

Prof. dr. sc. Vesna Vrtiprah

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju,
Sveučilište u Dubrovniku
E-mail: vesna.vrtiprah@unidu.hr

Jasmina Sladoljev, univ. spec. oec.

Veleučilište u Šibeniku
E-mail: jasmina@vus.hr

UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA KVALITETU PROIZVODA I USLUGA U HOTELSKOM PODUZEĆU

UDK / UDC: 331.101.32:[658.56:640.4]

JEL klasifikacija / JEL classification: J28, L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 10. veljače 2012. / February 10, 2012

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 13. lipnja 2012. / June 13, 2012

Sažetak

Hrvatsko hotelijerstvo izloženo je oštroj globalnoj konkurenciji te je njegov opstanak na zahijevnom i dinamičnom tržištu moguć jedino praćenjem trendova koji se odnose na unapređenje kvalitete proizvoda i usluga na svim razinama poslovanja uz efikasno obavljanje poslovnih procesa. Hotel, kao primarni nositelj turističke ponude, u prvom redu treba imati stručno i zadovoljno osoblje jer je hotelijerstvo djelatnost koja je izuzetno osjetljiva na nedostatak kvalitete u svakom pogledu, a nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici mogu negativno utjecati na zadovoljstvo gostiju, a time i na konkurentnost i poslovni uspjeh hotela. Cilj je rada istražiti međuovisnost radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. Primarno istraživanje utjecaja radnog zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga što povećava zadovoljstvo gostiju provedeno je u hotelu Niko koji posluje u sklopu hotelskog naselja Solaris, primjenom tehnike anketnog istraživanja. Rezultati istraživanja ukazuju na glavne čimbenike nezadovoljstva i na potrebu uvođenja TQM-a u hotelsku industriju. Autori predlažu mjere za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću koja, između ostalog, ovisi o zadovoljstvu, motivaciji i obrazovanju zaposlenika.

Ključne riječi: *hotelijerstvo, radno zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo gostiju, potpuno upravljanje kvalitetom.*

1. UVOD

Opstanak hotelijerstva na zahtjevnom i dinamičnom tržištu i podizanje razine konkurentnosti ovisi o uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom i unapređenju kvalitete proizvoda i usluga. Samo poduzeća koja su usmjerena na kvalitetu, a time i na zadovoljstvo svojih gostiju, mogu biti uspješna na zahtjevnom turističkom tržištu. Na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskoj industriji utječe čitav niz čimbenika, a među najvažnijima je ljudski resurs. Kvaliteta rada zaposlenih ovisi, prije svega, o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu. Krucijalni su preduvjeti zadovoljstva zaposlenika plaća, radni uvjeti, radna atmosfera, odnos menadžmenta prema osoblju i stalna zaposlenost. Nedovoljno stručni i nezadovoljni zaposlenici mogu dugoročno negativno utjecati na kvalitetu usluga i proizvoda, na konkurentnost i poslovni uspjeh hotela. Poduzeće se mora voditi mišlju da ulaganje u kvalitetu proizvoda i usluga te ulaganje u kadrove, tj. u njihovo obrazovanje i motiviranje, predstavlja trošak koji na kraju donosi veće zadovoljstvo gostiju i veće financijske rezultate. Menadžment hotela mora kontinuirano raspolagati informacijama o radnom zadovoljstvu pružatelja hotelskih proizvoda i usluga i o zadovoljstvu gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga.

U radu se istražuje međuovisnost radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću te pitanje postoje li razlike u radnom zadovoljstvu zaposlenika po pojedinim odjelima u hotelu. Također se želi ukazati na važnost vođenja brige o zaposlenicima kao najznačajnijem resursu i čimbeniku kvalitete u hotelskom poduzeću, o njihovoj motivaciji, nagrađivanju, obrazovanju, kao i potrebi uvođenja TQM-a kako bi se osiguralo zadovoljstvo i lojalnost gostiju koja se vezuje uz kvalitetu ljudskog resursa.

2. KVALITETA U HOTELIJERSTVU

Kvaliteta je danas, u uvjetima sve veće konkurencije i zahtjeva potrošača, postala temeljni čimbenik za ostvarenje profitabilnosti i konkurentnosti na turističkom tržištu. Dostupnost informacijama na svjetskoj razini, globalna konkurencija i zahtjevni i manje lojalni gosti stvaraju menadžmentu u hotelijerstvu dodatne obveze koje se odnose na istraživanje novih načina kvalitetnijeg pružanja proizvoda i usluga.

Svaki hotelski proizvod izuzetno je kompleksan jer su svi materijalni i nematerijalni elementi ponude međusobno povezani i važni za zadovoljstvo gosta. Kvaliteta hotelskog proizvoda ovisi ne samo o kvaliteti objekta nego i o stručnosti i ljubaznosti osoblja, pristupačnosti objekta, atmosferi u objektu, čistoći prostorija, brzini posluživanja itd. Posebno veliki utjecaj ima kvaliteta zaposlenika koja se povezuje s posebnim znanjima i vještinama zaposlenika iz ugostiteljsko hotelijerske struke, ali s općom kulturom, motivacijom, zadovoljstvom na poslu itd. Hotelske usluge pripadaju masovnim uslugama i njih,

osim općih značajki (neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost), karakterizira i sljedeće:¹

- visoka radna intenzivnost
- učestao visoki osobni kontakt s gostom
- raznovrsnost usluga, ovisno o izboru gosta
- servis je neopipljiv, a ugostiteljski su proizvodi opipljivi (hrana, piće, soba)
- servis i ugostiteljski proizvodi su povezani i neodvojivi
- kupci usluga – gosti su heterogeni.

Kad se materijalni i nematerijalni elementi hotelske ponude optimalno kombiniraju i nadopunjuju, ispunjavaju očekivanja gostiju te se može govoriti o kvalitetnim uslugama i proizvodima, koji su rezultat uspješnog obavljanja poslovnih procesa različitih organizacijskih jedinica hotela. Glavni čimbenici svakog procesa upravljanja, procesa podrške i glavnih procesa su: ljudi, oprema, metode, okruženje, operacije i veze putem kojih menadžment hotela kreira vrijednost za gosta.

U traženju novih načina poboljšanja konkurentnosti i kreiranja veće vrijednosti za klijente/goste uspostavljeno je novo gledište upravljanja kvalitetom – TQM, koji se pojavljuje kao odgovor Zapada na uspješnu japansku poslovnu koncepciju – *kaizen*, koja predstavlja procesno orijentirani način poslovnog razmišljanja nasuprot zapadnjačkoj usmjerenosti samo prema rezultatima. Za Crosbyja je kvaliteta prilagodljivost, odnosno udovoljavanje zahtjevima. On tvrdi da „moramo definirati kvalitetu kao udovoljavanje zahtjevima ako njome namjeravamo upravljati“.² Upravljanje kvalitetom sistematičan je način kojim se garantira da će se organizirane aktivnosti odvijati kako je planirano. To je disciplina upravljanja koja se bavi sprječavanjem problema, stvaranjem stajališta i kontrola što omogućuju prevenciju.³ Upravljanje potpunom kvalitetom temelji se na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšavanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskom radu, što kao rezultat ima stalno napredovanje.⁴ Prednosti uvođenja potpunog upravljanja kvalitetom u poslovanje hotela potvrđene su u praksi i mnogostruke su:⁵

1. povećava se kvaliteta proizvoda i usluga
2. povećava se zadovoljstvo kupca i zadržava njegova vjernost
3. jača konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća

¹ Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2002., str. 123.

² Crosby, P. B., *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989., str. 12.

³ Crosby, B.P., *Kvaliteta je besplatna – umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik/Binoza press, 1996., str. 25.

⁴ Avelini-Holjavac, I., op.cit., 2002., str. 44.

⁵ Ibidem, str. 19.

