

Dr. sc. HELGA MAŠKARIN, docent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci

MJERENJE UTJECAJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA POSLOM NA REZULTATE POSLOVANJA HOTELA

Ovim se istraživanjem podupire jedna opće prihvaćenih „istina“ kako je povezanost zadovoljstva zaposlenika poslom i rezultata poslovanja osobito jasna i izražena u uslužnoj industriji, te je istraživanje provedeno na primjeru hotelske industrije. Ljudi su centralni resurs efektivnog poslovanja hotelske industrije kao izrazito radno-intenzivne industrije.

Ključne riječi: zadovoljstvo poslom, rezultati poslovanja, hotelska industrija, Hrvatska, empirijsko istraživanje

UVOD

Već i površan uvid u literaturu iz područja operativnog managementa, TQM-a, managementa ljudskih potencijala, „service“ managementa tj. managementa u području usluga otkriva nam sveprisutnu „istinu“ da unapređenje zadovoljstva zaposlenika dovodi do veće produktivnosti i profita ili općenito do većeg performancea poduzeća. Zadovoljstvo zaposlenih promatra se, osobito kod uslužnih poduzeća, kao kritični čimbenik sposobnosti poduzeća da efektivno odgovore na zahtjeve i potrebe kupaca, smanje troškove (manji troškovi pribavljanja, odabira i treninga novih zaposlenika, te efikasniji rad već obučених zaposlenika koji rade brže i koji su upoznati sa svojim zadacima i kupcima), te tako povećaju rast poduzeća i njegovu profitabilnost.

No, istovremeno postoji i zamjetan nedostatak empirijskih dokaza, koji bi podržali ovakve tvrdnje, koje su postale uobičajeni i prihvaćeni dio moderne management filozofije.

1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

Veliki teoretičari TQM-a Deming (1986.) i Juran (1989.) jednoglasni su u stavu da povećanje vlasništva nad procesima (*process ownership*) i zadovoljstvo zaposlenika nedvojbeno utječu na povećanje kvalitete i produktivnosti. Vrlo slični

stavovi kojima se direktno povezuju zadovoljstvo zaposlenih sa sposobnošću organizacije da održi dugoročni rast u poslovanju i profitabilnost provlače se i kroz literaturu managementa ljudskih potencijala (npr. Walton (1985.), Guest (1997.)).

No između deklariranog stava i retorike managementa, te realnosti svakodnevice postoji velika razlika. Mnogo je empiričkih dokaza da je usprkos proklamiranom empowerment-u, i TQM-u, u stvarnosti došlo do smanjenja ovlaštenja zaposlenika, povećanja kontrole, nadgledanja suradnika i intenzifikacije rada (npr. Turnbull, 1988., Delbridge i Turnbull, 1992., Garrahan and Steward, 1992., Kerfoot i Knights, 1995.). Neki teoretičari ocjenjuju tako da TQM okruženja ne samo da ne povećavaju zadovoljstvo zaposlenih, već u stvari generiraju još stresnije radno okruženje. McArdle et al. (1995.) čak sugeriraju kako je TQM samo sredstvo poticanja zaposlenih da se aktivnije i slobodnije uključe u vlastitu eksploataciju.

Stoga se može reći da je literatura iz područja organizacijskog ponašanja u posljednje vrijeme ipak zauzela ambivalentniji i sumnjičaviji stav prema učenju TQM-a i njegovih pretpostavki o povezanosti između zadovoljstva zaposlenika i performance-a poduzeća. Tako npr. Ledford (1999.) uvjerava kako je opstanak ideologije o „sretnom produktivnom zaposleniku“, bez obzira na nedostatak empiričkih dokaza koji bi ju poduprli, uvjetovan povijesnim približavanjem interesa managera, zaposlenika i istraživača. S perspektive managementa, teza da su sretni zaposlenici najproduktivniji, prikriva opravdane razloge konflikata između zaposlenih i managementa i potiče manipulaciju zaposlenih od strane managementa (Perrow, 1986); s druge strane, zaposlenici mogu koristiti istu tezu da bi poduprli svoje zahtjeve za povećanjem plaća i poboljšanjem uvjeta rada. Znanstvenici, istraživači u međuvremenu koriste isti argument kako bi „rastjerali svaki mogući osjećaj krivnje prema teoriji i istraživačima koji bi u suprotnom učinili da se osjećamo kao nesvjesno oruđe bilo managementa, bilo zaposlenika“ („*to dispel any guilt we might feel for theory and research that otherwise would make us feel like an unwitting tool of either management or labour*“, Ledford, 1999., str. 27.). Ledford (1999., str.27.) smatra kako postoji tendencija pretjeranog poopćavanja (generalizacije) s naglaskom na pronalaženju načina da se istovremeno poboljšaju outcome-i poput morala, produktivnosti, kvalitete, timskog rada, servisa kupca, odanosti zaposlenika i njihove fluktuacije.

