

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

ZADOVOLJSTVO POSLOM ZAPOSLENIKA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI HRVATSKE

Mjerenje zadovoljstva zaposlenika poslom pomaže managerima u donošenju na informacijama baziranih odluka u području upravljanja ljudskim potencijalima, ali i poduzeća sveukupno. Mjerenje osim toga doprinosi razumijevanju načina na koji se zadovoljstvo poslom uklapa u sveukupnu sliku motivacije za rad i rezultata rada. U ovom su radu prezentirani rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika poslom u hrvatskoj hotelskoj industriji.

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

UVOD

Zadovoljstvo poslom definira se kao osjećaji zaposlenika o njegovom poslu ili o iskustvima na poslu u odnosu na prethodna iskustva, tekuća očekivanja ili raspoložive alternative. Iako se u početku vjerovalo da zaposleni imaju samo jedan opći ili globalni osjećaj zadovoljstva svojim poslom, vremenom se došlo do spoznaje kako zaposleni mogu imati različit stupanj zadovoljstva s različitim aspektima svojeg posla uključujući sam rad, plaću, kolege itd. Prva istraživanja u području zadovoljstva poslom sežu u rane dvadesete godine 20. stoljeća. Do danas, to je jedna od najviše istraživanih tema u industrijskoj, organizacijskoj i managerskoj psihologiji.

1. TEORIJA ZADOVOLJSTVA POSLOM

Većina poslodavaca želi osigurati takve poslove koji će nuditi visoku kvalitetu radnog života njihovih posloprimaca – zaposlenih, i rezultirati njihovim zadovoljstvom. No da bi opravdala troškove vezane uz osiguranje takvih radnih mjesta poduzeća traže opipljive dokaze da su postupci i politike iz područja upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske promjene usmjerene povećanju zadovoljstvu poslom (osiguranje dobro plaćenog i interesantnog posla, prijateljski odnosi među kolegama,

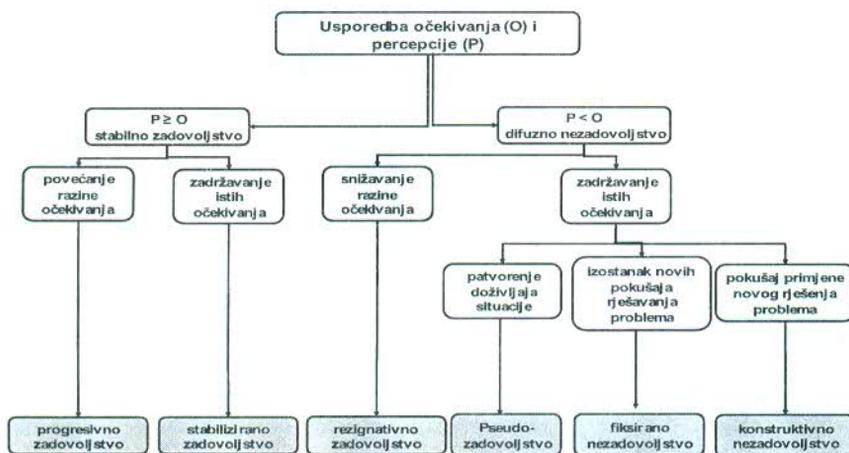
djelotvorni manageri itd.) isplativi, tj. da dovode do povećanja produktivnosti, efikasnosti, profitabilnosti i sl. Prikupljanje takvih informacija ne samo da pomaže managerima u donošenju (na informacijama baziranih) odluka u području upravljanja ljudskim potencijalima, već doprinosi njihovom razumijevanju načina na koji se zadovoljstvo poslom uklapa u sveukupnu «sliku» motivacije za rad i rezultate rada.

1.1. Definiranje koncepta zadovoljstva poslom

Postoji mnogo formalnih definicija koncepta zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo poslom obično se konceptualizira kao opći stav naspram objekta, a to je posao. Locke (1976.) zadovoljstvo poslom definira kao „ugodno ili pozitivno emocionalno stanje, koje rezultira iz osobne ocjene iskustava na poslu“. ¹Smith et al. (1969.) kaže da je zadovoljstvo poslom „osjećajni ili afektivni odgovori na aspekte situacije.“² Općenito, zadovoljstvo poslom znači individualnu pozitivnu emocionalnu reakciju na konkretan posao. To je osjećajna reakcija na posao koja rezultira iz osobne usporedbe stvarnih rezultata (*outcom-a*) sa onima koji su željeni, očekivani ili zasluženi.

