

**Dr. sc. Sanda Grudić Kvasić**

Predavačica

Visoka poslovna škola PAR, Rijeka

E-mail: sanda.kvasic@par.hr

## **ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA KAO PREDIKTOR ORGANIZACIJSKE USPJEŠNOSTI U HOTELIJERSTVU<sup>1</sup>**

UDK / UDC: 005.32:331.101.32:640.4

JEL klasifikacija / JEL classification: M54, L83, Z30

Preliminary communication / Prethodno priopćenje

Primljeno / Received: September 10, 2019 / 10. rujna 2019.

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: December 4, 2019 / 4. prosinca 2019.

### ***Sažetak***

*Zadovoljstvo zaposlenika danas se smatra jednim od ključnih čimbenika organizacijske uspješnosti. Budući da je toj temi pridana nedovoljna pozornost u literaturi na području hotelijerstva, svrha je ovog rada sadržana u analizi utjecaja zadovoljstva zaposlenika na financijsku i operativnu uspješnost hotelskih organizacija, ispitujući pritom moderacijsku ulogu staža i obavljanja posla koji zahtijeva izravan kontakt s hotelskim gostima. Testiranje hipoteza rada izvršeno je primjenom regresijske analize. Rezultati empirijskog istraživanja, provedenog na uzorku od 226 hotelskih zaposlenika, potvrdili su pozitivan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na financijsku i operativnu organizacijsku uspješnost. Pritom se značajnom pokazala samo moderatorska uloga varijable staža, koja pozitivno utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i financijske uspješnosti. Rezultati istraživanja pridonose literaturi na području hotelskog menadžmenta, odnosno boljem razumijevanju povezanosti zadovoljstva zaposlenika i poslovnog uspjeha organizacija u hotelijerstvu. Implikacije za menadžment poslovnih subjekata u hotelijerstvu u prvom se redu odnose na nužnost mjerenja ne samo financijske već i operativne uspješnosti te na provedbu aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje pridonose zadovoljstvu i zadržavanju zaposlenika.*

***Ključne riječi:* zadovoljstvo zaposlenika, organizacijska uspješnost, hotelijerstvo, organizacijsko ponašanje, menadžment ljudskih resursa.**

---

<sup>1</sup> Istraživanje je djelomično rezultat doktorskog rada autorice iz kojeg su pojedini dijelovi preuzeti.

## 1. UVOD

Hotelierstvo je radno-intenzivna djelatnost koja u značajnoj mjeri ovisi o ljudskom čimbeniku, što proizlazi iz temeljne karakteristike hotelske usluge koja podrazumijeva nemogućnost odvajanja usluge od pružatelja usluge (Wirtz, Heracleous & Pangarkar, 2008). Hotelski zaposlenici uvelike određuju postizanje organizacijske uspješnosti i ostvarenje konkurentske prednosti (Ottenbacher, 2007). U uslužnim se djelatnostima, naime, utjecaj zadovoljstva zaposlenika na organizacijsku uspješnost objašnjava teorijskim modelom lanca usluga – profit (engl. *Service-Profit-Chain*) (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997), koji sugerira da se zadovoljstvo zaposlenika, na temelju percepcije kvalitete pružene usluge, prenosi na zadovoljstvo i odanost gostiju, utječući tako na rast i profitabilnost poslovnog subjekta. Unatoč njihovoj ključnoj ulozi u ostvarenju organizacijske uspješnosti, zaposlenici u hotelijerstvu, a osobito oni koji su u izravnom doticaju s gostima, izloženi su zahtjevnim radnim uvjetima, koji često rezultiraju nezadovoljstvom i visokom stopom fluktuacije zaposlenika (Poulston, 2008). Uslijed navedenoga sve veći broj znanstvenika ističe da zadovoljstvo zaposlenika poslom treba biti u središtu istraživanja na području hotelskog menadžmenta (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Lu & Gursoy, 2016; Slåtten, Svensson & Sværi, 2011).

Brojna empirijska istraživanja potvrđuju važnu ulogu zadovoljstva zaposlenika u postizanju organizacijske uspješnosti u različitim područjima i djelatnostima: obrazovanju (Ostroff, 1992), financijama i bankarstvu (Gelade & Young, 2005; Ryan, Schmit & Johnson, 1996) te ugostiteljstvu (Koys, 2001). U empirijskim se istraživanjima na području hotelijerstva zadovoljstvo zaposlenika primarno povezuje sa zadovoljstvom gostiju (Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Koys, 2003; Wangenheim, Evanschitzky & Wunderlich, 2007), radnom uspješnošću zaposlenika (Karatepe, 2012; Tsai, Cheng & Chang, 2010) te percipiranom kvalitetom pružene usluge (Hartline & Jones, 1996; Hee Yoon, Beatty & Suh, 2001). Manji je broj radova koji istražuju utjecaj zadovoljstva zaposlenika na poslovni uspjeh hotelskih organizacija, odnosno koji ispituju moguće moderacijske i medijacijske veze u tom odnosu (Chi & Gursoy, 2009).