I praktičari i znanstvenici (osobito u području uslužne industrije) „zavedeni“ su mogućnošću direktnog povezivanja zadovoljstva zaposlenih sa poboljšanjem produktivnosti. U 70-im je godinama Marriot bio slavljem po svom citatu „you can't make happy guests with unhappy employees“ (Hostage, 1975); a čitav je niz karizmatičnih vođa svoj uspjeh protumačilo upravo stvaranjem sretnog i produktivnog zaposlenika (Carlzon, 1987.). U novije doba, Rucci et.al. (1998) opisuju ono što oni nazivaju „the employee-customer-profit chain“ u Sears-u, SAD, te demonstriraju kako je usredotočenje managerskih napora ka poboljšanju zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika rezultiralo većim zadovoljstvom kupaca i većim financijskim rezultatom. Pružaju pri tome dokaze više anegdotske naravi da bi podržali gledište kako je zadovoljstvo zaposlenih ključni pokretač rasta i profitabilnosti.

U literaturi iz područja uslužnih industrija, postojanje svijesti o načinima na koje zaposleni mogu direktno utjecati na kupčevu predodžbu o servisu dovelo je do općeg prihvaćanja onog što Heskett et al. (1997.) nazivaju „satisfaction mirror“ (ogledalo zadovoljstva) – zadovoljstvo zaposlenih reflektira se kroz zadovoljstvo kupca, koje generira rast i profitabilnost. Odnosno, suprotno, smatraju da će

nezadovoljstvo zaposlenika utjecati na nezadovoljstvo kupaca. Reichheld (1996.) dalje argumentira da povećanje lojalnosti zaposlenika smanjuje operativne troškove, te povećava razinu usluge kupcu, te dakle dovodi do većih profita.

Heskett et al. (1997.) dalje su razvili i integrirali svoj rad konceptualizacijom „service profit chain“-a (uslužni profitni lanac) u kojem zadovoljstvo zaposlenih i lojalnost iniciraju lanac veza između kvalitete, produktivnosti, vrijednosti usluge (service value), zadovoljstva i lojalnosti kupca koji determiniraju profit i rast. No, o stvarnom postojanju veza između zadovoljstva zaposlenika, lojalnosti, produktivnosti i profitabilnosti, Heskett et al. daju iznenađujuće malo empiričkih dokaza. Tako je samo šest kompanija citirano a ni u jednoj od njih nisu uspostavljene veze između sve četiri varijable – što u stvari znači da empirijski dokaz o povezanosti lanca nije prezentiran.

U posljednjem je desetljeću izvedeno nekoliko studija koje traže empiričke dokaze ovakvih odnosa. No, većina ovih studija dala je dokaze o vezama između kvalitete usluge, zadovoljstva i lojalnosti kupca i financijskog rezultata (vidi npr. Reichheld and Sasser, 1990., Rust et al. 1995.; Zeithaml et al., 1996.), no ne istražuju efekt zadovoljstva zaposlenih na ostatak lanca. Iako Schneider i Bowen (1993.) daju dokumentirane dokaze o vezi između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva kupca, „mirror effect“ ili efekt ogledala nije povezan s poslovnim rezultatom. Svojom studijom Loveman (1998.) na primjeru neznatno modificirane verzije service profit chain-a daje opću podršku ovom modelu, no zaključuje kako veza između lojalnosti zaposlenika, zadovoljstva i financijskog rezultata zavisi u velikoj mjeri od načina na koji se lojalnost mjeri. Studija je međutim pomalo neuvjerljiva u dijelu pretpostavljene uloge zadovoljstva zaposlenika kao nositelja i pokretača financijskog rezultata.

