

**Sandra M<sup>a</sup> SÁNCHEZ CAÑIZARES\***  
**Tomás J. LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN\*\***

**POVEZANOST STUPNJA OBRAZOVANJA, PREDANOSTI TVRTKI I  
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA: ANALIZA HOTELSKIH KUĆA U  
ANDALUZIJI (ŠPANJOLSKA)**

---

**SAŽETAK:** Nisu svi zaposlenici sposobni generirati vještine i resurse kojima bi se ostvarila organizacijska produktivnost. Samo su kvalificirani ljudski resursi (HR), prepoznati i odani politici tvrtke, dio organizacijskih kompetencija. Stoga su čimbenici zadovoljstva zaposlenika radom te predanost tvrtki dvije ključne varijable koje moramo analizirati kako bismo ispravno procijenili i pravilno upravljali ljudskim kapitalom tvrtke. Posebno se velika važnost pridaje vrijednosti obrazovanja zaposlenika u svjetlu konkurentnosti turizma, što je u skladu s pretpostavkom kako stupanj obrazovanja zaposlenika izravno utječe na kvalitetu turističkih usluga. Cilj je ovog članka analizirati zadovoljstvo radnim mjestom i organizacijske obveze zaposlenika hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska), destinaciji čija je nesumnjiva konkurentska važnost u turizmu neupitna. Pronađene su evidentne razlike u stupnju obrazovanja zaposlenika, tako da rezultati svakako ohrabruju odjele upravljanja ljudskim resursima na identifikaciju, održavanje i razvoj resursa i potencijalnih sposobnosti njihovog ljudskog kapitala.

**KLJUČNE RIJEČI:** obrazovanje, zadovoljstvo zaposlenika, predanost tvrtki, ljudski resursi, hoteli, Andaluzija

---

\* Professor Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares, University of Cordoba, doctor in Management Science

\*\* Professor Tomás J. López-Guzmán Guzmán, University of Cordoba, PhD in Economics

## 1. UVOD

Važnost proučavanja ljudi i njihova ponašanja u današnjim je organizacijama neupitna, posebice kada govorimo o uslužnom sektoru. Iz rastućih je globalizacijskih trendova proizašla potraga za novim strategijama koje omogućavaju dosezanje konkurentske prednosti te, kada konkurencija može lako imitirati proizvode i usluge, lojalnost potrošača mora se podržavati razlikovnim faktorima umjesto samo opipljivim karakteristikama usluge. Dokazana je činjenica kako je razvoj ljudskih resursa vitalno pitanje koje se nametnulo u svjetskom turizmu današnjice te će se ono u budućnosti naći u središtu interesa turističkog menadžmenta (Esichaikul i Baum, 1998; Connolly i McGing, 2006), budući da je u njemu sadržana sama bit kvalitete turističke ponude (Amoah i Baum, 1997).

Stoga, zbog povećane potrebe za prilagođavanjem novim trendovima, ljudski se kapital smatra ključnim i diferencirajućim elementom iz čijih se sposobnosti mogu razviti trajne konkurentske prednosti. Ljudski kapital u turizmu možemo definirati kao količinu znanja (*know-how*) i vještina kojima raspolaže osoblje zaposleno u navedenom sektoru, a koje su proizašle iz ulaganja u formalno obrazovanje te stjecanje praktičnih znanja radnim iskustvom. (Lillo *et al.*, 2007).

Nadalje, važnost koju stupanj obrazovanja zaposlenika ima u ostvarivanju konkurentnosti u turizmu naglašava se indikatorima kao što su Monitor konkurentnosti (*Competitiveness Monitor*) koji je razvilo Svjetsko vijeće za putovanja i turizam (*World Tourism and Travel Council - WTTC*) u suradnji sa Sveučilištem u Nottinghamu. Ovim se Monitorom profilirao indeks turističke konkurentnosti koji sadrži osam skupina faktora, a među njima je i jedan koji se odnosi isključivo na ljudske resurse. Ovim se indikatorom ocjenjuje kvaliteta faktora *rada* prema Indeksu obrazovanosti Ujedinjenih naroda (*the Education Index of the United Nations*), budući da se pretpostavlja kako je stupanj obrazovanja zaposlenika direktno povezan s kvalitetom turističke usluge. Problematika važnosti ljudskih resursa te njihova obrazovanja za potrebe turizma u cjelini analizira se u stručnoj literaturi (Amoah i Baum, 1997; Baum i Nickson, 1998; Esichaikul i Baum, 1998; Jayawardena, 2001; O'Mahony i Sillitoe, 2001; Knowles *et al.*, 2003; Littlejohn i Watson, 2004; Connolly i McGing, 2006).

S druge pak strane, nisu svi zaposlenici sposobni generirati vještine i resurse kojima bi se ostvarila organizacijska produktivnost. Stoga, Messmer (1999) zaključuje kako ljudski kapital mora biti visoko prilagodljiv filozofiji tvrtke, a Camison (1996) ukazuje na činjenicu kako su kvalificirani ljudski resursi, prepoznati i odani politici tvrtke, dio organizacijskih kompetencija. Stoga su čimbenici poput zadovoljstva zaposlenika radom koje ukazuje na stupanj naklonosti prema radnim zadacima ili predanost tvrtki, u smislu osjećaja pripadnosti i identificiranja s istom, dvije ključne varijable koje moramo analizirati kako bismo ispravno procijenili i pravilno upravljali ljudskim kapitalom tvrtke, ili, kao što Collins (2004:309) naglašava "stara premisa, kako su ljudi vaše najveće bogatstvo, potpuno je promašena. *Pravi su ljudi vaš najvažniji resurs*".

U brojnim je studijama dokazana veza između stupnja obrazovanja, profesionalnog zadovoljstva te predanosti tvrtki: Morris i Sherman (1981), Hunt *et al.* (1985), Kokko i Guerrier (1994), Clark i Oswald (1996), Sloane i Williams (1996) Grund i Slivka (2001), Gazioglu i Tansel (2002). Slično tome, utvrđeno je postojanje pozitivne veze između stupnja obrazovanja, zadovoljstva te predanosti u orijentaciji prema potrošaču (Ceyhan, 2004). U turizmu je stoga ključno poznavati povezanost navedenih varijabli budući da se

radi o aktivnosti čiji je glavni faktor konkurentnosti ostvarivanje adekvatno orijentirane usluge prema potrošačima.

Tako dolazimo do glavnog cilja ovog članka: analizirati povezanosti stupnja obrazovanja, zadovoljstva zaposlenika i predanost tvrtki zaposlenika u tvrtkama koje su dominantno orijentirane na uslužni sektor: hotelskim kućama. Ostali ciljevi ovog članka su sljedeći:

- Analizirati varijable koje dovode do višeg/nnižeg stupnja sveukupnog zadovoljstva zaposlenika, kroz povezanost sa stupnjem obrazovanja radne snage
- Istražiti utjecaje koje pojedini elementi radnog procesa imaju na stupanj predanosti tvrtki (prema stupnju obrazovanja zaposlenika).