Sve do početka 21. stoljeća, hotelske se organizacije pretežito koriste isključivo financijskim pokazateljima uspješnosti, tj. fokusirane su na ispitivanje djelatnosti (a ne učinkovitosti) te internog (a ne eksternog) djelovanja. Atkinson i Brander-Brown (2001: 128) navode da hotelski sustavi „jednostavno mjere pogrešne stvari“. Međutim, pojavom takozvane „revolucije“ mjerenja organizacijske uspješnosti (engl. *Performance Measurement Revolution*), uviđa se nužnost uvođenja operativnih pokazatelja koji omogućuju mjerenje kvalitete, fleksibilnosti i inovativnosti hotelske usluge, kao i praćenja rada konkurencije i očekivanja hotelskih gostiju.

Slijedom navedenoga oblikovana je svrha ovoga rada koja je sadržana u istraživanju povezanosti zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti organizacija u

kontekstu hotelijerstva. Točnije, u radu se postavljaju dva temeljna istraživačka pitanja: a) Utječe li zadovoljstvo na operativnu i financijsku uspješnost organizacija u hotelijerstvu?; b) Postoji li značajan utjecaj staža i obavljanja posla koji zahtijeva izravan kontakt s hotelskim gostima na vezu između zadovoljstva i organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu?

Rad je strukturiran u nekoliko povezanih cjelina. Nakon uvodnih razmatranja, u drugom poglavlju donosi se kratak pregled literature o temi zadovoljstva zaposlenika i organizacijske uspješnosti te se predstavlja hipotetski model. U trećem poglavlju opisuje se korištena metodologija, dok se u narednom poglavlju prikazuju rezultati istraživanja. Na kraju su rada sažeti osnovni zaključci i implikacije predmetnog istraživanja.

## 2. PREGLED LITERATURE I HIPOTEZE RADA

Zadovoljstvo zaposlenika poslom (engl. *Job Satisfaction*) smatra se jednim od najčešće istraživanih stavova u području organizacijskog ponašanja (Saari & Judge, 2004), a definira se kao pozitivno emocionalno stanje koje nastaje kao rezultat osobne procjene posla (Locke, 1970). Značenje zadovoljstva zaposlenika primarno proizlazi iz njegova utjecaja na individualnu radnu uspješnost (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Petty, McGee & Cavender, 1984; Riketta, 2008). Navedena se veza opisuje kao „sveti gral“ organizacijskih istraživanja i polemizira tezu o „sretnom/produktivnom zaposleniku“ (Wright, 2006). Iako malobrojna, empirijska istraživanja dokazuju i povezanost zadovoljstva zaposlenika poslom i organizacijske uspješnosti (Harter et al., 2002).

Organizacijska uspješnost (engl. *Organisational Performance*) predstavlja jednu od najdugovječnijih tema u području organizacijske teorije. Unatoč tome, do danas ne postoji općeprihvaćena definicija tog koncepta. Tako, primjerice, Neely (2005: 1228) navodi da organizacijska uspješnost predstavlja temu „koja se učestalo raspravlja, ali rijetko definira“, dok Richard i sur. (2009: 719) konstatiraju da je riječ o „neočekivano otvorenom pitanju“. Naime, u dosadašnjim je istraživanjima pitanje definicije organizacijske uspješnosti bilo pretežito vezano uz konceptualizaciju same organizacije, odnosno uz odabran pristup organizacijske analize. Navedeno je rezultiralo pojavom različitih modela organizacijske uspješnosti, mahom temeljenih na konceptu organizacijske učinkovitosti<sup>2</sup> (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Ipak, u novije vrijeme oblikovana je definicija organizacijske uspješnosti koja naglašava da organizacijska učinkovitost (engl. *Organisational Effectiveness*) označava širi pojam od organizacijske uspješnosti, tj. da potonja čini jedan od indikatora

---

<sup>2</sup> Pojam *effectiveness* u engleskom jeziku označava prikladnost za obavljanje određene svrhe, što dovodi do traženoga ili očekivanoga rezultata, a u hrvatskom se jeziku (prema normi HRN EN iso 9000:2008 koju izdaje Državni zavod za norme) prevodi kao učinkovitost te označava mjeru u kojoj se ostvaruju planirane radnje i postižu planirani rezultati (Mihaljević & Hudeček, 2012).

organizacijske učinkovitosti. Prema predloženoj konceptualizaciji, organizacijska uspješnost podrazumijeva tri aspekta organizacijskih ishoda: 1) financijsku uspješnost (profit, povrat kapitala, povrat ulaganja); 2) tržišnu konkurentnost (prodaja, tržišni udio); 3) interes dionika (povrat ulaganja dionika, ekonomska dodana vrijednost) (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009). S druge strane, organizacijska učinkovitost obuhvaća organizacijsku uspješnost, ali i brojne druge ishode koji su povezni s učinkovitim i djelotvornim internim operacijama, kao i s eksternim djelovanjem koje nadilazi isključivo stvaranje ekonomske vrijednosti (primjerice, korporativna društvena odgovornost).