Znanstveni doprinos istraživanja predstavljenog u ovom radu otvara se upravo kroz neuspjehe dosad izvedenih studija da empirijskim dokazima potkrijepe pretpostavljenu vezu između zadovoljstva poslom i performancea poduzeća.

2. POSTAVLJANJE HIPOTEZE

U ovom će se radu, koji odgovara trećoj fazi istraživanja projekta, koristiti podaci prezentirani kroz prve dvije faze, odnosno rezultati istraživanja o rezultatima poslovanja hotela, te o zadovoljstvu poslom njihovih zaposlenika.

Iz uvodnog dijela proizlazi i **predmet** samog istraživanja, a to su veze između zadovoljstva poslom i rezultata poslovanja poduzeća.

Podupirući ovim istraživanjem jednu od opće prihvaćenih „istina“ kako je povezanost navedenih varijabli osobito jasna i izražena u uslužnoj industriji, samo je istraživanje provedeno na primjeru hotelske industrije. Ljudi su centralni resurs efektivnog poslovanja hotelske industrije kao izrazito radno-intenzivne industrije. Industrija je to u kojoj¹:

1. postoji visoka razina kontakta između kupaca i zaposlenika;
2. mogućnosti su tehnološke supstitucije rada niske;

¹ usp. Silvestro, R. (2002): Dispelling the Modern Myth: Employee satisfaction and Loyalty drive service profitability, *International Journal of Operations & Production Management*, 1: p. 44.

3. kontakt između gosta i kupca kritičan je za kupčevo shvaćanje vrijednosti proizvoda, tj. usluga;
4. udio je troškova rada u ukupnim troškovima visok.

Pretpostavke su to koje bi veze između varijabli trebale učiniti očitijima, intenzivnijima i time lakše dokazivima.

Iz problematike i problema istraživanja proizlazi i glavna, opća hipoteza:

H0: Između zadovoljstva zaposlenika poslom i rezultata poslovanja hotela postoji pozitivna veza.

Iz nje se izvode i pomoćne hipoteze koje će se predstaviti u nastavku rada.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon što je, kako je već rečeno izvršeno mjerenje vrijednosti dvaju osnovnih koncepata istraživanja: rezultata poslovanja poduzeća i zadovoljstva poslom, u ovom će se dijelu usporediti rezultati dobiveni iz prethodnih faza, te donijeti sud o smjeru i jakosti veze među njima.

Dobiveni ponderi za pojedine pokazatelje u sustavu (prikazani u tabeli 1) korišteni su kao ocjene za proračun sintetičkog pokazatelja, odnosno primjenu metode ocjene odnosno vrijednosti.

Tabela 1: Sustav pokazatelja baziran na stavovima anketiranih menagera (2. verzija)

Perspektiva	% značaja (ponder)
Financijska perspektiva	31,273
- profitna stopa	15,893
- RevPAR	15,380
Kupci	28,182
- ostali poslovni prihodi	17,440
- udio žalbi gostiju	10,742
Interni poslovni procesi	17,091
- troškovi rada	6,315
- troškovi hrane i pića	6,103
- ulaganje u imovinu	4,673
Učenje i razvoj	23,454
- produktivnost	8,789
- suvremenost znanja	7,463
- standard zaposlenih	7,202
UKUPNO	100,000

Izvor: Istraživanje autora.