Terensko se istraživanje odvijalo u destinaciji smještenoj na Iberskom poluotoku, destinaciji čija je nesumnjiva konkurentna važnost u turizmu neupitna: Andaluzija (Španjolska). Korištenjem specifičnih statističkih tehnika proučavane su razlike u stupnju obrazovanja ljudskoga kapitala ove destinacije te utjecaj stupnja obrazovanja zaposlenika na njihovo zadovoljstvo radom, kao i stupanj njihove predanosti tvrtki.

Dobiveni će nam rezultati omogućiti proširivanje znanja o ljudskoj komponenti ove grane hotelskog menadžmenta s obzirom na njegovu značajnu važnost u turizmu koja proizlazi iz direktne povezanosti s klijentima, bez posrednika. Ti će zaključci ukazati na korake u upravljanju ljudskim resursima potrebnima kako bi se implementirale strategije koje će omogućiti identificiranje, održavanje te razvijanje resursa i potencijalnih sposobnosti koje nudi ljudski kapital pojedinih tvrtki.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

U ovom će se radu revidirati varijable u skladu s literaturom; sveukupno zadovoljstvo zaposlenika i predanost tvrtki, nakon čega će uslijediti analiza utjecaja stupnja obrazovanja na navedene varijable.

### 2.1. Zadovoljstvo poslom

Temeljem brojnih definicija ovog pojma koje se mogu pronaći u organizacijsko-behavioralnim studijama, sveukupno se zadovoljstvo poslom može smatrati "multi-dimenzionalnim i multidisciplinarnim konceptom koji obuhvaća emocionalno stanje, stavove, osjećaje ili razinu blagostanja koje pojedinac povezuje sa svojim zaposlenjem, što pak proizlazi iz veće ili manje diskrepancije u odnosu na ranija ili trenutna očekivanja zaposlenika, a koja se odnose na bonuse i važnosti njihova radnog mjesta, kao i do koje su mjere njihova očekivanja efektivno ispunjena (Sánchez *et al.*, 2007).

Pregledom literature naglašene su posljedice ove ideje na varijable kao što su: fluktuacija radne snage (Sousa-Poza i Henneberger, 2004; Harrison *et al.*, 2006); odsutnost (Johansson i Palme, 1996; Engström *et al.*, 2003; Harrison *et al.*, 2006); produktivnost (Iaffaldano i Muchinsky, 1985; Organ i Ryan, 1995; Hwang i Chi, 2005); te zadovoljstvo potrošača (Ugboro i Oben, 2000; Judge *et al.*, 2001; Arnett *et al.*, 2002). Povezano s time, Gallupova istraživanja (Cornfield, 1999) potvrdila su kako se u odjelima s boljim radnim okruženjem i višim zadovoljstvom zaposlenika bilježi veća produktivnost, rentabilnost i

zadovoljstvo potrošača. Stoga se analiza zadovoljstva zaposlenika, kada se identificira kao faktor poboljšanja kvalitete rada koji direktno utječe na zadovoljstvo potrošača, mora smatrati prioritetom upravljanja ljudskim resursima pojedine organizacije.

U turizmu, kada se preostale opipljive karakteristike mogu lako imitirati, konkurentna prednost organizacije mora uključivati potragu za izvrsnošću neopipljivih karakteristika usluga.

Ljudski je kapital pojedinih tvrtki jedan od potpornih stupova konkurentnosti destinacije. Stoga je u organizacijama gdje percepcija usluge od strane potrošača ovisi o izravnom kontaktu sa zaposlenicima – kao što su hotelske kuće – od ključne važnosti osigurati zadovoljstvo poslom, budući da to direktno utječe na njihovu produktivnost i kvalitetu rada.

## 2.2. Predanost organizaciji

U literaturi se nude razne definicije "predanosti" (Porter *et al.*, 1974; Blau i Boal, 1987; Price, 1997; Testa, 2001; Meyer i Herscovitch, 2001). Međutim, sve one ističu ideju kako će predani radnik izraziti ciljeve i vrijednosti tvrtke u skladu sa željenim načinom napredovanja u profesionalnoj karijeri unutar te organizacije te uložiti veliki trud da ostvari svoj cilj (Mowday *et al.*, 1979). Predanost tvrtki tako postaje "psihološkom poveznicom" koja utječe na djelovanje radnika u skladu s ciljevima tvrtke čiji je zaposlenik (Porter *et al.*, 1974). Dakako, ne bismo smjeli zamijeniti pojam *predanosti* sa *zadovoljstvom*. Zaposlenik može biti zadovoljan svojim poslom a da ne osjeti pripadnost tvrtki koja će ga udobrovoljiti da ostane njen zaposlenik. Gledajući s organizacijske pozicije, predanost je globalnija karakteristika, konstantna u vremenu koja odražava ukupni afektivni odnos prema tvrtki, dok je zadovoljstvo direktno povezano s radnim položajem i određenim aspektima posla (Baker i Baker, 1999), s izravnijim reakcijama na opipljive zadatke povezane s obavljanjem određenog posla.

Istraživanja vezana uz posljedice proizašle iz predanosti tvrtki kao i sveukupnog zadovoljstva zaposlenika dominantno su se bazirala na učinke fluktuacije (Lin i Ma, 2004; Van Breukelen *et al.*, 2004), namjerama da odu iz organizacije (Gellatly, 1995; Powell i Meyer, 2004), kao i na produktivnosti ili rezultate radnika koji su predani tvrtki (Ward i Davis, 1995; Leung *et al.*, 1996). Tako se može pretpostaviti kako će predani zaposlenici ostati lojalni te će optimalnim obavljanjem radnih zadataka indirektno doprinijeti lojalnosti potrošača. Posljedično će se, temeljem lojalnosti potrošača i rasta profitabilnosti, ostvariti napredak u poslovanju. Stoga je lako razumijeti da menadžeri ljudskih resursa mogu profitirati ukoliko prepoznaju predanost organizaciji: mogu djelovati na način da povećaju predanost zaposlenika kako bi pozitivno utjecali na tvrtku.

Predanost tvrtki mora biti dvosmjerna, tj., ne samo od strane zaposlenika prema poslodavcu već i *obrnutu*. Predsjednici uprava moraju stvoriti radno okruženje koje će poticajno djelovati na stvaranje osjećaja predanosti potrebnog zaposlenicima. Iz toga se nameće sljedeće pitanje: što pobuđuje osjećaj predanosti radu i organizaciji kod zaposlenika?

Ovim će se istraživanjem analizirati utjecaji pojedinih elemenata izvršenog rada na razinu predanosti tvrtki prema stupnju obrazovanja zaposlenika.