U radovima na području organizacije i menadžmenta poslovni se uspjeh uobičajeno mjeri operativnim i/ili financijskim pokazateljima (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006), pri čemu se smatra da je operativna uspješnost „bliža“ ponašanju zaposlenika u odnosu na financijsku, koja je pod utjecajem različitih korporativnih strategija (Dyer & Reeves, 1995). Kako bi se ispitala navedena činjenica, u radu se istodobno promatra utjecaj zadovoljstva na operativnu i financijsku uspješnost organizacije. Drugim riječima, postavlja se sljedeća hipoteza:

*H1: Postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva zaposlenika te financijske i operativne organizacijske uspješnosti.*

Zaposlenici hotela koji su u izravnom kontaktu s gostima (engl. *Frontline Employees*) imaju ključnu ulogu u kreiranju visoke razine kvalitete hotelskih usluga (Bouranta, Chitiris & Paravantis, 2009; Yavas, Karatepe & Babakus, 2010). Navedeno proizlazi iz karakteristika njihova posla, ali i obilježja hotelske usluge. Prije svega, *frontline* zaposlenici imaju širok raspon odgovornosti, predstavljaju organizaciju gostima te se od njih očekuje da podižu ugled organizacije. Oni također predstavljaju važan izvor informacija o potrebama i zahtjevima gostiju te se smatraju odgovornima za rješavanje pritužbi nezadovoljnih gostiju (Camillo, 2015). Nadalje, pružanje hotelskih usluga odvija se u izravnoj interakciji između *frontline* zaposlenika i gostiju, čime stavovi i ponašanja zaposlenika u znatnoj mjeri određuju percipiranu razinu kvalitete usluge, a time i zadovoljstvo i lojalnost gostiju (Choi & Joung, 2017). Međutim, hotelski zaposlenici izloženi su zahtjevnim radnim uvjetima poput, primjerice, dugog radnog vremena, nefleksibilnog rasporeda te interakcijâ s neuljudnim gostima, što nerijetko rezultira nezadovoljstvom i napuštanjem posla (Poulston, 2008). Slijedom rečenoga, definira se sljedeća hipoteza:

*H2: Povezanost zadovoljstva zaposlenika i organizacijske uspješnosti snažnija je u zaposlenika koji su u izravnom kontaktu s gostima nego u zaposlenika koji to nisu.*

Fluktuacija zaposlenika čini jedan od temeljnih problema hotelske industrije (Zhao & Ghiselli, 2016), koji se negativno odražava na zadovoljstvo gostiju (Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik & Thorpe, 1991) i profitabilnost organizacije (Simons & Hinkin, 2001). Zaposlenici s dužim stažem u organizaciji u većoj mjeri pridonose jačanju timskog rada i organizacijske kulture te razvoju

prikrivenog znanja (engl. *Tacit Knowledge*) (znanja koje se ne usvaja formalnim obrazovanjem, već je rezultat obavljanja specifičnog posla), što se u konačnici pozitivno odražava na njihovu uspješnost izvršavanja zadataka. Osim toga, u skladu s modelima iskustava na radnome mjestu (engl. *Job Experience Models*) (Katz, 1980), duljina zaposlenja u trenutnoj organizaciji utječe na zadovoljstvo poslom, i to isprepletanjem, tj. djelovanjem različitih karakteristika radnog mjesta (vodstvo, plaća, radni uvjeti). Na temelju iznesenih spoznaja oblikuje se posljednja hipoteza rada:

*H3: Povezanost zadovoljstva zaposlenika i organizacijske uspješnosti snažnija je u zaposlenika koji su duže zaposleni u trenutnoj organizaciji.*

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Primarni podaci prikupljeni su metodom anketnog istraživanja koje je provedeno u hotelskim objektima na području Primorsko-goranske županije u Republici Hrvatskoj. Anketirani su zaposlenici hotela koji pripadaju različitim organizacijskim jedinicama (odjelima) i hijerarhijskim razinama unutar hotelske organizacije. Ukupno je prikupljeno 226 anketnih upitnika.

U literaturi zastupljena su dva različita pristupa mjerenju zadovoljstva zaposlenika poslom: globalna mjerna ljestvica (engl. *Global Scale*) i ljestvica temeljena na pojedinačnim aspektima posla (engl. *Faceted Scale*) (Robbins & Judge, 2013). Globalna tj. sveobuhvatna ljestvica zasniva se na ispitivanju razine općeg zadovoljstva poslom, dok se alternativna mjera temelji na ispitivanju pojedinačnih obilježja posla kao što su: priroda posla, nadzor, plaća, mogućnosti napredovanja i međuljudski odnosi. Budući da je zadovoljstvo poslom složen koncept sastavljen od niza parametara koje je teško obuhvatiti jednom ljestvicom, smatra se da je za njegovo ispitivanje prikladnije koristiti se globalnim mjernim instrumentima, tj. ispitati opće zadovoljstvo poslom (Wanous, Reichers & Hudy, 1997). Predmetno se istraživanje stoga priklanja globalnom pristupu mjerenja zadovoljstva poslom. Točnije, ono se mjeri trima tvrdnjama preuzetih iz mjernog instrumenta *Job Diagnostic Scale – JDS* (Hackman & Oldham, 1980) koje se odnose na opće zadovoljstvo. Pritom se koristi Likertova ljestvica s pet stupnjeva intenziteta.