4. smanjuju se troškovi poslovanja
5. povećava se produktivnost i profitabilnost poslovanja
6. povećava se zadovoljstvo svih zaposlenih
7. povećava se kvaliteta upravljanja
8. povećava se ugled i vrijednost poduzeća.

Uvođenje TQM-a mora biti vođeno željom za postizanjem rezultata, a osnovni je zadatak menadžera uvjeravanje zaposlenika da prihvaćanjem TQM i ISO standarda mogu pružiti kvalitetniji proizvod i uslugu te da će poslovni procesi kojima ih budu isporučivali biti jednostavniji.⁶ U središtu je kupac čija se očekivanja trebaju ispuniti. Zadovoljenje kupca pretpostavlja da je proizvod, odnosno usluga, izvršena prema točno određenoj specifikaciji, proizvodnom, odnosno uslužnom procesu koji predstavlja standardni procesni postupak koji nema iznimaka. Stoga se TQM slikovito prikazuje kao krov kuće, a standardi kao njezini temelji.⁷ Najčešće se pod normom ili standardom (u robnoj proizvodnji) podrazumijeva niz precizno i sažeto danih definicija, tehničkih specifikacija, kriterija, mjera, pravila i karakteristika koji opisuju materijale, proizvode, procese i sustave.⁸ Norma ISO 9000 je prva uputa za izbor i primjenu upravljanja kvalitetom i izgradnju sustava za osiguranje kvalitete, a predstavlja minimum zahtjeva koje mora zadovoljiti sustav kvalitete, uz propisivanje smjernica za njihovu primjenu te kako treba uspostaviti, dokumentirati i održavati sustav kvalitete u organizacijama. Norma je sadržana u pet zahtjeva.⁹

Zahtjev 4: Sustav upravljanja kvalitetom

Zahtjev 5: Odgovornost uprave

Zahtjev 6: Upravljanje resursima

Zahtjev 7: Realizacija proizvoda

Zahtjev 8: Mjerenje, analiza i poboljšavanje.

Sustavom kontrole rezultati rada i sam rad zaposlenika može se provjeriti i usporediti s postavljenim standardima kako bi se ispravile sve nepravilnosti, koje mogu biti posljedica loše opreme, loše odabranog osoblja, neadekvatne strukture osoblja i loše organizacije rada. Ako postoji stalno odstupanje od utvrđenih standarda, standardi moraju biti ponovno uvedeni.¹⁰

⁶ Vrtiprah, V., *Managing Quality in Hotel Excelsior, Benchmarks in Hospitality and Tourism*, Ed. Pyo S., The Haworth Hospitality Press, New York, 2001., str. 113.

⁷ Avelini-Holjavac, I., *Kontroling - upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 1998., str. 92.

⁸ Injac, M., *Mala enciklopedija kvalitete – upoznajmo normu ISO 9000, I. dio*, Oskar, Zagreb, 1998., str. 25.

⁹ HRN EN ISO 9001:2002 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000; EN ISO 9001:2000) Zagreb, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo Republike Hrvatske, 2002. str. 1, prema Funda, D.; *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*, Kiggen d.o.o., Zagreb, 2008., str. 104.

¹⁰ Benić, Đ., Borković, V., *The problem of quality control in hotel operations*, Proceedings of the International DAAAM Symposium, Vienna, 1997., str. 27.

Pored norme ISO 9000 u hotele se uvode i drugi ISO standardi:

1. Sustav zaštite okoliša prema ISO 14001 osigurava da svi utjecaji na okoliš u tvrtki budu identificirani, nadzirani i usklađeni sa zakonskom regulativom.
2. Sustav sigurnosti hrane prema ISO 22000 i HACCP sustavu smanjuje rizik isporuke zdravstveno neispravnog proizvoda, troškovno je najdjelotvornije upravljanje sigurnošću hrane, osigurava sukladnost sa zakonskim propisima i dokaze o primjeni propisa, osigurava sukladnost sa specifikacijama proizvoda, pomaže osiguranju dosljednosti u kvaliteti proizvoda i pri identificiranju procesnih poboljšanja, bolje razumije probleme sigurnosti hrane unutar tvrtke, povećava povjerenje i zadovoljstvo kupaca i komplementaran je sa sustavima upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO 14001 itd.).
3. Sustav zdravlja i sigurnosti prema međunarodnoj normi BSI OHSAS 18001 (odnosi se na sustav zaštite zdravlja i sigurnosti prema zaposlenicima i kupcima/gostima) te sustav društvene odgovornosti kompanija prema SAI SA 8000 (donosi transparentne, mjerljive, povjerljive zahtjeve na nekoliko područja:¹¹ dječji i prisilni rad, zdravlje i sigurnost, sloboda udruživanja, diskriminacija, disciplinske mjere, radno vrijeme, naknada za rad i upravljanje). SAI SA 8000 upotpunjuje i proširuje ISO 9000 normu za kvalitetu i ISO 14000.

Primjena potpunog upravljanja kvalitetom veliki je izazov za hotelijere i teža je nego u drugim djelatnostima zbog neopipljivih elemenata ponude, istodobnog odvijanja „proizvodnje“ i potrošnje, nazočnosti i heterogenosti gostiju.¹² Međutim, ona je danas u hotelijerstvu osnovni preduvjet za uspješno poslovanje i glavni činitelj na kojemu se gradi konkurentna prednost na tržištu. U osnovi potpunog upravljanja kvalitetom tri su načela za akciju:¹³ usmjerenost na postizanje potrošačeva zadovoljstva, zahtjev za kontinuiranim unapređenjem i poticanje punog uključenja svih zaposlenih.

Prema Parasuraman, Zeithaml & Berry nužno je razlikovati elemente kvalitete proizvoda i elemente kvalitete usluga (*servqual*). Originalna verzija *SERVQUAL* mjernog instrumenta sadržava deset elemenata kvalitete usluge:¹⁴

1. **pouzdanost** – sposobnost realiziranja obećane usluge odgovorno i točno
2. **poslovnost i odgovornost** – spremnost i raspoloživost zaposlenika za pružanje usluga

¹¹ www.dnv.hr (12. 2.2010.)

¹² Vrtiprah V., Pavlič I., *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005., str. 186.

¹³ Skoko H., *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 88.

¹⁴ Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., Berry, L.L., *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, vol. 64., 1988., str. 12.-40.

3. **kommunikacija** – pružanje informacija gostima na jeziku koji mogu razumjeti
4. **kompetentnost** – posjedovanje potrebnih vještina i znanja za obavljanje usluga
5. **uljudnost** – uključuje ljubaznost, poštivanje i razumijevanje,
6. **pristupačnost** – uključuje lakoću kontakta, dostupnost usluge i lokacije
7. **kredibilitet** – poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje
8. **poistovjećivanje** – uključuje napor zaposlenika da razumije potrebe i želje gostiju
9. **sigurnost** – znači slobodu od opasnosti, rizika i sumnje
10. **opipljivost** – čimbenik koji predstavlja vidljive čimbenike kvalitete usluga (fizička postrojenja, oprema, kadar i komunikacijski materijal).

U hotelu se težište kvalitete prenosi na vršitelje usluga te kvaliteta proizvoda i usluga ovisi upravo o znanju, vještinama, iskustvu, izgledu, ponašanju i drugim osobinama zaposlenika. Obrazovani, stručno osposobljeni, visoko motivirani i privrženi zaposlenici stvaraju i održavaju kvalitetu koja utječe na zadovoljstvo gostiju. Ako je zanemaren ljudski čimbenik, svaki napor za poboljšanje kvalitete osuđen je na propast. Kako bi se postigla visoka kvaliteta proizvoda i usluga, potrebno je imati zadovoljne zaposlenike jer jedino oni mogu uspostaviti dobre odnose s gostima i pružiti višu razinu uslugu. Odnos prema gostima ovisi o tome kako se zaposlenici osjećaju na radnom mjestu. Najbolji proizvod može pokvariti neki detalj kao, primjerice, čekanje konobara, neljubaznost zaposlenika i sl., a što može biti rezultat nezadovoljstva poslom, plaćom, nadređenima ili drugim čimbenicima. Veza između radnog zadovoljstva zaposlenika u hotelu i kvalitete usluge ne smije biti zanemarena.