### 2.3. Stupanj obrazovanja

Evaluacija stupnja obrazovanja pojedinaca uključenih u turističke aktivnosti postala je prikladan pokazatelj ocjenjivanja kvalitete radne snage. Stoga *Monitor konkurentnosti (Competitiveness Monitor)*, kreiran u svrhu mjerenja turističke konkurentnosti pojedine destinacije (Gooroochurn i Sugiyarto, 2005), uključuje indikator ljudskih resursa u kojem se, nakon utvrđivanja direktne povezanosti s kvalitetom turističkog proizvoda za ocjenjivanje učinkovitosti primjenjuje *Indeks obrazovanja (Education Index)* Ujedinjenih naroda<sup>1</sup>. Važnost zapošljavanja visokoobrazovanih zaposlenika postaje ključna u trenutku promjena tendencija turističke aktivnosti i sofistikacije novih proizvoda. U protivnom se može javiti problem manjka konkurentnosti u odnosu na ostale destinacije (Mariscal Galeano, 2005).

*Indeks obrazovanja (Education Index)* UN-a sastoji se od četiri kategorije: bez obrazovanja (ne čita niti ne piše); primarno, sekundarno i tercijarno obrazovanje.

S obzirom na utjecaj stupnja obrazovanja na osjećaj zadovoljstva i predanosti, moguće je, prema pojedinim radovima, pronaći negativne utjecaje na zadovoljstvo (Clark i Oswald, 1996; Sloane i Williams, 1996; Grund i Slivka, 2001; Gazioglu i Tansel, 2002). Ovo se, pak, može opravdati višim očekivanjima obrazovanih zaposlenika. Također se ističe faktor neusklađenosti stupnja obrazovanja s određenim poslom. Ukoliko je zaposlenik "preobrazovan" ili ima viši stupanj obrazovanja nego što je potrebno, mogu se javiti negativni utjecaji na zadovoljstvo poslom, što pak rezultira demoralizacijom i eventualno smanjenom produktivnošću. Ova je situacija česta u turizmu gdje je uobičajeno da iznadprosječni zaposlenici obavljaju manje zahtjevne zadatke koji nisu u skladu s njihovim obrazovanjem. U svom su istraživanju finskog ugostiteljstva Kokko i Guerrier (1994) pronašli inverznu povezanost dviju varijabli: previsokog obrazovanja i zadovoljstva zaposlenika. Na tragu povezanosti predanosti tvrtki i stupnja obrazovanja, prijašnje je istraživanje pokazalo inverznu korelaciju (Morris i Sherman, 1981; Hunt *et al.*, 1985). Dolazi ili do pada predanosti u obrazovanih zaposlenika, ili pak nije pronađena korelacija (Sager i Johnston, 1989).

Prema Lamu *et al.* (2001) hotelske kuće traže zaposlenike s nadprosječnim stupnjem obrazovanja. Ustvari, empirijskom su analizom hotela u Hong-Kongu autori utvrdili kako najviše kvalificirani zaposlenici nisu zadovoljni svojim poslovima, što se može objasniti njihovim visokim očekivanjima i ambicijama. Autori sugeriraju hotelskom menadžmentu da motiviraju ove kategorije zaposlenika i omoguće im da iskažu više potencijala dajući im više samostalnosti i uključujući ih u procese donošenja odluka. U isto su vrijeme zaposlenici s primarnom razinom obrazovanja izjavili kako su veoma zadovoljni radnim kolegama i svojim zadaćama, ali poprilično nezadovoljni svojom radnom učinkovitošću te mogućnošću napredovanja.

Nadalje, ukoliko bi bilo moguće ispuniti očekivanja vezana uz visinu plaća, poticaja i pregovora, a koja rezultiraju napetošću ukoliko su neispunjena, razina zadovoljstva zaposlenika porasla bi među najviše obrazovanim zaposlenicima (Lydon i Chevalier, 2002; Nikolaou *et al.*, 2005).

<sup>1</sup> <http://hdr.undp.org/en/mediacentre/news/title,15493,en.html>

U radu se analiziraju razlike u zadovoljstvu i predanosti zaposlenika s obzirom na četiri kategorije obrazovanja kao i radna pitanja kojima se obje varijable uvode u navedene četiri kategorije.

### 3. METODOLOGIJA

Metodologija korištena u ovom empirijskom istraživanju temelji se na anketnim upitnicima koje su ispunili zaposlenici hotelskih kuća na području obuhvaćenom istraživanjem: Andaluzija (Španjolska).

Nemoguće je ignorirati turističku važnost ove destinacije. U 2006. godini Andaluzija je ugostila više od 25,1 milijun turista koji su ostvarili 43,8 milijuna noćenja, uz prosječnu dnevnu potrošnju od 53,03 € po turistu (Junta de Andalusia, 2007); ove brojke jasno pokazuju u kolikoj mjeri turizam sudjeluje u gospodarstvu ove autonomne pokrajine.

Opća populacija obuhvaćena ovim istraživanjem obuhvaća zaposlenike svih odjela, iz svih hotelskih kategorija ovog područja: 30.548 pojedinaca zaposlenih u 1.490 hotela u Andaluziji (izvor: *Encuesta de Ocupación Hotelera para la Comunidad Andaluza*).

Ispitanici su izabrani putem stratificiranog nasumičnog uzorka utemeljenog na ukupnom broju hotela svake pojedine kategorije te brojem ležajeva u svakom pojedinom hotelu. U Andaluziji<sup>2</sup> je ukupan broj od 3.382 anketnih upitnika distribuiran u 165 hotela, od čega je vraćeno 2.064 važećih anketnih upitnika, što daje odaziv ispitanika u visini od 61,03%.

Prema kategorijama hotela, distribucija anketnih upitnika je sljedeća: 87 (4,22%) su iz hotela s jednom zvjezdicom, 186 (9,01%) iz hotela s dvije zvjezdice, 590 (28,58%) iz hotela s tri zvjezdice, 1.090 (52,81%) iz hotela s četiri zvjezdice, te 111 (5,38%) iz hotela s pet zvjezdica.

Instrument istraživanja se sastoji od četiri kategorije:

- Podaci o radu dobiveni od ispitanika – duljina radnog staža, odjel, broj radnih sati tjedno, satnica, vrsta ugovora o radu, itd. – sakupljeni su u prvom dijelu (10 parametara).
- U drugome se dijelu, s ukupno 18 parametara, mjerilo sveukupno zadovoljstvo poslom, ali i njihovo specifično zadovoljstvo pomoću 14 radnih obrazaca s Likertovom skalom od pet stupnjeva (1- veoma nezadovoljan, 5 – veoma zadovoljan). Odabrani su specifični radni obrasci temeljeni na Shinnarovom (1998) hotelskom anketnom upitniku. Korištenjem Cronbachove alfe osigurana je interna konzistentnost i pouzdanost ovog dijela. Navedeni je koeficijent iznosio 0,9034, što premašuje minimalnu razinu koju predlaže Nunnally (1967).
- U trećem se dijelu mjerila predanost organizaciji, klasičnim Upitnikom o predanosti organizaciji (Organizational Commitment Questionnaire), (Porter i Smith, 1990): Likertova skala od pet točaka (1 – potpuno se ne slažem, 5 – potpuno se slažem) s 15 parametara.