Odabir i primjena konkretnih pokazatelja financijske i operativne uspješnosti organizacije određeni su obilježjima industrije, odnosno djelatnosti unutar koje organizacija posluje. Recentan pregled literature na području mjerenja organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu (Sainaghi, 2010) kazuje da se financijska uspješnost uobičajeno mjeri pokazateljima profitabilnosti, produktivnosti i povrata ulaganja, dok se među pokazateljima operativne uspješnosti izdvajaju zauzetost smještajnih kapaciteta, prihod po raspoloživoj sobi, zadovoljstvo gostiju, opetovani dolasci, usmene preporuke i razvoj proizvoda. Stoga se u radu financijska uspješnost mjeri neto profitnom maržom, dok se operativna uspješnost mjeri iskorištenošću smještajnih kapaciteta.

Organizacijska se jedinica u hotelijerstvu odnosi na odjele koji odražavaju različite hotelske operacije: pružanje usluge smještaja, hrane i pića. Zaposlenici unutar tih odjela – s obzirom na izravni ili neizravni kontakt s gostima – mogu se razvrstati u dvije osnovne skupine: oni koji su u izravnom kontaktu s gostima (engl. *Frontline*) i oni koji su u posrednom doticaju s njima ili uopće ne sudjeluju u tim interakcijama (engl. *Backline*) (Camillo, 2015). *Backline* zaposlenici jesu oni u sljedećim odjelima: prodaja i marketing, računovodstvo i financije te tehnička služba, dok su *frontline* zaposlenici oni koji pripadaju sljedećim odjelima: odjel hrane i pića, recepcija te domaćinstvo (Robinson, Kralj, Solnet, Goh & Callan, 2016). Pripadnost organizacijskoj jedinici u radu se sagledava kao obavljanje posla koji zahtijeva posredan ili neposredan doticaj s gostima.

Duljina zaposlenja u trenutnoj je organizaciji, prema preporuci A. Cohena (1991), organizirana u sljedeće kategorije: do 2, 3 – 8, 9 i više godina. Valja napomenuti da su anketirani samo oni zaposlenici koji su u trenutnoj organizaciji zaposleni najmanje šest mjeseci. Težilo se time da odgovori budu pokazatelj realnog odnosa između zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti organizacije. Naime, šestomjesečno razdoblje smatra se prikladnom operacionalizacijom vremenskog razgraničenja između individualnih osobina i stanja (Wright, 1997). Duljina trenutnog zaposlenja u radu se promatra kao karakteristika posla i prilikom obrade podataka uvjetno se naziva „staž“.

Statistička analiza podataka izvršena je primjenom metoda deskriptivne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize, i to na sljedeći način. Univarijatnom deskriptivnom analizom opisuje se uzorak i ispituje normalnost distribucije podataka svih promatranih varijabli. Zatim se bivarijatnom analizom ispituje postojanje linearne povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli te se s pomoću Pearsonova koeficijenta korelacije utvrđuje stupanj takve povezanosti. Naposljetku se provedbom regresijske analize testiraju hipoteze rada. Kao računalni alat za obradu podataka koristio se statistički program SPSS 23.0 (*Statistical Package for Social Science*).

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analizom uzorka utvrđeno je da sociodemografske karakteristike zaposlenika odgovaraju onima o kojima se izvještavalo u sličnim istraživanjima na području hotelijerstva (Poulston, 2008). Značajke uzorka prikazuju se u Tablici 1.

Tablica 1.

## Sociodemografske karakteristike ispitanika

Varijabla		Frekvencije	Udio (%)
Spol	Muški	92	40,70
	Ženski	134	59,30
Dob	do 29	94	41,60
	30 – 39	83	36,71
	40 i više godina	49	21,69
Stručna sprema	SSS	132	58,40
	VŠS	24	10,62
	VSS	70	30,98
Duljina zaposlenja	do 2	12	5,30
	3 – 8	128	56,64
	9 i više	86	38,06
Odjel	<i>frontline</i>	146	64,60
	<i>backline</i>	80	35,40

Izvor: Vlastito istraživanje.

Prema podacima prikazanim u Tablici 1., vidljivo je da prevladavaju ispitanici ženskoga roda (59,30%), oni koji imaju srednju stručnu spremu (58,40%) te ispitanici koji pripadaju mlađoj dobnoj skupini (do 29 godina) (41,60%). Također, dominiraju *frontline* zaposlenici (64,60%) te oni koji su u trenutnoj organizaciji zaposleni najviše 8 godina (56,64%).

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju da su zaposlenici iskazali relativno visoku razinu *zadovoljstva poslom* ( $\bar{x} = 3,83$ ). Što se tiče pokazatelja financijske i operativne uspješnosti, profitna marža u prosjeku iznosi 12,14%, a zauzetost smještajnih kapaciteta hotela 49,85%. Nadalje, analizom koeficijenata asimetrije i zaobljenosti zaključeno je da se sve varijable nalaze u granicama prihvatljive normalnosti, tj. da se vrijednosti koeficijenata asimetrije i zaobljenosti nalaze u rasponu od -1 do +1, koji se smatra prihvatljivim u tumačenju normalnosti distribucije (Hair Jr., Hult, Ringle & Sarstedt, 2016: 54). Rezultati deskriptivne i korelacijske analize prikazani su u Tablici 2.

Tablica 2.

