0	37,6	4,5
Surad_za	27,7	3,7	31,2	3,8
└ Rukovod	50,0	1,9	50,0	1,9
└ Kolege	50,0	1,9	50,0	1,9
Mogucnos	27,7	3,7	31,2	3,8
Uvjeti	50,0	1,9	50,0	1,9
└ Oprema	38,2	0,7	38,2	0,7
└ Klima	38,2	0,7	38,2	0,7
└ Rasvjeta	23,5	0,4	23,5	0,4
Zaintere	50,0	1,9	50,0	1,9
└ Zanimlji	61,5	1,1	49,0	0,9
└ Sklonost	38,5	0,7	51,0	1,0
Kvalit	46,3	11,6	51,9	13,0
Unutamj	50,0	25,0	50,0	25,0
Intrizic	51,6	12,9	58,7	14,7
Cilj	33,3	4,3	33,3	4,9
Napredov	47,1	2,0	37,2	1,8
Odgovorn	52,9	2,3	62,8	3,1
Skolov	33,3	4,3	33,3	4,9
Spremnos	50,0	2,2	50,0	2,4
Poticanj	50,0	2,2	50,0	2,4
Slika	33,3	4,3	33,3	4,9
Zadovolj	48,4	12,1	41,3	10,3
Neiskor	50,0	50,0	50,0	50,0
Org_stru	33,3	16,7	33,3	16,7
Org_rada	50,0	8,3	50,0	8,3
└ Org_koor	33,3	2,8	33,3	2,8
└ Podje_ra	33,3	2,8	33,3	2,8
└ Nestrucn	33,3	2,8	33,3	2,8
Zaposlj	50,0	8,3	50,0	8,3
└ Ista_str	50,0	4,2	50,0	4,2
└ Nize	50,0	4,2	50,0	4,2
Ljudski	33,3	16,7	33,3	16,7
Suradnja	50,0	8,3	50,0	8,3
└ Nadredje	33,3	2,8	33,3	2,8
└ Struka	33,3	2,8	33,3	2,8
└ Suradnic	33,3	2,8	33,3	2,8
Trud	50,0	8,3	50,0	8,3
└ Nagradji	50,0	4,2	50,0	4,2
└ Briga_na	50,0	4,2	50,0	4,2
Struc_zn	33,3	16,7	33,3	16,7

Rezultati vrednotenja

Kriterij	Hotel A	Hotel B	Hotel C
Zaposlen	Zad	Zad	Dijelom
Motivac	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Vanjska	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Ekstrin	Dijelom	Dijelom	Slabo
Primanja	Dijelom	Nezad	Nezad
Surad_za	Zad	Zad	Dijelom
Rukovod	Zad	Zad	Dijelom
Kolege	Zad	Zad	Dijelom
Mogucnos	Dijelom	Dijelom	Slabo
Uvjeti	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Oprema	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Klima	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Rasvjeta	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Zaintere	Dijelom	Dijelom	Slabo
Zanimlji	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Sklonost	75%	75%	50%
Kvalit	4	3	4
Unutamj	Dijelom	Dijelom	Dijelom
Intrizic	Ne raz	Napre	Napre
Cilj	Ne_napre	Bolje	Bolje
Napredov	Isto	Ista	Ista
Odgovorn	Ista	Ista	Ista
Skolov	Ne	Dijelom	Ne
Spremnos	Ne	Da	Ne
Poticanj	Ne	Ne	Ne
Slika	Vazno	Vazno	Vazno
Zadovolj	Zad	Dijelom	Zad
Neiskor	Zad	Zad	Zad
Org_stru	Zad	Zad	Zad
Org_rada	Zad	Zad	Dijelom
Org_koor	Nije	Nije	Manji
Podje_ra	Nije	Nije	Manji
Nestrucn	Nije	Nije	Nije
Zaposlya	Zad	Zad	Zad
Ista_str	Nije	Nije	Nije
Nize	Nije	Manji	Nije
Ljudski	Zad	Zad	Dijelom
Suradnja	Zad	Zad	Dijelom
Nadredje	Nije	Nije	Manji
Struka	Nije	Nije	Manji
Suradnic	Nije	Nije	Nije
Trud	Zad	Dijelom	Dijelom
Nagradji	Manji	Manji	Manji
Briga_na	Nije	Manji	Manji
Struc_zn	50%	75%	50%