<sup>2</sup> Podaci preuzeti iz Projekta "Análisis de la satisfacción laboral como índice de calidad del servicio: aplicación empírica en el sector hotelero andaluz" djelomično financiranog od strane Dirección General de Calidad, Innovación y Prospectiva Turística (Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalusia) (Ref. CO-10/06).

- Demografski aspekti sakupljeni su u četvrtom i završnom dijelu: spol, bračno stanje, dob, stupanj obrazovanja, itd. (11 parametara).

U ovom se empirijskom istraživanju koristi struktura kojom se na četiri razine analizira stupanj obrazovanja radne snage. Na temelju profila ljudi zaposlenih u hotelskim kućama navedene su četiri razine: srednja škola ili niže; strukovna zanimanja; prvostupnik; magistar.

Statističke tehnike korištene za obradu dobivenih rezultata baziraju se na dvovarijantnoj analizi: ANOVA test i korelacije te multivarijantna analiza.

Kako bi se ispitalo do koje mjere razina zadovoljstva hotelskih zaposlenika ovisi o raznim demografskim i radnim karakteristikama, binarni je model logit podataka izrađen za svaki pojedini stupanj obrazovanja. Razlog odabira upravo ovog modela jest endogena varijabla: zadovoljstvo je poslom kvalitativan koncept. Iako je zbog zavisne varijable modela bilo nužno smanjivanje broja odgovora na dvije opcije – zadovoljan ili nezadovoljan – model ipak donosi neke prednosti u odnosu na ostale statističke metode, kao što je primjerice diskriminantna analiza (Hair *et al.*, 1999).

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

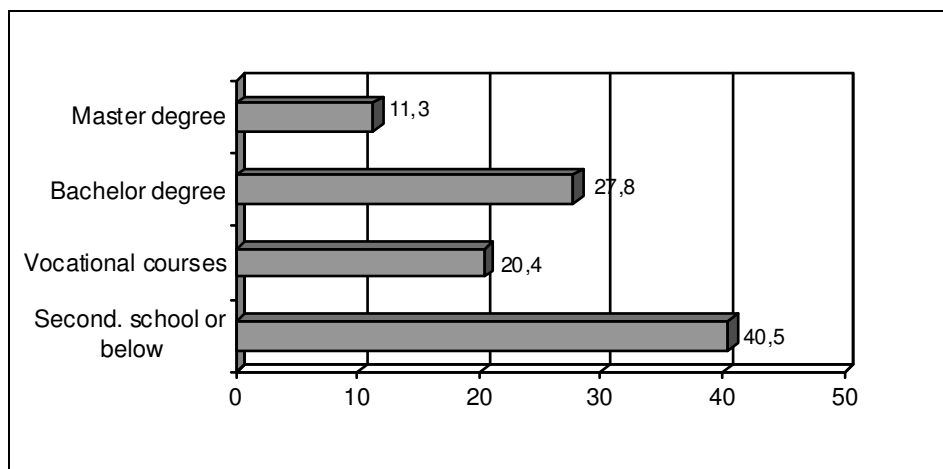
### 4.1. Stupanj obrazovanja zaposlenika u hotelijerstvu u Andaluziji

Prevladava više ili niže srednjoškolsko obrazovanje (grafički prikaz 1). Drugi je važan podatak postotak zaposlenika sa završenim studijem (viši ili visoki stupanj) koji iznosi 39,1%. U tom je svjetlu razinom zaposlenosti s obzirom na stupanj obrazovanja u trgovačkom i hotelskom sektoru Andaluzije naglašeno, a prema posljednjim podacima Instituta za statistiku Andaluzije i dokazano, kako samo 17,57% zaposlenika u ovoj branši ima sveučilišnu diplomu. Slično tome, broj diplomanata značajno je veći od onog proizašlog iz ostalih istraživanja provedenih u hotelijerstvu: u Ramosu *et al.* (2004), postotak zaposlenika-diplomanata na Balearskim otocima (Španjolska) je između 15 i 17% (ovisno o hotelskom standardu). U studiji o pokrajini u Portugalu (López-Guzmán *et al.* (2009) ) ovaj je postotak jedva 14%; u studiji Esichaikula i Bauma (1998) ističe se kako samo 15% tajlandskih turističkih radnika ima sveučilišnu diplomu.

Možemo zaključiti kako je stupanj obrazovanja veoma visok u španjolskoj pokrajini što daje osnovu za jaku konkurentsku prednost organizacija koje su locirane u ovom području. Međutim, neki stručnjaci (Connolly i McGing, 2006) sugeriraju kako se tercijarne kvalifikacije ne smatraju nužnima za menadžerska ili nadzornička radna mjesta u turizmu te kako bi se fokus školovanja trebao vratiti na usavršavanje strukovnih znanja. U ovom primjeru, 20,4% zaposlenika ima strukovnu naobrazbu.

**Grafički prikaz 1. Postotak zaposlenih s obzirom na stupanj obrazovanja**

**Graphic 1. Percentage of employees per each educational level**



*Izvor: podaci iz istraživanja autora / Own Source*

Kada analiziramo vezu između stupnja obrazovanja i raznih društvenih i radnih obilježja (tablica 1), primjećujemo viši postotak žena na nižim stupnjevima obrazovanja, ali i nešto viši postotak žena među visokoobrazovanim zaposlenicima. Povezanost s brojem godina je inverzna; tj. što su zaposlenici mlađi, to imaju viši stupanj obrazovanja i, slično tome, među zaposlenicima starijim od 50 godina nema nijednog s visokim obrazovanjem.

Logično, analizom visine plaća ustanovljeno je kako zaposlenici koji mjesečno zarađuju manje od 1.000 eura neto imaju manji stupanj obrazovanja, pa čak i kada je među zaposlenicima postotak od gotovo 30% sa sveučilišnom diplomom. Uz to, svi zaposlenici koji zarađuju više od 2.500 eura mjesečno imaju najviši stupanj obrazovanja. Međutim, nužno je naglasiti kako su plaće u ovom sektoru veoma smanjene. U anketnom je uzorku 67% ispitanika izjavilo kako zarađuju manje od 1.000 eura, dok 94% zarađuje manje od 1.500 eura mjesečno.

Vrsta ugovora o radu također je usko vezana uz stupanj obrazovanja. Tako 64,5% radnika na određeno vrijeme nema diplomu sveučilišta. Brojka je 10% manja kod zaposlenika s ugovorom na neodređeno vrijeme (54,7%). Treba istaknuti kako je postotak zaposlenih na određeno vrijeme među ispitanicima veoma visok (52%). Slično tome, podaci Instituta za statistiku Andaluzije svjedoče kako je broj zaposlenih na određeno vrijeme manji među akademski obrazovanim zaposlenicima u svakom pojedinom sektoru (samo 33,09% zaposlenika s ovom razinom obrazovanja radi na ugovor na određeno vrijeme).