Radno zadovoljstvo proizlazi iz percepcije koju zaposlenik ima o svom poslu i o tome što dobiva vezano uz posao koji obavlja i radnu sredinu.¹⁵ Prema Leapu i Crinu zadovoljstvo na radu stav je zaposlenika prema poslu, nagradama za rad, socijalnim, organizacijskim i fizičkim karakteristikama okružja u kojemu obavlja svoj posao.¹⁶ Na radno zadovoljstvo zaposlenika, pored zadovoljstva poslom, utječu i drugi brojni čimbenici kao što su plaća, suradnici, radni uvjeti, uvažavanje nadređenih, radna atmosfera itd. Porter i Miles ističu tri skupine čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika:¹⁷

¹⁵ Black, S. J. Steers, R. M., *Organizational Behaviour*, Fifth Edition, Harper Collins College Publishers, New York, 1994., str. 87.

¹⁶ Leap, T. L., Crino, M. D., *Personnel/Human Resource Management*, Second Edition, MacMillian Publishing Company, New York, 1993., str. 61.

¹⁷ Porter, W.L., Miles, E.R. *Motivation and Management*, 1974., str. 547., u: McGuire, J (ed): *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Prentice Hall, New York, prema Buble, M., *op.cit.*, str. 485.

1. **Individualne karakteristike** – predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci, a razlikuju se od osobe do osobe, odnosno ono što utječe i na različitost motiva za izvršavanje radnih zadataka.
2. **Karakteristike posla** – predstavljaju attribute posla kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. **Organizacijske karakteristike** – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se povećava efikasnost poduzeća. Svi navedeni instrumenti moraju biti koncipirani na način da privlače nove i zadržavaju postojeće zaposlenike.

Veliki broj motivatora utječe na pokretanje potencijala pojedinca, ali važno je znati koji motivator u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal.¹⁸ Uspješno oblikovanje i primjena motivacijskog sustava i strategija motiviranja vrlo je složen i zahtjevan zadatak koji objedinjuje niz različitih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, kao što je procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjena poslova i drugo.



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 608.

Slika 1. Motivacijska kompenzacija

Menadžment mora brinuti o radnom zadovoljstvu zaposlenika kako bih zadržao i povećao produktivnost, povećao zadovoljstvo kupaca i njihovu lojalnost, povećao

¹⁸ Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 618.

energiju zaposlenika, poboljšao timski rad, a sve radi pružanja kvalitetnijih proizvoda i usluga.

Provedena istraživanja potvrdila su da radno zadovoljstvo zaposlenika utječe na kvalitetu pruženih proizvoda i usluga.

Istraživanje Yoon i Suha pokazalo je da zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom pružaju usluge s visokom razinom kvalitete.¹⁹ Druga su istraživanja potvrdila da odani zaposlenici isporučuju višu razinu kvalitete usluga.²⁰

U svojem su istraživanju Hartline i Ferrell dokazali da je zadovoljstvo poslom povezano s kvalitetom usluge.²¹

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se potvrdile spoznaje o međuovisnosti radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga u hotelu i istražilo kojim čimbenicima su zaposlenici nezadovoljni u pojedinim hotelskim odjelima, provedena su dva istraživanja. Istraživanje zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga provedeno u hotelu „Niko“, koji posluje u sklopu hotelskog naselja Solaris, u razdoblju od 2. do 23. kolovoza. 2008. na uzorku od 147 ispitanika, čime je obuhvaćeno 12,89% gostiju koji su u vrijeme istraživanja boravili u hotelu. Istraživanje radnog zadovoljstva zaposlenika provela je kadrovska služba hotelskog naselja Solaris 21. i 22. kolovoza 2008. godine na uzorku od 42 zaposlenika, odnosno 70% zaposlenika hotela.

Polazeći od utvrđenog problema istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H_0 – radno zadovoljstvo zaposlenika utječe na kvalitetu pružanja usluga što povećava zadovoljstvo gostiju

H_1 – između odjela u hotelu postoji značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu zaposlenika čimbenicima koji utječu na radno zadovoljstvo

H_2 – između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika prirodom posla koji obavljaju

H_3 – između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika naknadom za rad.

¹⁹ Yoon, M. H., Suh J., *Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee*, *Journal of Business Research*, 56(8), 2003., str. 597.-611.

²⁰ Loveman, G., *Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance*, *Journal of Service Research*, 1(1), 1998., 18.-31.

²¹ Hartline, M. D., Ferrell, O. C., *The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*, *Journal of Marketing*, 60(October), 1996., 52.-70.

Za provedbu istraživanja korišten je anketni upitnik. Anketni upitnik kojim se istraživalo radno zadovoljstvo zaposlenika odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana sadržavao je 11 pitanja o čimbenicima zadovoljstva na radu, koristeći pri tom skalu sudova od 10 stupnjeva intenziteta, pri čemu je 1 značilo „izrazito nezadovoljan“, a 10 „izrazito zadovoljan“. Ocjenjivali su se sljedeći čimbenici: zadovoljstvo poslom, uniformom, opremom, radnim prostorom, radnom atmosferom, naknadom za rad, rukovoditeljem, ravnopravnošću, timskim radom, moralnošću i komunikacijom. Anketni upitnik obuhvaćao je i pitanja o karakteru zaposlenja (sezonski ili stalno), dobi i spolu ispitanika. Ostavljena je i mogućnost ispitanicima da navedu svoje primjedbe.

Anketni upitnik kojim je provedeno istraživanje o zadovoljstvu gostiju kvalitetom proizvoda i usluga odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana sadržavao je pitanja koja su se odnosila na zadovoljstvo gostiju ponudom proizvoda i usluga svakog hotelskog odjela, koristeći pri tom skalu sudova od 7 stupnjeva intenziteta pri čemu je 1 značilo «izrazito nezadovoljan», a 7 «izrazito zadovoljan».

4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Podatci su obrađeni korištenjem paketa Microsoft Excel i SPSS. U nastavku se daje analiza rezultata istraživanja radnog zadovoljstva zaposlenika po odjelima u hotelu „Niko“ - odjel recepcije, odjel domaćinstva, odjel hotelskog restorana i odjel hotelske kuhinje.

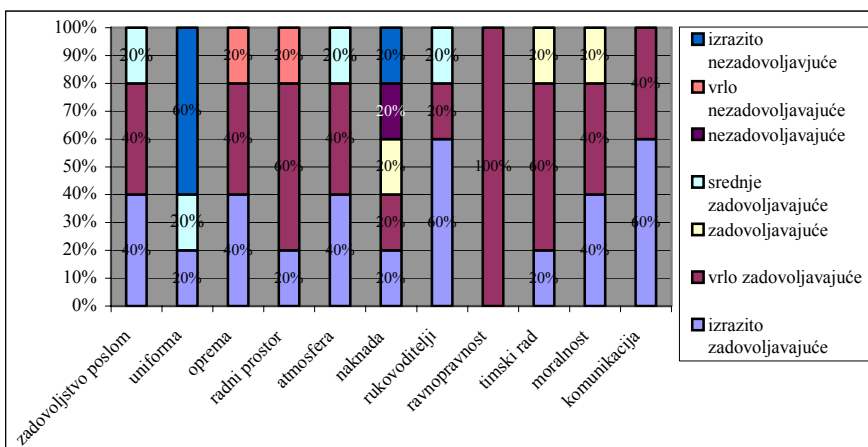
Tablica 1.