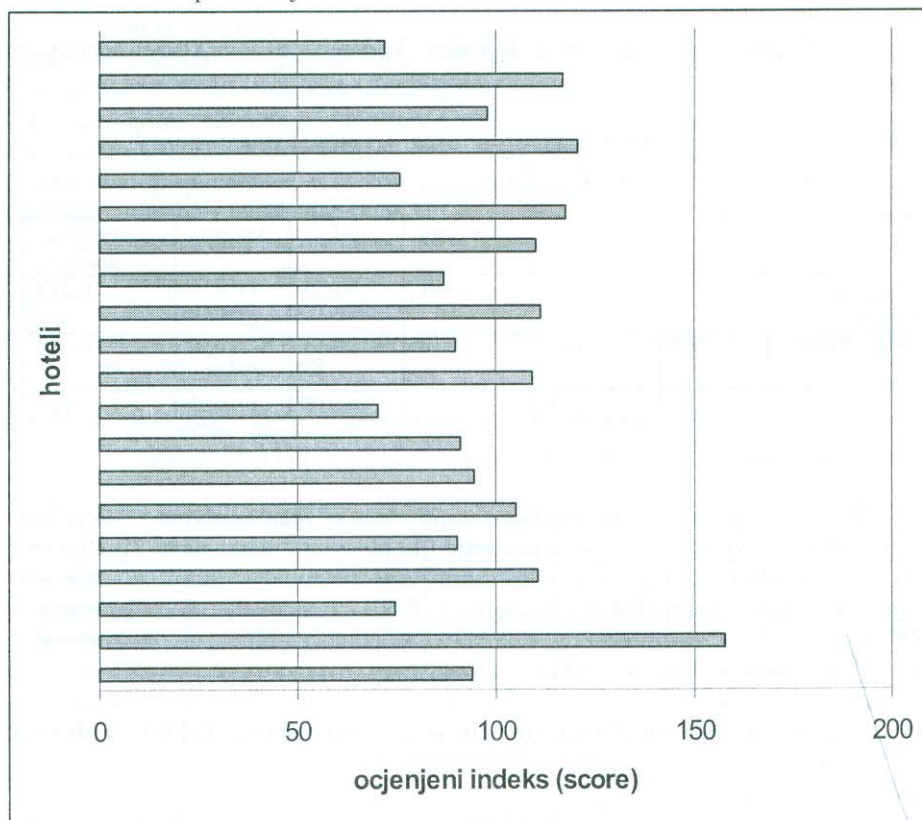
U analizi su korišteni podaci o poslovanju 20 hotela, od kojih:

- devet hotela posluje cijele godine, a jedanaest sezonski
- tri su hotela gradska, dok je preostalih sedamnaest odmorišnog tipa
- jedan hotel ima dvije zvjezdice, 16 hotela ima tri zvjezdice, te tri hotela četiri zvjezdice
- minimalan broj soba u uzorku je 27, maksimalan 539; u prosjeku uzorka hotel ima 202 sobe
- u prosjeku uzorka hotel ima 425 kreveta

Prikupljeni podaci uvršteni su u formirani sustav pokazatelja, te je primjenom metode ocjene odnosnih vrijednosti za svaki hotel dobivena vrijednost (score) koja odražava njegovu uspješnost.

Slijedeća slika prikazuje distribuciju rezultata dvadeset hotela iz uzorka.

Slika 1: Rezultati poslovanja hotela



Izvor: Istraživanje autora.

Vrijednost ocjenjenog indeksa od 100 predstavlja prosjek za uzorak. Sa slike se vidi da devet hotela ima natprosječne rezultate, pri čemu se osobito ističe jedan hotel čiji je *score* čak 157,83. Rezultati preostalih jedanaest hotela ispod su prosjeka, pri čemu je najniži *score* 70,56.

Ovi će se rezultati koristiti u utvrđivanju jakosti i smjera povezanosti između zadovoljstva poslom i rezultata poslovanja.

3.1. Testiranje pomoćnih hipoteza

Testiranje pomoćnih hipoteza (H1 do H5) vršit će se s namjerom da se definiraju okviri unutar kojih će se ispitivati ishodišna hipoteza kojom se u stvari tvrdi da je *zadovoljan zaposlenik produktivan zaposlenik*.

H 1: Što je prosječan broj zaposlenih po broju soba veći, to je zadovoljstvo poslom niže.