Konačno, s obzirom na odjele rada, jasno je vidljivo kako zaposlenici koji rade u restoranima, na održavanju i osobito čišćenju imaju niži stupanj formalnog obrazovanja. Odjeli u kojima rade više obrazovani zaposlenici su administracija, računovodstvo i recepcija.

#### **4.2. Odnos između stupnja obrazovanja, sveukupnog zadovoljstva, predanosti tvrtki te ostalih predodžbi posla**

ANOVA testom analiziraju se razlike povezane s radnim iskustvom i izrazitim predodžbama zaposlenika o njihovu radu, prema stupnju obrazovanja. Trajanje radnog odnosa mjeri se godinama, dok se ostalim varijablama prikazuje razina zadovoljstva s nekoliko radnih obrazaca prema Likertovoj skali od 5 stupnjeva (1 - vrlo nezadovoljan, 5 - vrlo zadovoljan). Posljednja u nizu varijabli prikazuje predanost organizaciji na kontinuiranoj skali raspona od 1 do 5, dobivenoj prema aritmetičkoj sredini od 15 parametara anketnog upitnika OCQ (uz okretanje skale za parametre upisane u negativnom obliku: 3, 7, 9, 11, 12 i 15).

Za anketni su uzorak (tablica 2), sva odstupanja dokazano statistički značajna.

Napredovanje na radnom mjestu je direktno povezano s višim stupnjem formalnog obrazovanja (preko 5 godina) za zaposlenike s titulom magistra znanosti. Ova je činjenica osobito važna ukoliko uzmemo u obzir visoku fluktuaciju radne snage u turizmu u Andaluziji. Međutim, u studiji o hotelima u Algarvama (Portugal), koju su proveli Lopez-Guzman *et al.* (2009), se zaključuje kako je za napredovanje na radnom mjestu za cjelokupnu ispitanu populaciju Andaluzije potrebno samo 3,3 godine u odnosu na vrijeme napredovanja na istom radnom mjestu koje u Algarvama premašuje osam godina.

Sveukupno je zadovoljstvo radnim mjestom više kod niže obrazovanih zaposlenika. Ovu je činjenicu moguće objasniti nižim očekivanjima tih zaposlenika. Inverzna povezanost sveukupnog radnog zadovoljstva i stupnja obrazovanja česta je činjenica u stručnim publikacijama. Ovi su rezultati potvrđeni u studiji o hotelima autora Kokkoa i Guerriera (1994) kao i u Sloana i Williamsa (1996), Grunda i Slivke (2001), Gazioglua i Tansela (2002) u ostalim granama gospodarstva.

U svezi visine plaće, zaposlenici s diplomom prvostupnika znatno su manje zadovoljni budući da smatraju da nisu nagrađeni prema svojim očekivanjima. Međutim, zadovoljstvo samostalnošću u obavljanju posla najniže je kod zaposlenika s diplomom prvostupnika, a više je kod zaposlenika s magistarskom titulom. Moguće je da u prvom slučaju nadređena osoba direktno kontrolira njihov posao što im smanjuje slobodu, dok su mnogi zaposlenici s magisterijem ujedno i sami menadžeri.

Zaposlenici sa sveučilišnim diplomama najmanje su zadovoljni mogućnošću profesionalnog napretka i usavršavanja te profesionalnog razvoja budući da navedeni parametri ne ispunjavaju u potpunosti njihova očekivanja na poslu.

Konačno, predanost koja dovodi do lojalnosti prema ciljevima tvrtke i koja najčešće korespondira s nižom zaradom i izostankom s posla više je izražena kod zaposlenika sa srednjoškolskom ili nižom stručnom spremom. U ovom slučaju zaposlenici drže kako su povratne informacije koje dobivaju od poslodavca dovoljne da zadovolje njihove profesionalne ambicije. S druge pak strane, za visoko obrazovane zaposlenike, slično kao i s razinom sveukupnog zadovoljstva, prosječni je rezultat niži budući da oni rade naprednija

istraživanja i misle kako njihovi zaposlenički naponi nisu adekvatno nagrađeni. Time je potvrđena povezanost između stupnja obrazovanja i predanosti tvrtki, slično kao i kod autora Morrisa i Shermana (1981) te Hunta *et al.* (1985).

#### 4.3. Analiza socio-demografskih i radnih varijabli koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika u hotelijerstvu u Andaluziji

Nekoliko je modela logističke regresije procijenjeno u svrhu analize međusobne ovisnosti zadovoljstva poslom zaposlenika hotela i raznih demografskih te radnih varijabli te se prepoznaju dva modela: jedan za zaposlenike bez visoke stručne spreme (sekundarno obrazovanje ili niže, niža i strukovna zanimanja) i drugi za zaposlenike s visokom stručnom spremom (titula prvostupnika ili magistra).

Kako bismo to učinili, morali smo rekodirati endogenu varijablu, sveukupno zadovoljstvo poslom, u dihotomnu: oznaka 1 zadovoljava vrijednosti Likertove skale od 5 točaka (4 i 5), oznaka 0 ne zadovoljava (od 1 do 3 Likertove skale od 5 točaka). Sljedeće su varijable predodređujuće:

- **spol:** 1 - muški, 0 - ženski; **bračno stanje:** 1 - samci, 0 - ostalo; ispitanikova **dob;** vrsta ugovora o radu (**ugovor**): 1 - na neodređeno, 0 - na određeno; **radna smjena,** tablično prikazana kao 5 dihotomijskih varijabli: jutarnja, poslijepodnevna, noćna, rad u smjenama te dvokratni rad. Referentna varijabla je posljednja; **nadnica; odjel,** tablično prikazan u 9 dihotomijskih varijabli: Administracija, računovodstvo, restoran, recepcija, održavanje, čišćenje, ostali odjeli, menadžment i kuhinja. Kao referentna varijabla uzet je odjel kuhinje.

Tablica 3 prikazuje rezultate za svaku pojedinu skupinu.