Karakteristike zaposlenika hotela „Niko“

	M	Ž	Stalno	Sezonski	15-19	20-25	26-35	36-45	46-55	56-60	NKV	SSS	KV	VKV	VSS
%	30	70	20	80	10	10	20	16,67	30	13,33	26,66	66,67	3,33	1,67	1,67

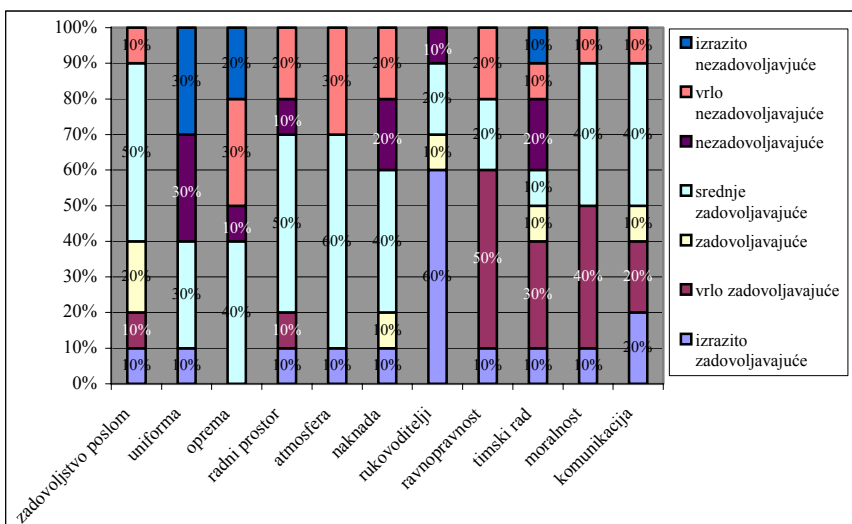
Izvor: obrada autora prema podacima kadrovske službe hotelskog naselja „Solaris“

Prema prikupljenim podacima u hotelu „Niko“ proizlazi da je u hotelu svega 20% stalno zaposlenih. Najveći broj zaposlenika (30%) pripada dobnoj skupini od 46 do 55 godina. Srednju stručnu spremu ima 66,67% zaposlenika, a čak je 26,66% nekvalificirane radne snage.



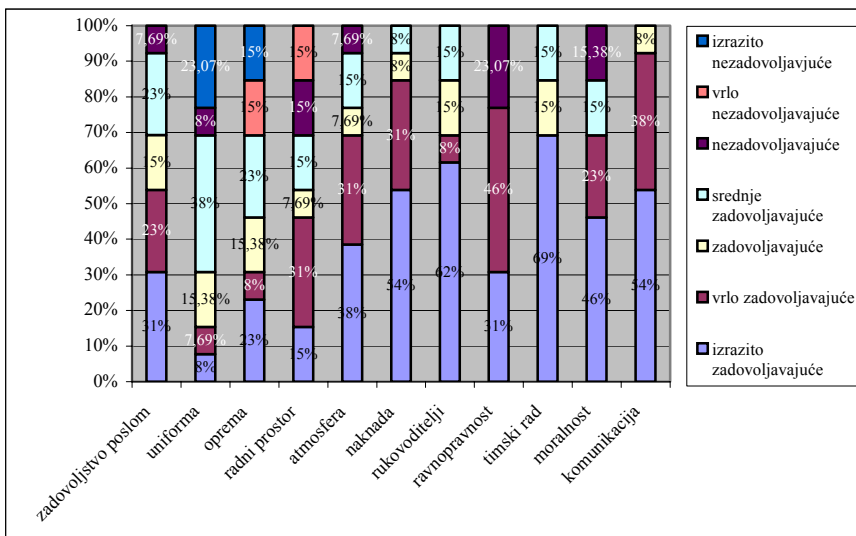
Izvor: obrada autora

Grafikon 1. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela recepcije



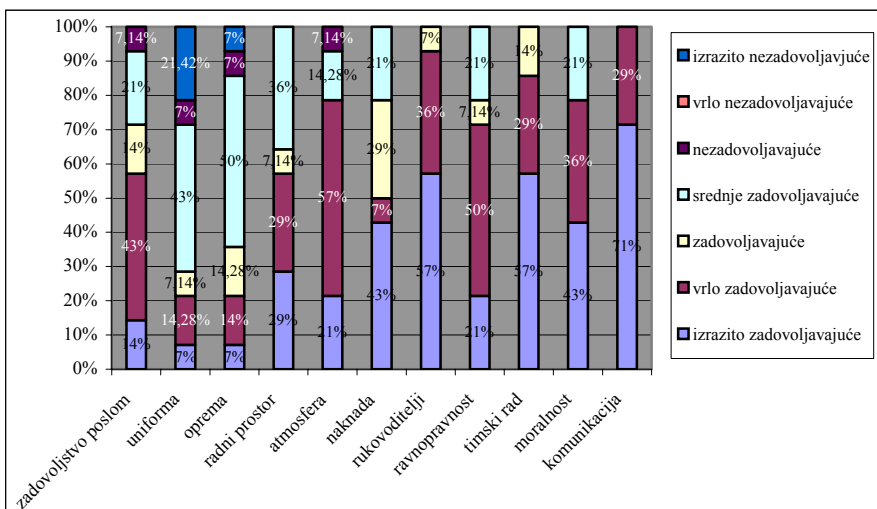
Izvor: obrada autora

Grafikon 2. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela domaćinstva



Izvor: obrada autora

Grafikon 3. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela hotelske kuhinje



Izvor: obrada autora

Grafikon 4. Radno zadovoljstvo zaposlenika odjela hotelskog restorana

Svi promatrani čimbenici: zadovoljstvo poslom, uniforma, oprema, radni prostor, naknada, timski rad itd. utječu na radno zadovoljstvo zaposlenika. Analizirano po odjelima u hotelu „Niko“ proizlazi da su:

- u odjelu recepcije zaposlenici zadovoljni komunikacijom, ravnopravnošću, timskim radom, moralnošću, rukovoditeljima, atmosferom i poslom, dok je 60% zaposlenika nezadovoljno uniformom, 40% naknadom za rad, a 20% opremom i radnim prostorom
- u odjelu hotelskog domaćinstva zaposlenice su nezadovoljne sa svim čimbenicima utjecaja na radno zadovoljstvo, pri čemu ih je najviše izrazilo nezadovoljno opremom i uniformom (60%), radnim prostorom i atmosferom (30%), a svega 10% zaposlenica nezadovoljno je rukovoditeljima
- u odjelu hotelske kuhinje svi zaposlenici zadovoljni su komunikacijom, timskim radom, rukovoditeljima i naknadom za rad, a 31% zaposlenika nezadovoljan je uniformom, opremom i radnim prostorom, a 23% ravnopravnošću
- u odjelu hotelskog restorana svi zaposlenici zadovoljni su radnim prostorom, naknadom za rad, rukovoditeljima, ravnopravnošću, timskim radom, moralnošću i komunikacijom, dok je 21% zaposlenika nezadovoljno uniformom i 15% opremom.

Prema mišljenju zaposlenika propusti menadžmenta u hotelu „Niko“ su:

- nedovoljan broj zaposlenika u odjelu hotelskog domaćinstva, kuhinje i restorana
- angažiranje nedovoljno stručnog kadra u odjelu hotelske kuhinje i restorana, što negativno utječe na efikasnost
- neadekvatna i nedostatna oprema, materijal i osnovna sredstva za rad u svim odjelima
- neprimjeren izgled ključnih prostorija u hotelu (soba, kupaonica, kuhinja i restoran)
- nedostatak i neadekvatna uniforma
- neadekvatne prostorije za obavljanje poslova i pružanje usluga (kuhinja, restoran)
- nepriznavanje svakog prekovremenog sata i neplaćanje dvokratne smjene, noćne smjene i putnih troškova
- nedovoljno slobodnih dana tijekom sezone
- nepovoljna radna klima u pojedinim odjelima (izrazito na odjelu domaćinstva).