Za testiranje ove pomoćne hipoteze korišten je Pearsonov koeficijent korelacije.

Tabela 2: Pearsonov koeficijent korelacije: dimenzije zadovoljstva poslom i broj zaposlenih po broju soba

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Koeficijent korelacije	- 0,035	- 0,139	- 0,181	- 0,020	- 0,024	- 0,040
Signifikantnost (dvosmjerna)	0,287	0,000	0,014	0,546	0,468	0,229
N	933	933	924	917	925	920

Izvor: Istraživanje autora.

Broj zaposlenih po sobi negativno je povezan sa zadovoljstvom – što je broj zaposlenih po sobi veći, zadovoljstvo je manje i to po svim dimenzijama. Koeficijenti korelacije su dakle negativni, no s vrlo niskim vrijednostima, od kojih su statistički značajni samo neki: zadovoljstvo plaćom ($p < 0,001$) i zadovoljstvo mogućnostima napredovanja ($p = 0,014$). Shodno rečenome, ova se pomoćna hipoteza može prihvatiti samo u dimenzijama zadovoljstvo plaćom i mogućnosti napredovanja.

H2: Što je zadovoljstvo poslom niže, to je broj zaposlenih otišlih iz poduzeća veći.

I za testiranje ove hipoteze korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. Broj zaposlenih otišlih iz poduzeća u negativnoj je korelaciji s njihovim zadovoljstvom samo kod dimenzija *plaće* i *suradnici i kolege*. Ta je korelacija međutim vrlo niska, odnosno veza je slaba, a statistički je značajna samo kod plaća gdje je signifikantnost, $p < 0,001$.

Po svim je drugim dimenzijama broj zaposlenih otišlih iz poduzeća to veći što je njihovo zadovoljstvo veće, no i tu je korelacija izrazito niska, a statistički nije signifikantna.

Tabela 3: Pearsonov koeficijent korelacije: dimenzije zadovoljstva poslom i broj zaposlenika otišlih iz poduzeća

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Koeficijent korelacije	0,045	- 0,153	0,043	0,026	- 0,027	- 0,025
Signifikantnost (dvosmjerna)	0,167	0,000	0,194	0,424	0,418	0,443
N	933	933	924	917	925	920

Izvor: Istraživanje autora.

Ovakve rezultate treba, međutim dovesti u vezu sa vrlo niskom fluktuacijom u uzorku sveukupno. U godinu dana iz analiziranih poduzeća otišlo je samo 40 zaposlenika, tj. koeficijent fluktuacije (odlazaka) je samo 0,037 (što je nezamislivo nisko u odnosu na visinu fluktuacije u svjetskoj hotelskoj industriji gdje ovaj koeficijent nerijetko prelazi vrijednost 1). Tako niska fluktuacija rezultat je stanja u sveukupnom gospodarstvu: vrlo visoka stopa nezaposlenosti, starost zaposlenika koja smanjuje mogućnost nalaženja novog posla (u 2001. godini 58,1% ukupno zaposlenih u hotelima i restoranima starije je od 40 godina; na razini Hrvatske 51,7%²) i slaba mobilnost radne snage uopće.

H3: Što je zadovoljstvo poslom veće, to je broj zaposlenih koji su u poduzeću tri i više godina veći.

Tabela 4: Pearsonov koeficijent korelacije: dimenzije zadovoljstva poslom i broj zaposlenika koji su u poduzeću tri i više godina

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Koeficijent korelacije	0,114	- 0,063	0,113	0,012	0,001	0,106
Signifikantnost (dvosmjerna)	0,000	0,053	0,001	0,707	0,973	0,001
N	933	933	924	917	925	920

Izvor: Istraživanje autora.

Broj zaposlenih koji su u poduzeću tri i više godina u pozitivnoj je korelaciji s njihovim zadovoljstvom, osim kod dimenzije *plaće*. Ta je korelacija niska, ali statistički je značajna i to kod zadovoljstva poslom koji se obavlja ($p < 0,001$), mogućnostima napredovanja ($p = 0,001$) i posla sveukupno ($p=0,001$).

² Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2002., str. 141.