**Tablica 3. Binarni logit model o sveukupnom zadovoljstvu zaposlenika prema stupnju obrazovanja**

BINARNI LOGIT	Osnovno i srednje obrazovanje		Više i visoko obrazovanje	
	Koeficijent	p-vrijednost	Koeficijent	p-vrijednost
<b>Spol</b>	2,474	(0,000*)	1,561	(0,000*)
<b>Bračno stanje</b>	1,078	(0,000*)	-3,341	(0,000*)
<b>Dob</b>	-0,055	(0,746)	-2,762	(0,000*)
<b>Ugovor</b>	0,680	(0,001*)	0,852	(0,000*)
<b>Jutarnja smjena</b>	-10,689	(0,638)	2,078	(0,000*)
<b>Poslijepodnevna smjena</b>	-8,731	(0,700)	-1,335	(0,046**)
<b>Noćna smjena</b>	-6,696	(0,768)	-0,395	(0,506)
<b>Rad u smjenama</b>	-8,393	(0,711)	-1,776	(0,000*)
<b>Nadnica</b>	0,059	(0,808)	-0,245	(0,197)
<b>Administrativni odjel</b>	-5,830	(0,921)	-7,709	(0,550)
<b>Računovodstveni odjel</b>	--	--	2,222	(0,864)
<b>Odjel restorana</b>	1,529	(0,961)	-13,364	(0,549)
<b>Odjel recepcije</b>	0,239	(0,994)	-3,799	(0,768)
<b>Odjel održavanja</b>	1,574	(0,960)	--	--
<b>Odjel čišćenja</b>	4,673	(0,882)	-10,184	(0,809)

<b>Ostale djelatnosti</b>	10,184	(0,762)	-5,346	(0,678)
<b>Menadžerski odjel</b>	0,184	(0,835)	1,589	(0,765)
<b>Konstanta</b>	4,905	0,822	10,295	(0,425)
<b>Indeks ocjene prilagodbe</b>				
<b>-2Log vjerojatnost</b>	848,676		644,361	
<b>Hi-kvadrat distribucije</b>	397,52 (0,000*)		325,765 (0,000*)	
<b>R<sup>2</sup> od Cox-Snell</b>	0,347		0,372	
<b>R<sup>2</sup> od Nagelkerke</b>	0,471		0,496	

\* Značajno na razini 0,01; \*\* Značajno na razini 0,05

Zabilješka: (1) -2Log vjerojatnost, R<sup>2</sup> od Cox-Snell i R<sup>2</sup> od Nagelkerke samo su pokazatelji budući da mogu imati umjerene ili niske vrijednosti, čak i kada bi utvrđeni model mogao biti prikladan i koristan, s obzirom na činjenicu da je ovisna varijabla kategorijska (Pardo i Ruiz, 2002).

*Izvor: prema podacima iz istraživanja autora*

Analizom dobivenih podataka može se uzeti u obzir nekoliko koeficijenata značajnih za oba stupnja obrazovanja. Za zaposlenike bez diplome sveučilišta varijable spola, bračnog stanja i vrste ugovora o radu imaju pozitivan i statistički značajan koeficijent, iz čega proizlazi kako postoji veća vjerojatnost zadovoljstva poslom ukoliko je zaposlenik muškog spola, neoženjen, te zaposlen na neodređeno vrijeme, odnosno ima karakteristike zaposlenika bez obiteljskih obaveza.

Za zaposlenike s diplomama postoji više statistički objašnjivih koeficijenata. Stoga, spol i vrsta ugovora o radu predstavljaju pozitivne i značajne rezultate, slično kao i kod zaposlenika bez diplome. Razlika između ove dvije skupine zaposlenika evidentna je u preostalim značajnim koeficijentima. Na taj način, zaposlenici u jutarnjoj smjeni pokazuju pozitivne rezultate koji impliciraju veću vjerojatnost zadovoljstva nakon što zaposlenik usavrši svoje radne zadaće u ovoj radnoj smjeni. S druge pak strane, koeficijenti bračnog stanja, dobi, poslijepodnevnog i rotacijskog smjenskog rada su negativni. Ovo ukazuje na porast vjerojatnosti da će radnik biti tim zadovoljniji poslom što je stariji, jednako kao i neoženjeni muški zaposlenici te oni koji rade u navedenim smjenama. U ovom je slučaju interpretacijom dobivenih podataka dokazano kako visoko obrazovani zaposlenici, bez obiteljskih obaveza, imaju veća očekivanja koja s godinama rastu. Iz toga proizlazi kako je vjerojatnost postizanja zadovoljstva poslom niža u tim slučajevima, osobito ako su radne smjene rotacijske budući da je takav obrazac rada jedna od najvažnijih neugodnosti na koju zaposlenici ukazuju.

#### **4.4. Povezanost zadovoljstva zaposlenika s nekoliko aspekata rada i pripadnosti organizaciji**

Na samom završetku ove empirijske studije analizirani su Spearmanovi korelacijski koeficijenti (zbog kvalitativne prirode podataka) između razine zadovoljstva zaposlenika i nekolicine radnih obrazaca i predanosti tvrtki. U tablici 4 prikazani su dobiveni rezultati.

**Tablica 4. Povezanost zadovoljstva zaposlenika s nekoliko obrazaca rada i pripadnosti tvrtki**

SPEARMANOV KORELACIJSKI KOEFICIJENT			
Osnovno i srednje obrazovanje		Više i visoko obrazovanje	
Obrazac rada	Korelacija (p-vrijednost)	Obrazac rada	Korelacija (p-vrijednost)
Materijalni uvjeti	0,667 (0,000)*	Organizacija hotela	0,813 (0,000)*
Sveukupno zadovoljstvo	0,651 (0,000)*	Odnos s pretpostavljenima	0,778 (0,000)*
Odnos s pretpostavljenima	0,563 (0,000)*	Sveukupno zadovoljstvo	0,699 (0,000)*

\* Značajni na razini 0,01

Izvor: prema podacima iz istraživanja autora

Analizirano je 14 različitih obrazaca rada te predodžbe koje zaposlenici o njima imaju. Svi navedeni aspekti pokazuju pozitivnu i značajnu korelaciju s predanošću zaposlenika tvrtki. Usprkos tome, prikazana su samo tri najvažnija obrasca za svaku skupinu zaposlenika (stupanj obrazovanja: osnovno i srednje ili više i visoko obrazovanje). Tri su obrasca izabrana na temelju Spearmanovog koeficijenta više vrijednosti. Stoga, uočljivo je kako kod zaposlenika bez visoke stručne spreme, aspekti koji značajnije utječu na porast razine predanosti organizaciji su materijalni uvjeti rada, sveukupno zadovoljstvo i odnos koji imaju s direktno pretpostavljenima.

Za visokoobrazovane zaposlenike također je najvažniji osjećaj sveukupnog zadovoljstva i odnos s pretpostavljenima, iako je u njihovu slučaju predanost hotelskoj tvrtki visoko korelativan obrazac. Stoga, dok se zaposlenik s nižim stupnjem formalnog obrazovanja nada kako će u adekvatnim materijalnim uvjetima razviti svoje radne sposobnosti, koje se većinom sastoje od izvršavanja rutinskih zadataka, zaposlenik s višim stupnjem obrazovanja zainteresiraniji je za stjecanje adekvatnih organizacijskih sposobnosti budući da se njegov/njezin posao temelji na njima. Međutim, ni u ovom slučaju razina retribucije nije jedan od najutjecajnijih obrazaca na predanost zaposlenika tvrtki.