11.5. Anketa za goste u hotelu

1. RESERVATION		1. PRENOTAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> Where have you found information about our hotel? brochure tourist agency recommendation internet other 		<ul style="list-style-type: none"> Dove ha trovato l'informazione del nostro albergo? depliant agenzia turistica raccomandazione Internet altro 	
<ul style="list-style-type: none"> Your reservation has been made by: this hotel tourist agency (which?) other 		<ul style="list-style-type: none"> Vosta prenotazione è stata fatta tramite: questo albergo (quale?) l'agenzia turistica altro 	
Comment _____		Commento _____	
2. RECEPTION / SERVICE		2. RICEVIMENTO / SERVIZI	
<ul style="list-style-type: none"> reception porter chamber-maid 		<ul style="list-style-type: none"> ricevimento portabagagli cameriera 	
<ul style="list-style-type: none"> Speed and efficiency of your check in 		<ul style="list-style-type: none"> Ricevimento: speditivo e gentile 	
Comment _____		Commento _____	
3. ROOM	room number	3. STANZA	
<ul style="list-style-type: none"> Room furnished and comfortable cleanliness 		<ul style="list-style-type: none"> Stanza: attrezzata e comoda pulizia 	
<ul style="list-style-type: none"> Bathroom fit out cleanliness 		<ul style="list-style-type: none"> Bagno: fornito bene pulizia 	
If there was anything you would like to suggest, please do _____		Se avete alcuna proposta, preghiamo di farla..	
4. RESTAURANT/BAR		4. RISTORANTE/BAR	
<ul style="list-style-type: none"> Food and beverage quality Qualità dei cibi e delle bevande 		Services	Atmosphere
<ul style="list-style-type: none"> Restaurant Bar 		Servizi	Atmosfera
		Ristorante	Bar

1. PRENOTAZIONE		2. RICEVIMENTO / SERVIZI	
<ul style="list-style-type: none"> Extra facilities: swimmingpool sauna fitness 		<ul style="list-style-type: none"> Extra servizi Piscina sauna fitness 	
Comment _____		Commento _____	
3. ENTERTAINMENT		5. ANIMAZIONE	
<ul style="list-style-type: none"> sports entertainment children's entertainment evening programm 		<ul style="list-style-type: none"> animazione sportiva animazione per i bambini programma serale 	
Do you suggest any other kind of entertainment _____		Quale tipo d'animazione vi manca _____	
6. HOTELSTAFF		6. PERSONALE	
<ul style="list-style-type: none"> friendly efficient professionaly 		<ul style="list-style-type: none"> gentile efficace professionale 	
In case you find any of our employees especially kind, please name him/her _____		Siete speciali soddisfatti con alcuno del personale, preghiamo di nominarlo _____	
7. RESORT		7. CITTA'	
<ul style="list-style-type: none"> resort environment restaurants/bars shops entertainment night life cleanliness 		<ul style="list-style-type: none"> l'ordine nel luogo ristoranti/bar negozi divertimento vita notturna pulizia 	
Comment _____		Commento _____	
8. WOULD YOU LIKE TO VISIT AGAIN		● DESIDERÀ VISITARE DI NUOVO	
our hotel/questo albergo		Opatija Riviera/Riviera Abbaziana	Croatia/Croazia
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