Rezultate testiranja ove hipoteze treba dovesti u vezu s rezultatima i komentarom po prethodnoj hipotezi. Naime, udio je zaposlenika koji su u poduzeću tri i više godina u poduzećima u uzorku čak 88,2%.

H4: Što je prosječna visina plaće veća, to je zadovoljstvo poslom veće.

Rezultati testiranja ove hipoteze vidljivi su iz tabele 5.

Tabela 5: Pearsonov koeficijent korelacije: dimenzije zadovoljstva poslom i visina plaće

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Koeficijent korelacije	0,088	0,206	0,064	0,024	0,075	0,087
Signifikantnost (dvosmjerna)	0,007	0,000	0,052	0,474	0,023	0,008
N	933	933	924	917	925	920

Izvor: Istraživanje autora.

Iz tabele se vidi da korelacija postoji, a statistički nije značajna samo kod dimenzije *nadređeni* ($p = 0,474$).

Ova je hipoteza postavljena s ciljem da se utvrdi da li materijalni vid nagrađivanja (motiviranja) može utjecati na zadovoljstvo poslom po svim ostalim dimenzijama.

Iznimna važnost plaće za individualnu motivaciju ni u kojem slučaju ne pretpostavlja često očekivani automatizam njezina djelovanja na motivaciju za rad izražen u ekstremno pojednostavljenoj pretpostavci „veća plaća – veća motivacija za rad – veći učinak“. Taj odnos je mnogo složeniji i sofisticiraniji i na njega, osim visine plaće ili uopće materijalnih nagrada, utječe čitav niz individualnih, subjektivnih i objektivnih činitelja koji se prelamaju kroz subjektivnu strukturu pojedinca.³

Pretpostavke djelovanja materijalnog nagrađivanja prema Bahtijarević Šiber⁴ jesu:

1. Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti, moraju biti *povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati* svojim ponašanjem. Postavljeni standardi (norme, plan, program i sl.) moraju biti s aspekta pojedinca i ostvarljivi.
2. Mora postojati *jasna veza* između rezultata rada i nagrada (plaće). Drukčije rad se mora percipirati kao instrumentalan za povećanje plaće i općenito ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoja, napredovanja, statusa itd.).
3. Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim konzekvencama radnog ponašanja. To znači da je u načelu bolje nagrađivati nego kažnjavati.

³ Bahtijarević Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Globus, Zagreb, p. 615.

⁴ Ibid. p. 615.

4. Povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka (ili nekoga drugog pokazatelja radne uspješnosti) mora biti *dovoljno veliko* da opravdava i potiče dodatni napor koji se ulaže.
5. Povećanje plaće i uopće nagrade vezane za veći učinak i bolju radnu uspješnost moraju *neposredno slijediti* povećane rezultate.
6. Materijalne nagrade moraju se percipirati kao *primjerene* uloženom taru, *fer i pravične* u usporedbi s drugima (unutar organizacije i izvan nje, te drugim organizacijama i tržištem)
7. Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti *značajne* da bi stimulirale dobar rad.

H5: Što je udio zaposlenika višeg obrazovanja veći, to je performance hotela veći.

Pod «zaposlenicima višeg obrazovanja» ovdje se podrazumijevaju zaposlenici koji imaju završenu višu školu i fakultet, budući da u uzorku nema zaposlenika sa magisterijem ili doktoratom znanosti. U obzir su uzeti samo stalni zaposlenici.

Tabela 6: Pearsonov koeficijent korelacije: performance hotela i udio zaposlenika višeg obrazovanja u ukupnom broju zaposlenih

	Vrijednost pokazatelja
Koeficijent korelacije	0,195
Signifikantnost (dvosmjerna)	0,425
N	19

Izvor: Istraživanje autora.

Udio višeg obrazovanja pozitivno je koreliran s performanceom hotela, ali ne statistički značajno ($p = 0,425$). Ova se hipoteza u potpunosti odbacuje.

3.2. Testiranje ishodišne hipoteze

H0: Između zadovoljstva zaposlenika poslom i rezultata poslovanja hotela postoji pozitivna veza.