## 5. ZAKLJUČAK

Posljednjih je nekoliko godina organizacija sustava turizma suočena s promjenama bez presedana na rastućem tržištu. Pritisak novih tržišta, postojanje konkurentskih kompanija iz cijelog svijeta, utjecaj interneta i brze promjene preferencija potrošača, razlozi su zbog kojih organizacije moraju usvajati poslovne strategije koje će im omogućiti brže reagiranje, bolju mogućnost prilagodbe i, više nego ikad prije, strategije koje uzimaju u obzir i ispunjavaju očekivanja potrošača

Stoga, nema sumnje kako je upravo ljudski faktor diferencirajući čimbenik koji u turizmu igra temeljnu ulogu u postizanju adekvatne razine kvalitete usluge. Institucije i organizacije u području turizma intenziviraju istraživanja te poboljšaju svoj vlastiti ljudski kapital. Ništa manje nije bitan zaključak kako će samo zadovoljni, motivirani, predani i obrazovani zaposlenici moći pružiti profesionalnu kvalitetu usluge koja će rezultirati zadovoljstvom potrošača. Ovaj rad predstavlja analizu stupnja obrazovanja zaposlenika hotelskih kuća smještenih u dobro poznatom turističkom području koje zauzima visoko konkurentne pozicije među turističkim destinacijama, uz produblivanje razlika između

stupnjeva obrazovanja koje se očituju u sveukupnom zadovoljstvu zaposlenika i njemu karakterističnim pitanjima, kao i u predanosti tvrtki od strane zaposlenika.

Ovim je istraživanjem utvrđeno postojanje evidentnih razlika u stupnjevima obrazovanja. Iako prevladavaju radnici s nižim obrazovanjem, značajan je postotak visoko obrazovanih zaposlenika (39,1%). Ovaj podatak upućuje na značajne konkurentske prednosti turističkog sustava, budući da se trajanje radnog odnosa produljuje s višim stupnjem obrazovanja. Ipak, broj godina koje zaposlenik provede radeći na jednom radnom mjestu veoma je malen u Andaluziji gdje je fluktuacija zaposlenika značajan problem. Ukoliko se uzme u obzir činjenica kako su, nesumnjivo, viša razina sveukupnog zadovoljstva poslom i predanost tvrtki karakteristike visoko obrazovanih zaposlenika, odjeli upravljanja ljudskim resursima moraju se potruditi analizirati razloge za zadovoljstvo/nezadovoljstvo najkvalificiranijih zaposlenika kako bi ih zadržali na radnim mjestima. Time bi se podigla razina predanosti tvrtki i smanjili se troškovi nastali fluktuacijom radne snage. Edukacija zaposlenika kapitalna je investicija koja bi mogla propasti ukoliko će zaposlenici brzo napustiti tvrtku u potrazi za kvalitetnijim radnim mjestom. Uostalom, glavni su razlozi za nezadovoljstvo, naznačeni u svim prikupljenim podacima korištenim u ovoj studiji bili, bez obzira na stupanj obrazovanja zaposlenika, visina plaće i radni sati. Ukoliko se ovim parametrima ne uspiju zadržati najkvalificiraniji zaposlenici, koji bi radije pronašli atraktivnije zaposlenje negdje drugdje, potrebno je raditi na jačanju motivacije zaposlenika te stvaranju uvjeta koji će kao posljedice imati zadovoljstvo i predanost. Zajedno s ulaganjima u edukaciju zaposlenika, ovime bi se izbjeglo da najbolji zaposlenici napuste tvrtku i uloženi bi se naponi isplatili.

S druge pak strane, proširivanjem istraživanja na društvene i radne varijable koje utječu na vjerojatnost pronalaska zadovoljnih odnosno nezadovoljnih zaposlenika, prema logičkom modelu binarnih podataka, nije moguće detektirati previše razlika između zaposlenika s i bez diplome. Očite su diskrepancije u bračnim statusima (niže obrazovani samci sretniji su od više obrazovanih samaca), kao i radnim smjenama, koje su izvor nezadovoljstva visokoobrazovanih zaposlenika. Konačno, čimbenici koji jače utječu na predanost tvrtki u obje skupine zaposlenika su sveukupno zadovoljstvo zaposlenika te odnos s pretpostavljenima, iako je primjetno kako zaposlenici s nižim stupnjem formalnog obrazovanja cijene, prije svega, materijalne uvjete rada, dok visoko obrazovana radna snaga naglašava važnost hotelske administracije kao glavnog čimbenika predanosti tvrtki.

Ovo će istraživanje i provedena analiza pomoći timovima menadžera pri donošenju boljih odluka za buduće poslovne strategije. Mnoge tvrtke naglašavaju važnost ljudskog kapitala kao njihove najvažnije imovine, ali ova se premisa ne reflektira u njihovoj poslovnoj politici kojom se ne potiče izvrsnost zaposlenika. Stoga, predanost nije nešto što bi samo zaposlenici trebali iskazivati tvrtki, već i tvrtka mora načiniti korake prema kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima. Hotelske kuće trebaju investirati u edukaciju zaposlenika kao i u razvijanje njihovih potencijala i talenata kako bi postigle visoku kvalitetu usluge koju nude potrošačima.

Edukacija zaposlenika mora biti važna stavka koja će omogućiti predanost zaposlenika tvrtki i kvalitetnu uslugu potrošačima, ali samo ukoliko je kvalitetno implementirana i rukovođena. U suprotnom će vještine i sposobnosti, koje pripadaju pojedincima-zaposlenicima a nisu vlasništvo tvrtke u kojoj rade, biti izgubljene zbog fluktuacije visoko kvalificiranih zaposlenika.

**LITERATURA**

1. Amoah, V. A. i Baum, T. (1997), "Tourism education: policy versus practice", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (1), 5-12.
2. Arnett, D. B., Laverie, D., i McLane, C. (2002), "Using job satisfaction and pride as internal marketing tools", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (2), 87-96.
3. Baker, J. G. i Baker, D. F. (1999), "Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center". *Community Mental Health Journal*, 35 (1), 85-95.
4. Baum, T. i Nickson, D. (1998), "Teaching human resource management in hospitality and tourism: a critique", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (2), 75-79.
5. Blau, G. J. i Boal, K. R. (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism". *Academy of Management Review*, travanj, 290.
6. Camisón, C. (1996), "La empresa turística: un análisis estratégico", u Pedreño, A. i Momfort, V. (1996). *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.
7. Ceyhan, K. (2004), *An investigation of the antecedents and consequences of individual-level customer orientation: a comprehensive approach*, Sveučilište Old Dominion.
8. Clark, A. E. i Oswald, A. J. (1996), "Satisfaction and comparison income", *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.
9. Collins, J. (2004), u Lovelock, C. And Wirtz, J. (Eds), *Services Marketing: People, Technology, Structure*, Pearson, London.
10. Connolly, P. i McGing, G. (2006), "Graduate education and hospitality management in Ireland", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (1), 50-59.
11. Cornfield, D. (1999), "Guest Schollar Poll Review, Shifts In Public Approval of Labor Unions in the United States, 1936-1999", The Gallup Organization <http://www.gallup.com/poll/g990902.asp>.
12. Engström, T.; Westnes, P. i Westnes, S. F. (2003), "Evaluating intellectual capital in the hotel industry", *Journal of Intellectual Capital*, 4 (3), 287-303.
13. Esichaikul, R. i Baum, T. (1998), "The case for government involvement in human resource development: a study of the Thai hotel industry", *Tourism Management*, 19 (4), 359-370.
14. Gazioglu, S. i Tansel, A. (2002), "Job satisfaction in Britain: individual and job related factors", *ERC Working Papers in Economics*, 03/03.
15. Gellatly, I. (1995), "Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model". *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 469-485.
16. Gooroochurn, N. i Sugiyarto, G. (2005), "Measuring competitiveness in the travel and tourism industry", *Tourism Economics*, 11 (1), 25-43.