Zbog bolje usporedbe rezultata istraživanja radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga, skala od 10 stupnjeva intenziteta kojom je provedeno istraživanje radnog zadovoljstva zaposlenika preračunata je na skalu od 7 stupnjeva intenziteta. Na temelju

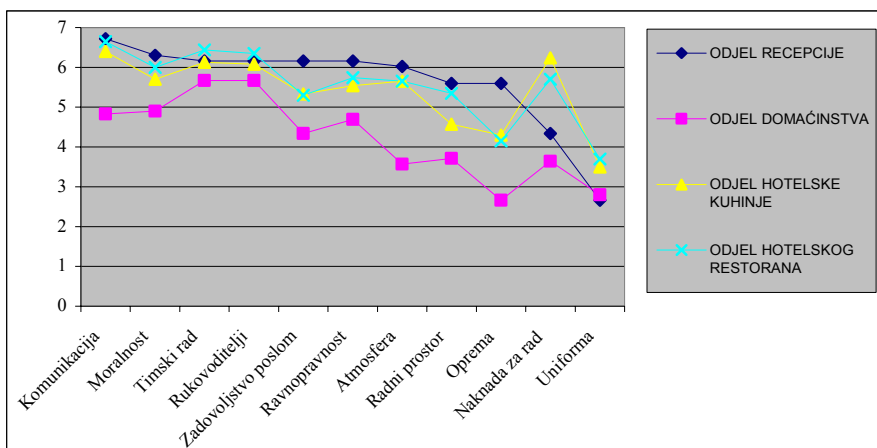
rezultata istraživanja ukupnog radnog zadovoljstva svih zaposlenika u hotelu koji su prikazani u tablici 2. može se zaključiti da su zaposlenici vrlo zadovoljni komunikacijom, rukovoditeljima, timskim radom, moralnošću i ravnopravnošću, dok su zadovoljni poslom, atmosferom, naknadom za rad i radnim prostorom. Srednje zadovoljni su opremom, a nezadovoljni uniformom. Stupanj ukupnog radnog zadovoljstva zaposlenika na skali od 1 do 7 u hotelu „Niko“ je 5,16.

Tablica 2.

Ukupno radno zadovoljstvo zaposlenika po odjelima

	ODJEL RECEPCIJE	ODJEL DOMAĆINSTVA	ODJEL HOTELSKE KUHINJE	ODJEL HOTELSKOG RESTORANA	UKUPNO
	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7
Komunikacija	6,72	4,83	6,40	6,65	6,14
Rukovoditelji	6,16	5,67	6,08	6,35	6,06
Timski rad	6,16	4,27	6,13	6,44	5,75
Moralnost	6,30	4,90	5,70	6,00	5,72
Ravnopravnost	6,16	4,69	5,54	5,74	5,53
Zadovoljstvo poslom	6,16	4,34	5,33	5,30	5,28
Atmosfera	6,02	3,57	5,65	5,65	5,22
Naknada za rad	4,34	3,64	6,24	5,70	4,97
Radni prostor	5,60	3,71	4,57	5,35	4,81
Oprema	5,60	2,66	4,30	4,15	4,18
Uniforma	2,66	2,80	3,50	3,70	3,16
Ukupno	5,61	4,10	5,40	5,55	5,16

Izvor: obrada autora prema podatima kadrovske službe hotelskog naselja „Solaris“



Grafikon 5. Prikaz radnog zadovoljstva zaposlenika pojedinim čimbenicima po odjelima u hotelu

Čimbenici koji utječu na radno zadovoljstvo zaposlenika različito su ocijenjeni i rangirani po hotelskim odjelima (grafikon 5.). Zaposlenice odjela domaćinstva nezadovoljnije su od drugih zaposlenika sa svim čimbenicima koji utječu na njihovo ukupno zadovoljstvo, a koje je ocijenjeno srednje zadovoljavajućom ocjenom (4,10). Ukupna je ocjena radnog zadovoljstva zaposlenika odjela kuhinje zadovoljavajuća (5,40), a odjela restorana (5,55) i recepcije (5,61) vrlo zadovoljavajuća.

Analizom su uočene značajne razlike u ocjenama čimbenika koji utječu na ukupno radno zadovoljstvo zaposlenika, a kako bi se dokazale ili odbacile postavljene hipoteze proveden je Mann-Whitney-Wilcoxonov test.

Tablica 3.

Značajnost razlike zadovoljstva zaposlenika između odjela u hotelu prema Mann -Whitney-Wilcoxonovom testu

ODJELI U HOTELU	RECEPCIJA/ DOMAĆINSTVO	RECEPCIJA/ HOTELSKA KUHINJA	RECEPCIJA/ HOTELSKI RESTORAN	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKA KUHINJA	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKI RESTORAN	HOTELSKA KUHINJA/H. RESTORAN
P -VRIJEDNOST	,0046	,3231	,5982	,0104	,0039	,6934

Hipoteza 1.: Između odjela u hotelu postoji značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu zaposlenika čimbenicima koji utječu na radno zadovoljstvo potvrđena je na razini značajnosti 5% u slučaju recepcije i domaćinstva ($p=0,0046$), domaćinstva i hotelskog restorana ($p=0,0039$) te domaćinstva i

hotelske kuhinje ($p=0,104$), gdje postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika, dok se u ostalim slučajevima odbacuje.

Tablica 4.

Značajnost razlike u stupnju zadovoljstva zaposlenika poslom između odjela u hotelu prema Mann –Whitney-Wilcoxonovom testu

ODJELI U HOTELU	RECEPCIJA/ DOMAĆINSTVO	RECEPCIJA/ HOTELSKA KUHINJA	RECEPCIJA/ HOTELSKI RESTORAN	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKA KUHINJA	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKI RESTORAN	HOTELSKA KUHINJA/H. RESTORAN
P –VRIJEDNOST	,0407	,3381	,1719	,1392	,0917	,9022

Hipoteza 2.: Između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika prirodom posla koji obavljaju potvrđena je na razini značajnosti 5% u slučaju recepcije i domaćinstva ($p = 0,0407$), a u ostalim slučajevima se odbacuje.

Tablica 5.

Značajnost razlike u stupnju zadovoljstva zaposlenika naknadom za rad između odjela u hotelu prema Mann –Whitney-Wilcoxonovom testu

ODJELI U HOTELU	RECEPCIJA/ DOMAĆINSTVO	RECEPCIJA/ HOTELSKA KUHINJA	RECEPCIJA/ HOTELSKI RESTORAN	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKA KUHINJA	DOMAĆINSTVO/ HOTELSKI RESTORAN	HOTELSKA KUHINJA/H. RESTORAN
P –VRIJEDNOST	,5778	,0977	,2914	,0012	,0028	,3010

Hipoteza 3.: Između odjela u hotelu postoji značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenika naknadom za rad potvrđena je na razini značajnosti 5% u slučaju domaćinstva i hotelske kuhinje ($p = 0,0012$) te u slučaju domaćinstva i hotelskog restorana ($p = 0,0028$), dok se u ostalim slučajevima odbacuje.

Istraživanje zadovoljstva gostiju kvalitetom pruženih proizvoda i usluga svih odjela u hotelu „Niko,, (recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana) provedeno je u kolovozu 2008. godine. Najveći broj ispitanika talijanski su državljani (85%), a više od 60% ženskog je spola i dobne skupine od 36 do 45 godina.