U analizi su primijenjeni Pearsonov koeficijent korelacije i neparametrijski Spearmanov koeficijent korelacije. Kako pokazuje tabela 7, značajne razlike u rezultatima ova dva testa ne postoje.

Tabela 7: Pearsonov i Spearmanov koeficijent korelacije: dimenzije zadovoljstva poslom i performance hotela

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Pearsonov koeficijent korelacije	0,037	0,103	0,074	0,025	0,099	0,087
Signifikantnost (dvosmjerna)	0,262	0,002	0,025	0,445	0,003	0,008
Spearmanov koeficijent korelacije	0,092	0,149	0,110	0,068	0,123	0,133
Signifikantnost (dvosmjerna)	0,005	0,000	0,001	0,038	0,000	0,000
N	933	933	924	917	925	920

Izvor: Istraživanje autora.

Prema Spearmanovom testu sve su korelacije statistički značajne, dok kod Pearsonovog testa veza nije statistički značajna kod dimenzija *posao koji se obavlja* ($p = 0,262$) i *nadređeni* ($p = 0,445$).

Iako su koeficijenti korelacije relativno niski, možemo zaključiti da se hipoteza u potpunosti prihvaća.

ZAKLJUČAK

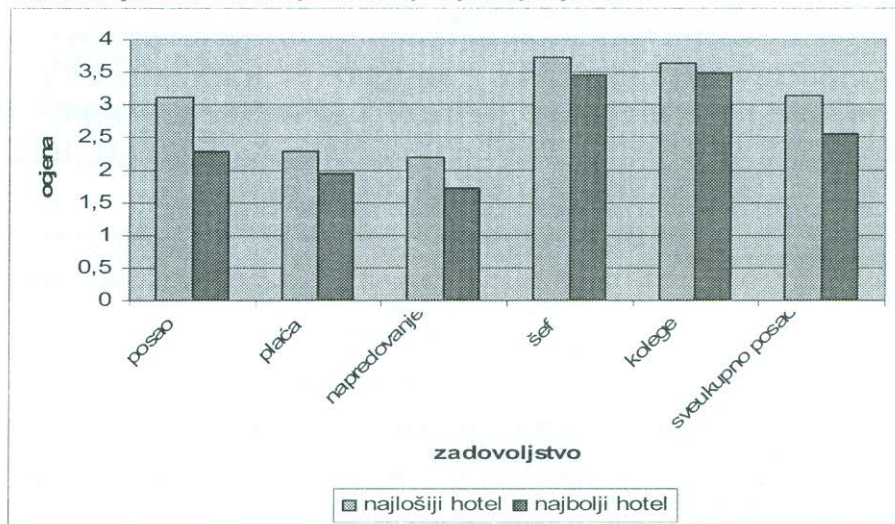
Hotelska industrija ubraja se među najveće svjetske industrije. Ljudi – zaposlenici centralni su resurs ove izrazito radno-intenzivne industrije. I dok su u drugim industrijama koncepti vezani uz ljude – zaposlenike, bili vezani uz opće trendove razvoja privrede i razvoj znanstvene misli, u hotelskoj je industriji bavljenje zaposlenicima sastavni dio njezine „prirode“. To je i razumljivo, budući da ovdje zaposlenik čini sastavni dio proizvoda i usluge koja mora zadovoljiti zahtjeve, želje i očekivanja sve sofisticiranijih kupaca.

U okvirima operativnog managementa, TQM-a, managementa ljudskih potencijala i općenito osobito u literaturi iz *service managementa* (managementa iz područja uslužnih industrija) nailazimo na tvrdnje kako unapređenje zadovoljstva zaposlenika i njihove lojalnosti dovodi do veće proizvodnosti i profita. Zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika promatraju se kao kritični čimbenici za sposobnost uslužnih poduzeća da efektivno odgovore na potrebe kupaca, te za smanjenje troškova kroz smanjene troškove pribavljanja, selekcije i treninga zaposlenika, te konačno kao sredstvo za povećanje troškovne efikasnosti kao rezultata rada obučanih zaposlenika koji rade brže i koji su upoznati sa svojim zadacima i kupcima.