17. Grund, C. i Slivka, D. (2001), "The impact of wage increases on job satisfaction- Empirical evidence and theoretical implications", *IZA Discussion Papers*, 387.
18. Hair, J.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. i Black, W.C. (1999), *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
19. Harrison, D. A.; Newman, D. A. i Roth, P. L. (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural".
20. Hunt, S. D.; Chonko, L. B. i Wood, V. R. (1985), "Organizational commitment and marketing", *Journal of Marketing*, 49
21. Hwang, I. S. i CHI, D. J. (2005), "Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study", *International Journal of Management*, 22 (2), 285-293.
22. Iaffaldano, M. T. i Muchinsky, P. M. (1985), "Job satisfaction and job performance: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
23. Jayawardena, C. (2001), "Creating hospitality management educational programmes in developing countries", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), 259-266.
24. Johansson, P. i Palme, M. (1996), "Do economic incentives affect work absence? Empirical evidence using Swedish micro data", *Journal of Public Economics*, 59, 195-218.
25. Judge, T. A.; Bono, J. E.; Thoresen, C. J. i Patton, G. K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*. 127, 376-407.
26. Junta de Andalucía (2007), *Balance del año turístico en Andalucía 2006*, Servicio de Publicaciones de la Consejería de Turismo, Deporte y Comercio, Sevilla.
27. Knowles, T.; Meira, R. i Egan, D. (2003), "Tourism and hospitality education in Brazil and the UK: a comparison", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (1), 45-51.
28. Kokko, J. i Guerrier, Y. (1994), "Overeducation, underemployment and job satisfaction: a study of Finnish hotel receptionists", *International Journal of Hospitality Management*. 13 (4), 375-386.
29. Lam, T.; Zhang, H. i Baum, T. (2001), "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", *Tourism Management*. 22, 157-165.
30. Leung, K.; Smith, P. B.; Wang, Z. i Sun, H. (1996), "Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizational justice analysis", *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 947-962.
31. Lillo, A.; Ramón, A. B. i Sevilla M. (2007), "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico", *Cuadernos de Turismo*, 19. 47-69.
32. Lin, C.P. i Ma, H.C. (2004), "Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions", *Asia Pacific Management Review*, 9 (3), 519-538.
33. Littlejohn, D. i Watson, S. (2004), "Developing graduate managers for hospitality and tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (7), 408-414.

34. López-Guzmán, T.; Sánchez Cañizares, S. i Nascimento, M. (2009), "A competitividade dos destinos turísticos internacionais na perspectiva dos recursos humanos. Um estudo de caso", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestao*, 8, 19-28.
35. Lydon, R. i Chevalier, R. (2002), "Estimates of the effect of wages on job satisfaction", *CEP-LSE Discussion Papers*, 0531.
36. Mariscal Galeano, A. (2005), *Mercado de Trabajo y Turismo en Andalucía: Actividad, ocupación y paro (1990-2003)*, Servicio de Publicaciones de la Consejería de turismo, Comercio y Deportes de la Junta de Andalucía, Sevilla.
37. Messmer, M. (1999), "Culture wars – corporate culture", *Journal of Accountancy*, prosinac.
38. Meyer, J.P. i Herscovitch, L. (2001), "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
39. Morris, J. H. i Sherman, J. D. (1981), "Generalizability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, 24
40. Mowday, R. T.; Steers, R. M. i Porter, L. W. (1979): "The measure of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
41. Nikolaou, A.; Theodossiou, I. i Vasileiou E. G. (2005), "Does job security increase job satisfaction? A study of the European experience", *2nd World Conference SOLE/EALE*, European Association of Labour Economists, San Francisco.
42. Nunnally, J. C. (1967), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York.
43. O'Mahony, G. B. i Sillitoe, J. F. (2001), "Identifying the perceived barriers to participation in tertiary education among hospitality employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1), 21-29.
44. Organ, D. W. i Ryan, K. (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour", *Personnel Psychology*, 48, 775-800.
45. Pardo, A. i Ruiz, M. (2002), *SPSS 11: Guía para el análisis de datos*, McGraw-Hill Madrid.
46. Porter, L. W. i Smith, F. J. (1990), "The etiology of organizational commitment", *Unpublished paper*, Kalifornijsko sveučilište.
47. Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. i Boulian, P. V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
48. Powell, D. i Meyer, J. P. (2003), "Side-bet theory and the three component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
49. Price, J. L. (1997), "Handbook of organizational measurement", *International Journal of Manpower*, 18, 303-558.
50. Ramos, V.; Rey-Maqueira, J. i Tugores, M. (2004), "The role of training in changing an economy specialising in tourism", *International Journal of Manpower*, 20, (1), 55-72
51. Sager, J. K. i Johnston, M. W. (1989), "An empirical study of Howard Becker's side-bet theory", *Social Forces*, 48.
52. Sánchez, S., López-Guzmán, T. J. i Millán, G. (2007), "La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba", *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249.



53. Shinnar, R. S. (1998), *The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment*, Sveučilište u Nevadi, Las Vegas.
54. Sloane, P. i Williams, H. (1996), "Are overpaid workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance", *Labour*, 10, 3- 15.
55. Sousa-Poza, A. i Henneberger, F. (2004), "Analyzing job mobility with turnover intentions: an international comparative study", *Journal of Economic Issues*, 38, 113-137.
56. Testa, M.R. (2001), "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", *The Journal of Psychology*, 135 (2), 226-236.
57. Ugboro, I. O. i Obeng, K. (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
58. Van Breukelen, W.; Van der Vlist, R. i Steensma, H. (2004), "Voluntary employee turnover combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, 25, (7), 893-914.
59. Ward, E. D. i Davis, E. (1995), "The effect of benefit satisfaction on organizational commitment", *Compensation and Benefits Management*, 11 (3), 35-40.

*Primljeno: 18. ožujka 2009. / Submitted: 18 March 2009*

*Prihvaćeno: 12. travnja 2010. / Accepted: 12 April 2010*