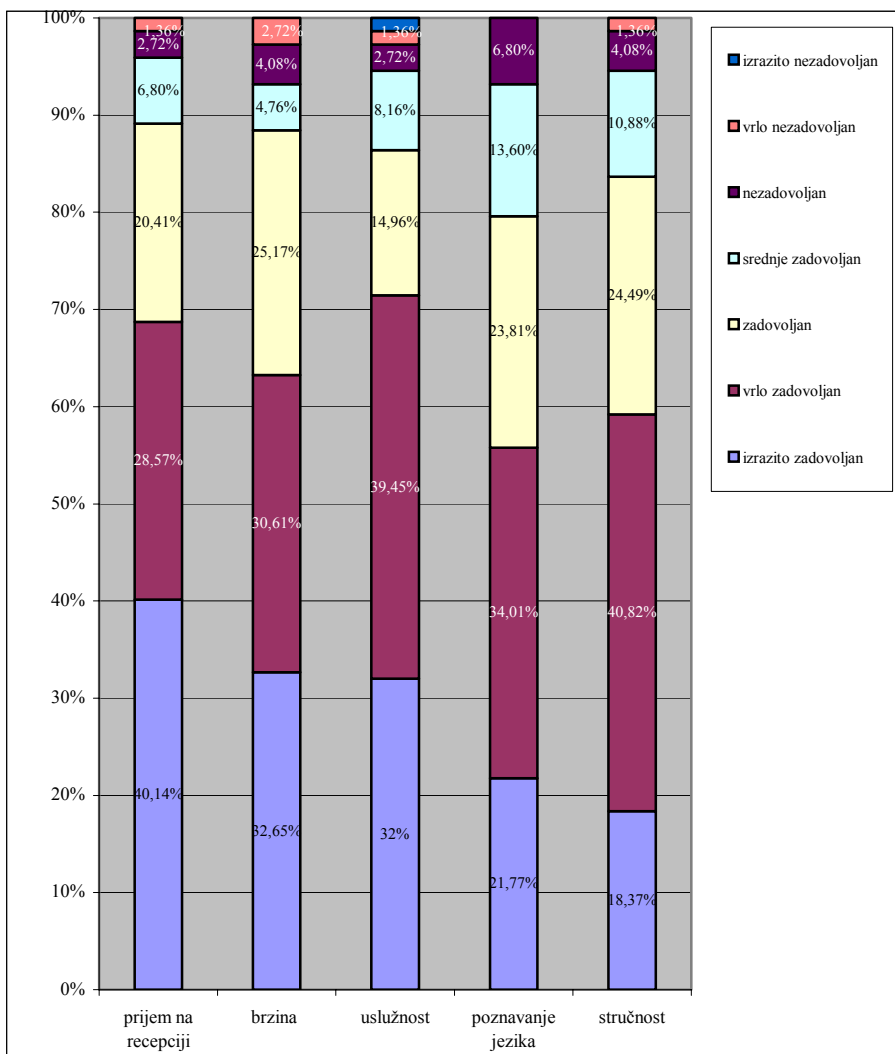
Tablica 6.

Karakteristike gostiju prema spolu, dobi i državi (u %)

	M	Ž	18-25	26-35	36-45	46-60	od 60	ITA	NJEM	HRV	OSTALI
%	37,40	62,60	10,90	20,40	43,50	13,60	11,60	85	4,80	4,10	2,38

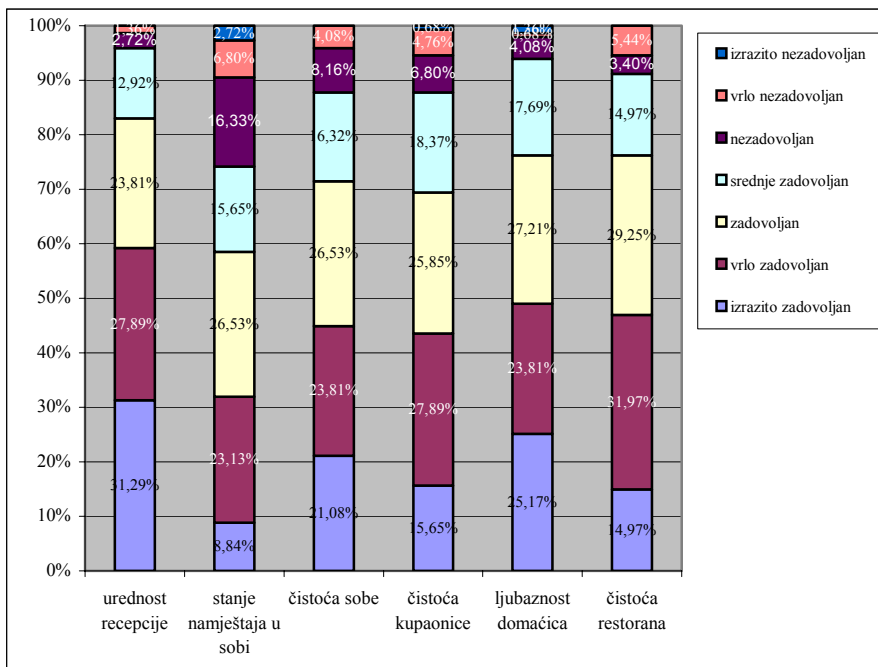
Izvor: obrada autora

Na temelju rezultata istraživanja zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga u hotelu „Niko“ došlo se do spoznaje da su gosti za svaki pojedini proizvod/uslugu koji pružaju odjeli u hotelu iskazali određeni stupanj nezadovoljstva (grafikoni 6., 7., 8. i 9.). Od ukupno 147 anketiranih gostiju, čak 32% imalo je prigovor ili reklamaciju na kvalitetu proizvoda/usluga. Namještajem u sobi nezadovoljno je 26% gostiju, čistoćom sobe i kupaonice 12%, izborom hrane 28%, okusom hrane 18%, izgledom hrane 15%, dekoracijom stola 22%, ljubaznošću u restoranu 12%, brzinom usluge konobara 14% i poznavanjem jezika konobara 22% gostiju.