## Deskriptivna statistika, korelacijska i analiza pouzdanosti

Varijabla	1.	2.	3.
1. Zadovoljstvo	1,000	0,203**	0,213**
2. Profitna marža (%)	0,203**	1,000	0,136*
3. Zauzetost smj. jed. (%)	0,213**	0,136*	1,000
Aritmetička sredina	3,83	12,14	49,85
Standardna devijacija	0,50	6,29	4,66
Koeficijent asimetrije	-0,25	-0,13	-0,11
Koeficijent zaobljenosti	-0,04	-0,24	-0,24
Cronbach $\alpha$	0,756	-	-

\*Korelacije su značajne na razini 0,05; \*\*Korelacije su značajne na razini 0,01.

Izvor: *Vlastito istraživanje.*

U svrhu testiranja hipoteza rada učinjeno je nekoliko regresijskih procjena. Rezultati prve regresijske analize pokazuju da u slučaju financijske uspješnosti (Model 1) zadovoljstvo zaposlenika objašnjava 4,10% varijance zavisne varijable ( $R^2 = 0,041$ ), što je statistički značajno ( $F = 9,591$ ;  $p = 0,002$ ). Vrijednost regresijskog koeficijenta potvrđuje da zadovoljstvo zaposlenika ostvaruje statistički značajan učinak na varijancu profitne stope ( $\beta = 0,203$ ;  $p = 0,002$ ). Nadalje, regresijskom je analizom također utvrđeno da u slučaju operativne uspješnosti (Model 2) zadovoljstvo zaposlenika objašnjava 4,50% varijance zavisne varijable ( $R^2 = 0,045$ ), što je statistički značajno ( $F = 10,621$ ;  $p = 0,001$ ). Vrijednost regresijskog koeficijenta potvrđuje da zadovoljstvo zaposlenika ostvaruje statistički značajan učinak na varijancu zauzetosti smještajnih kapaciteta ( $\beta = 0,213$ ;  $p = 0,001$ ). Rezultati 1. regresijske analize prikazani su u Tablici 3.

Tablica 3.

## Rezultati 1. regresijske analize

Model	Prediktor	Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	F
1	Zadovoljstvo	0,203	0,002	0,041	9,591
2	Zadovoljstvo	0,213	0,001	0,045	10,621

Model 1 – zavisna varijabla: profitna stopa; Model 2 – zavisna varijabla: zauzetost smještajnih kapaciteta.

Izvor: *Vlastito istraživanje*

U teorijskom smislu moderator označava varijablu koja utječe na smjer i/ili snagu odnosa između nezavisne i zavisne varijable. Moderacijski učinak poznat je kao interakcijski učinak sličan onome u multivarijantnoj analizi varijance (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Kako bi se ispitala značajnost



uloge staža i obavljanja posla koji predviđa izravan kontakt s gostima u vezi između zadovoljstva i organizacijske uspješnosti, učinjena je moderacijska analiza slijedeći proceduru J. F. Dawsona (2014).

Rezultati moderacijske regresijske analize pokazuju da kada se organizacijska uspješnost mjeri financijskim pokazateljem (Model 1), signifikantan je moderacijski učinak staža, tj. duljine zaposlenja u trenutnoj organizaciji (Model 2) ( $\beta = 0,134$ ;  $p = 0,040$ ), dok moderacijski učinak obavljanja *frontline/backline* posla (Model 1) nije potvrđen ( $\beta = 0,006$ ;  $p = 0,929$ ). Rezultati također pokazuju da kada se organizacijska uspješnost mjeri operativnim pokazateljem (Model 2), ne postoji statistički značajna moderatorska uloga obavljanja *frontline/backline* posla (Model 1) ( $\beta = -0,014$ ;  $p = 0,708$ ), niti staža (Model 2) ( $\beta = 0,122$ ;  $p = 0,835$ ). Rezultati moderacijske analize prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4.

## Rezultati regresijske analize za ispitivanje moderacijskog učinka

Model	Prediktor	Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
1	Zadovoljstvo	0,230	0,001	0,094	4,536	0,001
	Odjel	0,077	0,235			
	Stož	0,165	0,011			
	Z_c*F/B_c (Mod 1)	0,006	0,929			
	Z_c*Stož_c (Mod 2)	0,134	0,040			
2	Zadovoljstvo	0,235	0,000	0,071	3,356	0,006
	Odjel	-0,094	0,148			
	Stož	0,036	0,579			
	Z_c*F/B_c (Mod 1)	-0,014	0,708			
	Z_c*Stož_c (Mod 2)	0,122	0,835			

Model 1 – zavisna varijabla: profitna stopa; Model 2 – zavisna varijabla: zauzetost smještajnih kapaciteta

Izvor: *Vlastito istraživanje.*

S obzirom na rezultate moderacijske analize, izvršena je dodatna regresijska analiza kojom se nastojala ispitati prediktorna snaga staža u vezi između zadovoljstva zaposlenika i financijske uspješnosti. Rezultati su prikazani u Tablici 5.

Rezultati druge regresijske procjene ukazuju da zadovoljstvo zaposlenika s do 2 godine staža ( $\beta = -0,200$ ;  $p = 0,534$ ) i zadovoljstvo zaposlenika s 3 – 8 godina staža ( $\beta = 0,110$ ;  $p = 0,315$ ) ne utječu na financijsku uspješnost (Model 1). Jedini statistički značajan prediktor profitne stope jest zadovoljstvo zaposlenika koji su trenutnoj organizaciji zaposleni 9 i više godina ( $\beta = 0,320$ ;  $p = 0,000$ ).