Rezultati ovog istraživanja (niski koeficijenti korelacije rezultata poslovanja i zadovoljstva poslom) sugeriraju, međutim, da management mora iznalaziti i druga područja u kojima će djelovati u cilju povećanja rezultata poslovanja i to takva u kojima će ta djelovanja donositi bolje rezultate.

Niski koeficijenti korelacije mogu se potvrditi i usporedbom zadovoljstva poslom između hotela s najnižim i najvišim rezultatima poslovanja (*score*-om).

Slika 2: Usporedba zadovoljstva za najlošiji i najbolji hotel



Izvor: Istraživanje autora.

Sa slike se jasno vidi da je stupanj zadovoljstva poslom po svim dimenzijama viši u hotelu koji ima najniže rezultate poslovanja. *Score* za najlošiji hotel iznosi 70,56, dok za najbolji iznosi 157,83.

Bavljenje problematikom zadovoljstva zaposlenika, s obzirom na rezultate dobivene ovim istraživanjem, leži primarno u sferi *humanitarnih* razloga i čisto *teoretskih* razloga, ma koliko to proturječilo zdravom ljudskom razumu i ukorijenjenim stavovima raznih management filozofija.

Potreba istraživanja problematike zadovoljstva zaposlenika s obzirom na rezultate ima višestruko opravdanje:

- ekonomski razlozi – povećanje profitabilnosti rada,
- humaniziranje rada,
- stvaranje boljih odnosa na radu i stvaranje timskog rada, te
- teorijski razlozi: razvijanje novih, nefinancijskih mjerila rezultata poslovanja.

LITERATURA

1. Deming, W. E. (1986): *Out of the Crisis*, Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts, Institute of Technology, Cambridge
2. Juran, J. M. (1989): *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Press, New York, NY
3. Walton, R. E., Lawrence, P. R. (Eds.) (1985): *Human Resource Management, Trends and Challenges*, Harvard Business School Press, Boston, MA
4. Guest, D. E. (1997): Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 3: 263-276.

5. Delbridge, R., Turnbull, P. (1992): *Human resource maximisation: the management of labour under just-in-time manufacturing systems*, in: Blyton, P., Turnbull, P. (Eds.): *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London
6. Kerfoot, D., Knights, D. (1995): *Empowering the quality worker? The seduction and contradiction of the total quality phenomenon*, in: Wilkinson, A., Willmont, H. (Eds.): *Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change*, Routledge, London
7. McArdle, L. et al. (1995): *Total quality management and participation: employee empowerment or the enhancement of exploitation*, in: Wilkinson, A., Willmont, H. (Eds.): *Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change*, Routledge, London
8. Ledford, G. E. (1999): Happiness and productivity revisited, *Journal of Organizational Behaviour*, 3: 25-30.
9. Hostage, G. M. (1975): Quality control in a service business, *Harvard Business Review*, July-August: 98-106.
10. Carlzon, J. (1987): *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, 1987
11. Rucci, A. J. et al. (1998): The employee-customer-profit chain at Sears, *Harvard Business Review*, January-February: 83-97.
12. Heskett, J. L. et al. (1997): *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York, NY
13. Reichheld, F. F. (Ed.) (1996): *The Quest for Loyalty, Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, Boston, MA
14. Reichheld, F. F., Sasser, W. E. (1990): Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, September-October 1990, S. 105-111
15. Rust, R., Zahornik, A.J., Keiningham, T. L. (1995): Return on quality (ROQ): making service quality financial accountable, *Journal of Marketing*, 1: 58-70.
16. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60: 31-46.
17. Schneider, B., Bowen, D. (1993): Human resource management is critical, *Organisational Dynamics*, 7: 39-52.
18. Loveman, G. W. (1998): Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking, *Journal of Service Research*, 1: 18-31.
19. Silvestro, R. (2002): Dispelling the Modern Myth: Employee satisfaction and Loyalty drive service profitability, *International Journal of Operations & Production Management*, 1: 30-49.
20. Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2002.
21. Bahtijarević Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Globus, Zagreb