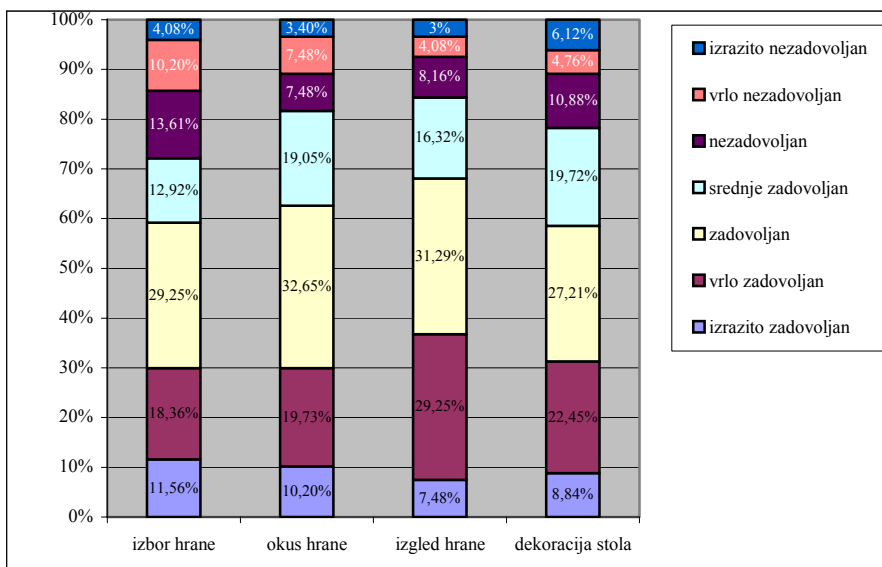
Izvor: obrada autora

Grafikon 6. Zadovoljstvo gostiju uslugama odjela recepcije



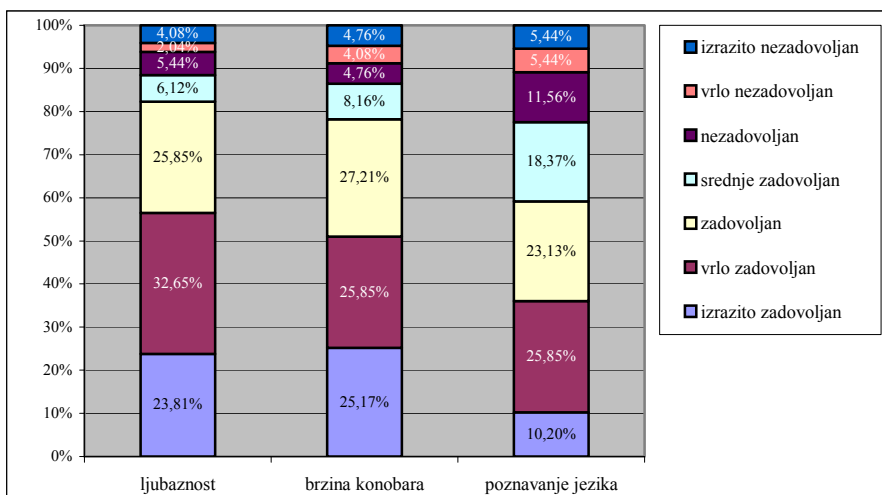
Izvor: obrada autora

Grafikon 7. Zadovoljstvo gostiju uslugama odjela domaćinstva



Izvor: obrada autora

Grafikon 8. Zadovoljstvo gostiju proizvodima i uslugama odjela kuhinje



Izvor: obrada autora

Grafikon 9. Zadovoljstvo gostiju uslugama odjela restorana

Najviše gostiju izrazilo je nezadovoljstvo kvalitetom proizvoda/usluga odjela hotelske kuhinje (18,36%) i odjela hotelskog restorana (14,96%). Svega 5% gostiju nezadovoljno je uslugama odjela domaćinstva, a samo 2% uslugama odjela recepcije.

Tablica 7.

Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga pojedinih odjela u hotelu

	Odjel recepcije		Odjel domaćinstva		Odjel kuhinje		Odjel hotelskog restorana
Prijem na recepciji	5,93	Uredenost i čistoća recepcije	5,68	Izgled hrane	4,86	Ljubaznost	5,37
Uslužnost	5,82	Ljubaznost	5,41	Okus hrane	4,70	Brzina	5,27
Brzina rada	5,75	Čistoća restorana	5,24	Dekoracija buffet stola	4,68	Poznavanje jezika	4,67
Stručnost	5,54	Čistoća sobe	5,21	Izbor hrane i priloga	4,54		
Poznavanje jezika	5,50	Čistoća kupaonice	5,10				
		Stanje namještaja u sobi	4,61				
Prosječna ocjena	5,70	Prosječna ocjena	5,20	Prosječna ocjena	4,69	Prosječna ocjena	5,10
Sveukupno – prosječna ocjena							5,1725

Izvor: vlastita obrada

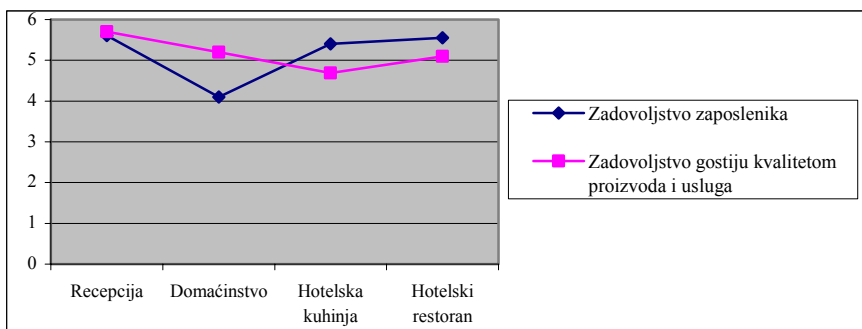
Uslugama odjela recepcije gosti su najzadovoljniji - stupanj zadovoljstva je 5,70, što je vrlo zadovoljavajuće. Na drugom mjestu nalazi se odjel domaćinstva gdje je stupanj zadovoljstva gostiju 5,20, što je, također, zadovoljavajuće, a na trećem je mjestu hotelski restoran sa stupnjem zadovoljstva gostiju kvalitetom usluge od 5,10. Stupanj zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda odjela hotelske kuhinje je 4,69, što je zadovoljavajuće, premda se nalazi blizu granice srednjeg zadovoljstva.

Tablica 8.

Ukupno radno zadovoljstvo zaposlenika i ukupno zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana

		Recepcija	Domaćinstvo	Hotelska kuhinja	Hotelski restoran
Varijabla 1	Zadovoljstvo zaposlenika	5,61	4,10	5,40	5,55
Varijabla 2	Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga	5,70	5,20	4,69	5,10

Izvor: vlastita obrada



Grafikon 10. Prikaz ukupnog radnog zadovoljstva zaposlenika prema odjelima i ukupnog zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga odjela recepcije, domaćinstva, hotelske kuhinje i hotelskog restorana

Na odjelu recepcije i hotelskog restorana radno zadovoljstvo zaposlenika približno je jednako zadovoljstvu gostiju kvalitetom proizvoda/usluge (grafikon 10.). Zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluge odjela domaćinstva dosta je veće od radnog zadovoljstva zaposlenika, dok je zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda/ usluga hotelske kuhinje dosta manje od radnog zadovoljstva zaposlenika.

Kako bi se došlo do spoznaje kakav je utjecaj radnog zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu pružanja usluga korišten je Pearsonov koeficijent korelacije (tablica 9.).

Tablica 9.

Korelacija između ukupnog radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom proizvoda i usluga

		Korelacija	
		Zadovoljstvo zaposlenika	Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga
Zadovoljstvo zaposlenika	Pearsonova korelacija	1	,072
	Sig. (2-tailed)		,928
	Broj	4	4
Zadovoljstvo gostiju kvalitetom proizvoda i usluga	Pearsonova korelacija	,072	1
	Sig. (2-tailed)	,928	
	Broj	4	4

Na temelju rezultata istraživanja koje je provedeno za potrebe testiranja hipoteze *Zadovoljstvo zaposlenika utječe na kvalitetu pružanja usluga što*

povećava zadovoljstvo gostiju, hipoteza je potvrđena. Korelacija je pozitivna, premda slabijeg intenziteta ($0 < 0,072 > 0,200$). Razlog je slabijem intenzitetu razlika između radnog zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva gostiju kvalitetom usluge odjela domaćinstva i između radnog zadovoljstva zaposlenika odjela hotelske kuhinje i zadovoljstva gostiju proizvodima/uslugama tog odjela.

5. PRIJEDLOZI I ZAKLJUČAK

Svaki je hotelski proizvod specifičan i izuzetno kompleksan. Poslovni procesi u svim odjelima u hotelu moraju besprijekorno funkcionirati, zaposlenici u svakom trenutku trebaju znati, što, kako i na koji način izvršiti kako bi se udovoljilo potrebama i željama svakog gosta koji boravi u hotelu. Kvaliteta je temeljni faktor opstanka na tržištu te predstavlja razinu zadovoljenja potreba i želja gostiju, odnosno usklađenost s njihovim očekivanjima. Na kvalitetu pruženih proizvoda/usluga u hotelu utječe mnogo elemenata, a težište kvalitete prenosi se na vršitelja usluga, odnosno sve zaposlenike u hotelu.

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da je potrebno pažnju posvetiti gostima, sprječavanju nezadovoljstva svakim čimbenikom koji utječe na kvalitetu proizvoda i usluga i posvetiti veću pažnju zaposlenicima, otkloniti čimbenike koji uzrokuju nezadovoljstvo zaposlenika jer njihovo zadovoljstvo utječe na kvalitetu pruženih proizvoda i usluga.

Postavlja se pitanje kako pružiti kvalitetniji proizvod i uslugu u hotelu, koja u velikoj mjeri ovisi o stručnosti i znanju zaposlenika i poboljšati radno zadovoljstvo zaposlenika. Kako bi se navedeno postiglo, potrebno je:

1. uspostaviti TQM uvođenjem međunarodnih standarda i usklađenje s hotelskim standardima
2. uspostaviti sustav motivacije zaposlenika.