Tablica 5.

## Rezultati 2. regresijske analize

Model	Prediktor	Beta	Sig.	R <sup>2</sup>	F
1	Zadovoljstvo	0,203	0,002	0,041	9,591
	Staž: do 2 g.	-0,200	0,534	0,040	0,415
	Staž: 3 – 8 g.	0,110	0,315	0,012	1,023
	Staž: 9 i više g.	0,320	0,000	0,102	14,380

Model 1 – zavisna varijabla: profitna stopa

Izvor: *Vlastito istraživanje.*

Poduzetim empirijskim istraživanjem potvrđena je hipoteza H1 koja predviđa pozitivan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na financijsku i operativnu organizacijsku uspješnost. Ovakvi su rezultati u skladu sa sličnim istraživanjima na području hotelijerstva. Naime, Hwang i Der-Jang (2005) dokazuju povezanost zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti hotela u stranom vlasništvu koji djeluju na području Kine. Chi i Gursoy (2009) provode istraživanje na području SAD-a i koriste se teorijskim okvirom lanca usluga – profit kako bi dokazali da zadovoljstvo zaposlenika ostvaruje značajan utjecaj na financijsku uspješnost hotela djelovanjem na zadovoljstvo gostiju. Istraživanje o utjecaju zadovoljstva zaposlenika poslom na poslovni uspjeh organizacija do sada nije provedeno u hotelskoj industriji na području Republike Hrvatske. Međutim, rezultati potvrđuju one dobivene na temelju sličnih istraživanja u Republici Hrvatskoj (Bakotić, 2016), koji navode slabu/umjerenu povezanost zadovoljstva poslom zaposlenika i organizacijske uspješnosti.

S druge strane, rezultati regresijske analize nisu potvrdili hipotezu H2 koja pretpostavlja da je povezanost zadovoljstva zaposlenika i organizacijske uspješnosti snažnija u zaposlenika koji su u izravnom kontaktu s gostima nego u zaposlenika koji to nisu. Objašnjenje se može tražiti u metodološkim ograničenjima istraživanja, koja ponajviše proizlaze iz procesa empirijskog istraživanja. Naime, istraživanje je provedeno u hotelima na ograničenom području Primorsko-goranske županije, i to u razdoblju izvan glavne turističke sezone, tj. izvan radno najintenzivnijeg perioda hotelske djelatnosti, kada je opterećenje zaposlenika – osobito onih u izravnom kontaktu s gostima – izraženo u znatno manjoj mjeri. Drugim riječima, učinak zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva zaposlenika na organizacijsku uspješnost u najvećoj je mjeri izražen tijekom vrhunca turističke sezone, kada su naponi i izazovi obavljanja posla na najvišem stupnju. Stoga bi se buduća istraživanja trebala izvršiti na većem uzorku te bi trebala obuhvatiti vrhunac turističke sezone.

Naposljetku, rezultati istraživanja djelomično su potvrdili hipotezu H3 koja govori da je povezanost zadovoljstva zaposlenika i organizacijske uspješnosti snažnija u zaposlenika koji su duže zaposleni u trenutnoj organizaciji. Moderacijski je učinak, naime, značajan samo u slučaju financijske, no ne i

operativne uspješnosti. Takav je podvojeni rezultat moguće usporediti s rezultatima dostupnih istraživanja koja ispituju moderacijsku ulogu staža u vezi između stavova i organizacijske uspješnosti. Ispitujući vezu između predanosti organizaciji i organizacijske uspješnosti, Riketta (2002) utvrđuje da moderacijski učinak staža nije značajan, dok istraživanje Wrighta i Bonetta (2002) pokazuje da je povezanost predanosti organizaciji i organizacijske uspješnosti veća u novozaposlenih djelatnika.

## 5. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je sadržana u istraživanju veze između zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti organizacije, kao jednog od temeljnih pitanja menadžmenta u hotelijerstvu. Rezultatima empirijskog istraživanja potvrđen je pozitivan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na financijsku i operativnu organizacijsku uspješnost. Pritom se značajnim pokazala samo moderatorska uloga varijable staža, koja pozitivno utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i financijske uspješnosti. To znači da je povezanost zadovoljstva zaposlenika i organizacijske uspješnosti snažnija u zaposlenika koji su duže zaposleni u trenutnoj organizaciji. Na tom se tragu oblikuju implikacije za menadžment hotelskih poslovnih sustava koje se mogu sažeti u dvije ključne točke: nužnost mjerenja ne samo financijske već i operativne uspješnosti te važnost primjene aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje su usmjerene na zadržavanje zaposlenika, odnosno smanjenje fluktuacije zaposlenika.

Danas se praksa uspješnih hotelskih poduzeća sastoji u korištenju uravnoteženim sustavima za mjerenje organizacijske uspješnosti koji, osim financijske, uključuju i nematerijalnu perspektivu, tj. odnose sa zaposlenicima, kupcima i širim organizacijskim okruženjem. Tako, primjerice, sustav uravnoteženih ciljeva (engl. *Balanced Scorecard*) – najpoznatiji okvir za mjerenje organizacijske uspješnosti – integrira četiri različite perspektive poslovanja: financije, kupci, poslovni procesi, inovacije i razvoj.