● Poštovani gosti!	
<p>Uime djelatnika hotela želimo Vam toplu dobrodošlicu. Učiniti ćemo sve što je u našoj moći da Vam boravak u našem hotelu bude što ugodniji. Uželi poboljšanje naših usluga, oslanjamo se na Vašu suradnju i stoga Vas molimo za savjet u svezi svih usluga putem ovog upitnika. Molimo Vas, da ispunjeni upitnik, ubacite u poseban sandučić na recepciji. Zahvaljujemo na posjeti i nadamo se da ćemo imati zadovoljstvo ponovno Vam zaželjeti dobrodošlicu u našem hotelu.</p>	
Uprava hotela	
● Sehr geehrte Gäste!	
<p>Wir begrüßen Sie recht herzlich in unserem Hotel. Unser Hotelpersonal bemüht sich stets Ihren Aufenthalt so angenehmen wie möglich zu gestalten, und Sie sind höflichst gebeten Ihre Meinung zu unseren Leistungen äussern. Bitte fühlen Sie den Fragenbogen aus und werfen Sie in der Kasten auf der Rezeption. Wir danken Ihnen für Ihren Besuch und hoffen Sie wieder in unserem Hotel begrüßt zu dürfen.</p>	
Hotelleitung	
● Dear guests!	
<p>In behalf of the hotel personnel we wish you a heartly welcome. We will do our best to make your stay pleasant. In order to improve our services, we rely on your kind cooperation. Therefore we kindly ask your comments and suggestions regarding all our services. Please fill in the questionnaire, and insert into the special box at the front desk. Hoping to have the opportunity to welcome you again in our hotel, we thank you for your visit.</p>	
Hotel Management	
● Gentili ospiti!	
<p>In nome del personale d'albergo le auguriamo un benvenuto. Faremo tutto possibile per fare il Vostro soggiorno piacevole. Con buona intenzione di migliorare i nostri servizi, contiamo su Vostre proposte e commenti, perciò La preghiamo di compilare il questionario e d'inserirlo nella cassetta speciale sul banco di ricevimento. Ringraziamo per la vostra visita e speriamo di avere l'opportunità d'ospitarvi di nuovo nel nostro albergo.</p>	
Direzione	

1. REZERVACIJE		I. RESERVIERUNG	
<input checked="" type="radio"/> Na odabir našeg hotela <input type="checkbox"/> navelo Vas je: prospekt turistička agencija preporuka internet ostalo		<input checked="" type="radio"/> Wie haben Sie sich für unser Hotel entschieden: Werbeprospekt Reisebüro Empfehlung Internet sonstiges	
<input checked="" type="radio"/> Vaša rezervacija izvršena je preko: ovog hotela turističke agencije (koje) ostalo		<input checked="" type="radio"/> Durch wem wurde Ihre Reservierung behandelt: Hotel Reisebüro (welches?) anderweitig	
2. RECEPCIJA I USLUGE <input checked="" type="radio"/> recepcija <input type="checkbox"/> nosač <input type="checkbox"/> sobarica <input checked="" type="radio"/> Da li je Vaš prijem bio dobro i ljubazno obavljen? <input type="checkbox"/>			
<input checked="" type="radio"/> Komentar _____		2. REZEPTION UND SERVICE <input checked="" type="radio"/> Rezeption <input type="checkbox"/> Kofferträger <input type="checkbox"/> Zimmermädchen	
<input checked="" type="radio"/> Wurden Sie bei der Ankunft prompt und höflich bewirkt?			
3. SOBA Broj sobe <input type="text"/> Zimmernummer		3. ZIMMER <input checked="" type="radio"/> Zimmer: eingerichtet und komfortabel <input type="checkbox"/> sauber	
<input checked="" type="radio"/> Kupaonica: dostatno opskrbljena <input type="checkbox"/> čista		<input checked="" type="radio"/> Badezimmer: ausreichend ausgestattet <input type="checkbox"/> sauber	
<input checked="" type="radio"/> Ako postoji nešto što bi dodali ili promijenili u sobi, molimo navedite _____			
4. RESTORAN/BAR <input checked="" type="radio"/> Kvaliteta hrane i pica/Qualität der Speisen und Getränke		4. RESTAURANT/BAR <input checked="" type="radio"/> Usluga Service <input type="checkbox"/> Ugodaj Atmosphäre	
<input checked="" type="radio"/> Restoran		<input checked="" type="radio"/> Restaurant	
<input checked="" type="radio"/> Bar		<input checked="" type="radio"/> Bar	