Prvi korak za uspostavu potpunog upravljanja kvalitetom zahtjevi su koji su sadržani u normi ISO 9000, zatim uspostava HACCP sustava, OHSAS 18000 sustava i sustava SAI SA 8000, a koji su značajni za:

1. uspostavu funkcije kvalitete u upravljački proces u hotelu, a što je važno za odvijanje poslovnih procesa
2. osiguravanje resursa neophodnih za realizaciju proizvoda, kao i za postizanje veće razine kvalitete u hotelu (materijalnih resursa, opreme, optimalnog broja zaposlenika, kvalitetnijih stalnih i sezonskih zaposlenika i kvalitetnih radnih uvjeta)
3. sustav kontrole pomoću kojeg će se pratiti i mjeriti procesi, materijali i zadovoljstvo i na temelju kojeg će se utvrđivati postoji li odstupanje od standarda i postavljenih ciljeva.

Uvođenjem i prihvaćanjem međunarodnih standarda, u prvom redu standarda ISO 9000, zatim HACCP sustava, OHSAS 18000, SAI SA 8000 i usklađenje s hotelskim standardima omogućit će:

1. povećanje zadovoljstva gostiju (otklanjanje nezadovoljstva i reklamacija)
2. povećanje učinkovitosti zaposlenika stalnim usavršavanjem
3. povećanje zadovoljstva svih zaposlenika (otklanjanje nezadovoljstva)
4. povećanje kvalitete proizvoda i usluga.

Hotelski standardi i uspješnost poslovanja usko su povezani jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja.²² Područje primjene standarda određuju vrste standarda, a vrste standarda u hotelijerstvu mogu se podijeliti u sljedeće skupine:²³

1. standardi u izgradnju hotelskih objekata
2. standardi opreme i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima
3. standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja)
4. standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga
5. standardi komuniciranja i poslovne etike
6. standardi hotelskoga informacijskog sustava
7. kadrovski standardi (standardi rada)
8. standardi hotelske terminologije i simbola
9. standardi upravljanja hotelom
10. ekološki standardi
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja
12. ostali standardi.

Svi navedeni standardi podjednako su značajni za postizanje potpunog upravljanja kvalitetom jer se poštivanjem svih propisanih standarda ostvaruju uvjeti u kojima svi zaposlenici timskim radom mogu pružiti kvalitetan proizvod i uslugu kakvu gost želi i očekuje.

Budući da se od zaposlenika u hotelu zahtijeva poznavanje raznih vještina, različitih vrsta poslova, stalni kontakt s gostima, intenzivan rad i malo slobodnih dana tijekom sezone, potrebno je izuzetnu pažnju posvetiti motivaciji radi zadržavanja kvalitetnih zaposlenika u hotelu, osiguranju sezonskog radnog tima, povećanju zadovoljstva zaposlenika, povećanju kvalitete radnog života te otklanjanju kontraproduktivnog ponašanja koje umanjuje kvalitetu rada i procesa te kvalitetu proizvoda i usluga. Potrebno je izgraditi sustav motivacije koji će se primjenjivati kako na sezonske zaposlenike tako i na stalne zaposlenike i koji će obuhvaćati kombinaciju čimbenika financijske i nefinancijske kompenzacije

²² Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, op.cit., str. 105.

²³ Ibidem., str. 114.

(motivirajuću plaću, stimulativno nagrađivanje, usavršavanje, poticanje zaposlenika na preuzimanje inicijative te osiguranje udobnog radnog prostora, kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika zadovoljnim, uspješnim i produktivnim. Menadžeri trebaju, pri izgradnji stimulativnog nagrađivanja, uvažavati sljedeće smjernice:

1. materijalne nagrade moraju biti vezane uz radno izvršenje na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
2. sustav nagrađivanja mora se zasnivati na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja
3. povećanje materijalne naknade mora biti dostatno da opravda dodatni napor koji se ulaže
4. povećanje naknade mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
5. materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne.

Hotel se mora usmjeriti prema zahtjevima tržišta i hotelskog gosta, a temelj napretka kvalitete treba se zasnivati na stalnoj brizi za zaposlenike, njihovom zadovoljstvu, motivaciji i usavršavanju. Tek kad sva područja poslovnog procesa budu pokrivena standardima, kako međunarodnim tako i hotelskim, kad se po njima bude radilo i kad ih se bude kontroliralo i usavršavalo, moći će se govoriti o radnom zadovoljstvu zaposlenika i zadovoljstvu gostiju te potpunoj kvaliteti proizvoda i usluga u hotelu.

LITERATURA

Avelini-Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2002.

Avelini-Holjevac, I., *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 1998.

Bahtijarević – Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Benić, Đ., Borković, V., *The problem of quality control in hotel operations*, Proceedings of the International DAAAM Symposium, Vienna, 1997.

Black, S.J., Steers, R.M., *Organizational Behaviour*, Fifth Edition, Harper Collins College Publishers, 1994.

Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Opatija, 2003.

Crosby, P.B., *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1989.

Crosby, P.B., *Kvaliteta je besplatna-umijeće osiguravanja kvalitete*, Privredni vjesnik/Binoza press, Zagreb, 1996.

Hartline, M. D., Ferrell, O. C., *The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*,” Journal of Marketing, 60 (October), 1996.

Injac, N., *Mala enciklopedija kvalitete – upoznajmo normu ISO 9000 I dio*, Oskar, Zagreb, 1998.

Leap, T.L., Crino, M.D., *Personnel/Human Resource Management*, MacMillian Publishing Company, 1993.

Loveman, G., *Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance*, Journal of Service Research, 1(1), 1998.

Parasuram, A., Zeithaml, A.V., Berry, L.L., *SERWQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, vol. 64., 1988.

Porter, W.L., Miles, E.R. *Motivation and Management*, 1974.

Skoko H., *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.

Vrtiprah, V., Pavlič, I., *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005.

Vrtiprah, V., *Managing Quality in Hotel Excelsior*, Benchmarks in Hospitality and Tourism, Ed. Pyo S., The Haworth Hospitality Press, New York, 2001.

Yoon, M. H., Suh J., *Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee*, Journal of Business Research, 56(8), 2003.

Mrežne stranice

<http://www.dnv.hr>

Ostalo

HRN EN ISO 9001:2002 Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2000; EN ISO 9001:2000) Zagreb, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo Republike Hrvatske, 2002.

Vesna Vrtiprah, Ph. D.

Professor
Economics and Business Economics,
University of Dubrovnik
E-mail: vesna.vrtiprah@unidu.hr

Jasmina Sladoljev, univ. spec. oec.

Polytechnic of Šibenik
E-mail: jasmina@vus.hr

THE IMPACT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON THE QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICE IN THE HOTEL COMPANY

Abstract

The Croatian hotel industry is exposed to a cruel global competition, and the survival on this demanding and dynamic market is possible only by following the trends that refer to the products and services quality improvement, on all levels, with efficient and effective execution of all business processes. A hotel, as a primary holder of tourist offer, first of all needs to have professional and satisfied personnel because of the extremely sensitive nature of hotel business regarding the quality (in every aspect) and the negative impact that the non professional and unsatisfied staff can leave on the overall guest satisfaction, effecting in this way the competitiveness and the hotel's business success. The aim of this study is to find out the interdependence of employee's and guest's satisfaction with the quality of products and services in certain hotel company. The primary research focuses on the connection between the satisfaction of employees and the quality of the services increasing in this way the guest's satisfaction. The research has been done on the example of the hotel Niko which makes part of the hotel complex Solaris. The results point out the main factors of dissatisfaction and the need of introducing the TQM in the hotel industry. The authors suggest certain measures for the products and services quality improvement in this hotel company which, among other factors, depend on satisfaction, motivation and training of its employees.

Key words: hotel management, employee satisfaction, guest satisfaction, total quality management

JEL classification: J28, L83