Implementacija prakse menadžmenta ljudskih resursa koja generira visoke rezultate (engl. *High-Performance Human Resource Practices*) jedna je od temeljnih zadataka i odgovornosti menadžmenta suvremenih hotelskih poslovnih sustava. Štoviše, njihova učinkovitost zahtijeva kontinuiranu podršku menadžera u provedbi nekih od najvažnijih elemenata kao što su: sigurnost zaposlenja, edukacija i razvoj zaposlenika, bogat sustav nagrađivanja, otvoreno i transparentno dijeljenje informacija, osnaživanje zaposlenika te ukidanje statusnih razlika. Praksa menadžmenta ljudskih resursa koja generira visoke rezultate, a koja se provodi na razini svih organizacijskih odjela, vodi k ostvarenju niske fluktuacije zaposlenika, povećanja kvalitete usluge, implementacije inovacija i promjena te visoke razine zadovoljstva zaposlenika i gostiju.

U radu postoji nekoliko ograničavajućih čimbenika koji mogu utjecati na interpretaciju rezultata istraživanja, a vezuju se uz proces empirijskog istraživanja te obradu i analizu podataka. Prije svega, budući da je istraživanje provedeno u hotelima

na ograničenom području Primorsko-goranske županije, i to u razdoblju izvan glavne turističke sezone, onemogućena je generalizacija rezultata na glavnu turističku sezonu, kao i na razinu Republike Hrvatske. Stoga bi se, s ciljem poopćavanja rezultata istraživanja, buduća istraživanja trebala izvršiti na većem uzorku te obuhvatiti različite aspekte hotelske i turističke djelatnosti u Republici Hrvatskoj i šire. Nadalje, iako se anketni upitnici učestalo koriste u društvenim istraživanjima te onim provedenima na užem području hotelske industrije, uz njih se, između ostalog, vezuju problem subjektivnosti i problem pristranosti istog izvora. U budućim bi istraživanjima valjalo izvršiti ispitivanje zaposlenika u nekoliko navrata, odnosno u odvojenim vremenskim periodima. Naposlijetku valja napomenuti da presječna, tj. transverzalna istraživanja koja se temelje na metodama jednokratnog mjerenja ne mogu u potpunosti objasniti uzročno-posljedičnu povezanost među promatranim konstruktima. Iz tog bi se razloga, s ciljem utvrđivanja kauzalnosti među promatranim konstruktima, replikacijska istraživanja trebala temeljiti na prikupljanju primarnih podataka tijekom dužeg vremenskog perioda. Ipak, budući da se navedena ograničenja ne razlikuju znatno od onih u sličnim istraživanjima (Schuckert et al., 2018), smatra se da ne umanjuju značenje i doprinos dobivenih rezultata.

## LITERATURA

- Atkinson, H., Brander Brown, J. (2001). „Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 128-136.
- Bakotić, D. (2016). „Relationship between job satisfaction and organisational performance“. *Economic research – Ekonomska istraživanja*, Vol. 29, No. 1, pp. 118-130.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., Kennett, P. A. (2000). „A longitudinal analysis of satisfaction and profitability“. *Journal of business research*, Vol. 47, No. 2, pp. 161-171.
- Bouranta, N., Chitiris, L., Paravantis, J. (2009). „The relationship between internal and external service quality“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 275-293.
- Camillo, A. A. (ed.) (2015). *Handbook of research on global hospitality and tourism management*. IGI Global.
- Chi, C. G., Gursoy, D. (2009). „Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination“. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 245-253.
- Choi, E. K., Joung, H. W. (2017). „Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry“. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 16, No. 3, pp. 235-251.
- Cohen, A. (1991). „Career stage as a moderator of the relationships between organisational commitment and its outcomes: A meta-analysis“. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 64, No. 3, pp. 253-268.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). „How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance“. *Personnel psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 501-528.
- Dyer, L., Reeves, T. (1995). „Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?“. *International Journal of human resource management*, Vol. 6, No. 3, pp. 656-670.
- Gelade, G. A., Young, S. (2005). „Test of a service profit chain model in the retail banking sector“. *Journal of occupational and organisational Psychology*, Vol. 78, No. 1, pp. 1-22.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Prentice Hall.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). „Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis“. *Journal of applied psychology*, Vol. 87, No. 2, p. 268-279.
- Hartline, M. D., Jones, K. C. (1996). „Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions“. *Journal of business research*, Vol. 35, No. 3, pp. 207-215.
- Hee Yoon, M., Beatty, S. E., Suh, J. (2001). „The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis“. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 500-521.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr., Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Hofmann, V., Stokburger-Sauer, N. E. (2017). „The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry“. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 65, pp. 47-58.
- Hwang, S., Der-Jang, C. (2005). „Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study“. *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 285-293.
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). „Job satisfaction and job performance: A meta-analysis“. *Psychological bulletin*, Vol. 97, No. 2, pp. 251-273.
- James, L. R., Joyce, W. F., Slocum, J. W. (1988). „Comment: Organizations do not cognize“. *Academy of management review*, Vol. 13, No. 1, pp. 129-132.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). „The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review“. *Psychological bulletin*, Vol. 127, No. 3, pp. 376-407.
- Karatepe, O. M. (2012). „Perceived organisational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 5, pp. 735-752.