1. RESERVIERUNG		II. DODATNE USLUGE	
<input checked="" type="radio"/> Wie haben Sie sich für unser Hotel entschieden: Werbeprospekt Reisebüro Empfehlung Internet sonstiges		<input checked="" type="radio"/> Dodatne usluge: bazen sauna fitness	
<input checked="" type="radio"/> Durch wem wurde Ihre Reservierung behandelt: Hotel Reisebüro (welches?) anderweitig		<input checked="" type="radio"/> Extra Leistungen: Pool Sauna Fitness	
3. ANIMACIJA <input checked="" type="radio"/> Komentar _____			
<input checked="" type="radio"/> Durch wen wurde Ihre Reservierung behandelt: Hotel Reisebüro (welches?) anderweitig		5. ANIMATION <input checked="" type="radio"/> sportska animacija <input type="checkbox"/> dječja animacija <input type="checkbox"/> večernji programi	
<input checked="" type="radio"/> Welche Unterhaltung vermissen Sie?			
6. OSOBLJE <input checked="" type="radio"/> ljubazno <input type="checkbox"/> djelotvorno <input type="checkbox"/> okretno		6. PERSONAL <input checked="" type="radio"/> höflich <input type="checkbox"/> leistungsfähig <input type="checkbox"/> flink	
<input checked="" type="radio"/> Ako ste bili posebno zadovoljni nekim od osoblja, molimo navedite ime:		<input checked="" type="radio"/> Wenn Sie mit jemandem von Personal besonders zufrieden warenbitte nennen Sie	
7. MJESTO <input checked="" type="radio"/> uredjenje mjesta <input type="checkbox"/> restorani/barovi <input type="checkbox"/> trgovine <input type="checkbox"/> zabava <input type="checkbox"/> noćni život <input type="checkbox"/> čistoća		7. ORT <input checked="" type="radio"/> Gestaltung <input type="checkbox"/> Restaurants/Bars <input type="checkbox"/> Geschäfte <input type="checkbox"/> Unterhaltung <input type="checkbox"/> Nachleben <input type="checkbox"/> Sauberkeit	
8. ŽELITE LI PONOVNO POSIJETITI / WERDEN SIE WIEDER BESUCHEN naš hotel/unser Hotel <input type="checkbox"/> Opatijsku Riviju/Opatija Riviera <input type="checkbox"/> Hrvatsku/Kroatien			

PERSÖNLICHE ANGABE		PERSONAL DATA	
OSOBNI PODACI Ime i prezime Name		PERSÖNLICHE ANGABE LE GENERALITÄT	
Adresa Address		VORSCHLÄGE Adressse Indirizzo	
PRIJEDLOZI SUGGESTIONS		VORSCHLÄGE SUGGERIMENTI	
HVALA THANK YOU		VIELEN DANK GRAZIE	

XXX

11.6. Anketa za zaposlene u hotelu

**EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA
KOLEGIJ STATISTIKA**

ANKETA ZA ZAPOSLENE U HOTELU

Molimo Vas da pomognete našim suradnicima i odgovorite na pitanja iz ovog upitnika. Anketa je u potpunosti anonimna i koristit će se u znanstvene svrhe.

Hotel _____

1. Koja je Vaša funkcija:
 Nisam u rukovodstvu
 Srednje rukovodstvo
 Najviše rukovodstvo
2. Koju stručnu spremu imate:
 NKV, NSS, PKV
 KV, SSS,
 VKV, VŠS
 VSS, magisterij, doktorat
3. Ovisi li vaša plaća o rezultatima rada ili je fiksna:
 Fiksna plaća
 Mijenja se ovisno o ostvarenim rezultatima
4. Jeste li zadovoljni svojom plaćom (uključujući i napojnice):
 Uglavnom zadovoljan
 Djelomično zadovoljan
 Uglavnom nezadovoljan
5. Jeste li zadovoljni suradnjom sa svojim kolegama na poslu – muđuljudskim odnosima:
 Uglavnom zadovoljan
 Djelomično zadovoljan
 Uglavnom nezadovoljan
6. Jeste li zadovoljni sa svojim rukovoditeljima:
 Uglavnom zadovoljan
 Djelomično zadovoljan
 Uglavnom nezadovoljan
7. Koliko Vam je Vaš posao zanimljiv:
 Uglavnom je zanimljiv
 Djelomično je zanimljiv
 Uglavnom je dosadan
8. Od poslova koje obavljate, koliki je postotak onih koje zaista volite raditi:
 Do 25%
 Do 50%
 Do 75%
 Do 90%
 Do 100%
9. Koliki je stupanj korištenja Vaših stručnih znanja na radnom mjestu:
 Oko 25%
 Oko 50%
 Oko 75%
 100%
10. Školujete li se uz rad:
 Da
 Ne, ali želim
 Ne i ne želim
11. Potiču li Vas rukovoditelji na školovanje:
 Da
 Ne
12. Je li Vam važno kakvu sliku Vaš hotel ima u javnosti:
 Jako mi je važno
 Važno mi je
 Nije mi važno
13. Koliko ste zadovoljni svojim poslom:
 Uglavnom zadovoljan
 Djelomično zadovoljan
 Uglavnom nezadovoljan

14. Ocijenite uvjete rada na radnom mjestu:

	Ulavnom dobra	Djelomično dobra	Uglavnom loša
Oprema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura, cirkulacija zraka, propuh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rasvjeta na radnom mjestu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Primjedbe _____			

15. Radite li ovdje:

Kao stalni radnik na neodređeno vrijeme	<input type="checkbox"/>
Kao stalni radnik na određeno vrijeme	<input type="checkbox"/>
Tijekom praznika	<input type="checkbox"/>
Pola radnog vremena	<input type="checkbox"/>
Kao ispomoć	<input type="checkbox"/>

16. Koji je Vaš poslovni cilj u budućnosti:

Zadržati isto radno mjesto	<input type="checkbox"/>
Zadržati isto radno mjesto, ali sa smanjenim stupnjem odgovornosti	<input type="checkbox"/>
Ići na bolje radno mjesto s višim stupnjem odgovornosti	<input type="checkbox"/>
Ići na bolje radno mjesto bez višeg stupnja odgovornosti	<input type="checkbox"/>
Postati samostalan	<input type="checkbox"/>
Ostalo _____	<input type="checkbox"/>

17. Postoje li razlozi zbog kojih Vaše mogućnosti možda nisu dovoljeno iskorištene na poslu:

Razlozi nedovoljeno iskorištenih mogućnosti na poslu			
Glavni razlozi	Manji razlozi	Nije razlog	
Zaposleno je previše ljudi moje struke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostaju radnici nižeg obrazovanja od mojega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preopterećen sam nestručnim poslovima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nisam dovoljno nagrađen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemam dovoljno podrške od nadređenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slaba je suradnja u struci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedovoljna podrška od neposrednih suradnika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slaba podjela rada u poduzeću	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rad nije dobro organiziran ni koordiniran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nadređeni ne brinu dovoljno o razvoju poduzeća	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostalo _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Ocijenite ocjenom od 1 do 5 kvalitetu usluga u hotelu:

Nedovoljan (1)	<input type="checkbox"/>
Dovoljan (2)	<input type="checkbox"/>
Dobar (3)	<input type="checkbox"/>
Vrlo dobar (4)	<input type="checkbox"/>
Izvrstan (odličan) (5)	<input type="checkbox"/>

19. Imate li neku primjebu ili prijedlog: _____

ZAHVALJUJEMO NA SURADNJI!