- Katz, R. (1980). „Time and Work, Towards an Integrative, Perspective“. *Research in organizational behavior*, Vol. 2, pp. 81-127.
- Koys, D. J. (2001). „The effects of employee satisfaction, organisational citizenship behavior, and turnover on organisational effectiveness: A unit-level, longitudinal study“. *Personnel psychology*, Vol. 54, No. 1, pp. 101-114.
- Koys, D. J. (2003). „How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance“. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 17-24.
- Locke, E. A. (1970). „Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis“. *Organisational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, No. 5, pp. 484-500.
- Lu, A. C. C., Gursoy, D. (2016). „Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?“. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 40, No. 2, pp. 210-235.
- Mihaljević, M., Hudeček, L. (2012). „Djelotvornost i učinkovitost“. *Jezik: časopis za kulturu hrvatskoga književnog jezika*, Vol. 59, No. 3, pp. 112-114.
- Neely, A. (2005). „The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next“. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1264-1277.
- Ostroff, C. (1992). „The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organisational level analysis“. *Journal of applied psychology*, Vol. 77, No. 6, pp. 963-974.
- Petty, M. M., McGee, G. W., Cavender, J. W. (1984). „A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance“. *Academy of management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 712-721.
- Poulston, J. (2008). „Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 412-427.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009). „Measuring organisational performance: Towards methodological best practice“. *Journal of management*, Vol. 35, No. 3, pp. 718-804.
- Riketta, M. (2002). „Attitudinal organisational commitment and job performance: a meta-analysis“. *Journal of organisational behavior*, Vol. 23, No. 3, pp. 257-266.
- Riketta, M. (2008). „The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, pp. 472-481.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2013). *Organisational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., Callan, V. J. (2016). „Attitudinal similarities and differences of hotel frontline occupations“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, No. 5, pp. 1051-1072.
- Ryan, A., Schmit, M. J., Johnson, R. (1996). „Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organisational level“. *Personnel psychology*, Vol. 49, No. 4, pp. 853-882.
- Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). „Employee attitudes and job satisfaction“. *Human resource management*, Vol. 43, No. 4, pp. 395-407.

Sainaghi, R. (2010). „Hotel performance: state of the art“. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 7, pp. 920-952.

Simons, T., Hinkin, T. (2001). „The effect of employee turnover on hotel profits: A test across multiple hotels“. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No. 4, pp. 65-69.

Slåtten, T., Svensson, G., Sværi, S. (2011). „Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs“. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3, No. 3, pp. 267-284.

Tsai, M. C., Cheng, C. C., Chang, Y. Y. (2010). „Drivers of hospitality industry employees job satisfaction, organisational commitment and job performance“. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 18, pp. 4118-4134.

Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., Thorpe, S. (1991). „Employee and customer attachment: synergies for competitive“. *People and Strategy*, Vol. 14, No. 2, pp. 89-103.

Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). „Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches“. *Academy of management review*, Vol. 11, No. 4, pp. 801-814.

Wangenheim, F. V., Evanschitzky, H., Wunderlich, M. (2007). „Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups?“. *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 7, pp. 690-697.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., Hudy, M. J. (1997). „Overall job satisfaction: how good are single-item measures?“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 247-252.

Wirtz, J., Heracleous, L., Pangarkar, N. (2008). „Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines“. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 4-19.

Wright, T. A. (1997). „Time revisited in organisational behavior“. *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 18, pp. 201-204.

Wright, T. A. (2006). „The emergence of job satisfaction in organisational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research“. *Journal of Management History*, Vol. 12, No. 3, pp. 262-277.

Wright, T. A., Bonett, D. G. (2002). „The moderating effects of employee tenure on the relation between organisational commitment and job performance: A meta-analysis“. *Journal of applied psychology*, Vol. 87, No. 6, pp. 1183-1190.

Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E. (2010). „Relative efficacy of organisational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey“. *Tourism Review*, Vol. 65, No. 3, pp. 70-83.

Zhao, X. R., Ghiselli, R., Law, R., Ma, J. (2016). „Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction“. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 27, pp. 27-38.

***Sanda Grudić Kvasić, PhD***

Lecturer  
PAR University College, Rijeka, Croatia  
E-mail: sanda.kvasic@par.hr

**EMPLOYEE SATISFACTION AS A PREDICTOR OF ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY*****Abstract***

*Job satisfaction is considered to be one of the key determinants of organisational performance. However, the said relationship has been given insufficient attention in the hospitality literature. The purpose of this paper is to analyse the impact of employees' job satisfaction on financial and operational performance of hospitality organizations, examining the moderating role of tenure and frontline jobs. The hypotheses were tested using a regression analysis. The results of empirical research, conducted on a sample of 226 hotel employees, confirmed the positive impact of job satisfaction on both the financial and operational performance. However, a positive moderating effect of tenure was only established in the relationship between job satisfaction and financial result, while the moderating role of frontline jobs was found to be non-significant. The research results contribute to hospitality management research, thus enabling a better understanding of the relationship between employees' job satisfaction and hospitality company's performance. Managerial implications are primarily related to the necessity of measuring not only financial, but also operational performance, as well as the implementation of human resource management practices that contribute to employees' job satisfaction and retention.*

***Keywords: employee satisfaction, organisational performance, hospitality industry, organisational behaviour, human resource management***

***JEL classification: M54, L83, Z30***