Opća podjela vrsta zadovoljstva prikazana na slici 1 primjenjiva je i na zadovoljstvo poslom.

Slika 1: Nastanak različitih oblika zadovoljstva



Izvor: prema Bruggemann, A., Groskurth, R., Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*, Causus, Bern, p.134.

1.2. Dimenzionalnost zadovoljstva poslom

¹ Locke, E.A. (1976): *The nature and causes of job satisfaction*, u: Dunette, M.D. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, u: Stanton, J.M., Crossley, C.D.(Eds.) (2000): *Electronic Resources for the JDI and JIG*, Bowling Green State University, p. 17.

² Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago, p.6, u: Stanton, J.M., Crossley, C.D.(Eds.) (2000): *Electronic Resources for the JDI and JIG*, Bowling Green State University, p. 17.

1.2. Dimenzionalnost zadovoljstva poslom

Dva su osnovna pristupa mjerenju zadovoljstva poslom. Prvi pristup ima za cilj dobivanje jedne sveukupne vrijednosti (rezultata) koja predstavlja ukupni stupanj zadovoljstva poslom. Drugi pristup promatra zadovoljstvo kao multidimenzionalni koncept, te mjeri odvojeno različite njegove aspekte.

Jednodimenzionalno mjerenje zadovoljstva poslom ima izvjesne prednosti. Jedna od najvećih je jednostavnost mjere i njezina primjenjivost na *sva* zanimanja. Ta je jednostavnost korisna u različitim komparativnim studijama (npr. zadovoljstvo jedne profesije u usporedbi s drugom). Nedostaci proizlaze iz činjenice da su informacije dobivene na taj način oskudne i ograničene. Na ovaj se način mjeri sveukupno zadovoljstvo u općim pojmovima, bez mogućnosti da se zabilježe stupnjevi zadovoljstva ili nezadovoljstva konkretnim aspektima samog posla. U suštini, utvrđuje se samo prosječan stupanj zadovoljstva poslom, bez ikakve mogućnosti da se utvrdi «sadržaj» tog prosjeka.

Tako dobivene vrijednosti razina zadovoljstva poslom od neznatne su vrijednosti managerima koji žele poduzeti određene aktivnosti kako bi povećali razinu zadovoljstva poslom u svojem poduzeću.

Multidimenzionalno promatranje tj. mjerenje zadovoljstva poslom obično se provodi korištenjem specifičnih, za konkretnu svrhu izrađenih upitnika. Prednosti takvih upitnika jesu da su relevantni i da otkrivaju razlike u razinama zadovoljstva koje proizlaze iz različitih zadataka koje sadrži neki posao. Multidimenzionalnim pristupom mjerenju zadovoljstva poslom managerima se osiguravaju informacije nužne za iniciranje akcija usmjerenih povećanju zadovoljstva poslom njihovih zaposlenika, odnosno pomaže im u poboljšavanju njihovih vještina iz područja organizacije i MLJP.

Nedostaci se ovakvog pristupa ogledaju u potrebnim resursima: vrijeme i novac potrebno za oblikovanje kvalitetnog instrumenta (upitnika), vrijeme i novac potrebno za obradu i interpretaciju rezultata. Želi li se multidimenzionalnim pristupom ući u srž problema nekog poduzeća, profesije i sl., nužno je da on odražava specifičnosti istoga. Iz toga međutim proizlazi i osnovni nedostatak ovog pristupa, a to je otežana ili nemoguća usporedba.

Razlike u organizacijskoj kulturi i razinama ekonomije i društvenog razvoja u različitim gradovima, područjima ili zemljama, čine, barem za sada, nepremostivu prepreku u nastojanjima da se usvoji univerzalna mjera zadovoljstva poslom.³

No, jedno- i multidimenzionalni pristup pokazali su se komplementarnim⁴, te je uputno, gdje god je to moguće, primijeniti oba pristupa. Zahtjeva li istraživanje isključivost u pristupu uputno je voditi se slijedećim pravilom: u komparativnim se studijama prednost daje jednodimenzionalnom pristupu, dok je u organizacijskim istraživanjima ili studijama zanimanja primjerenije koristiti posebno razrađen multidimenzionalni pristup.

3 Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U., Ajamieh, A.R.A. (1996): Toward an international measure of job satisfaction, *Nursing Research*, 2: 87-91; Mueller, S.W., McCloskey, J.C. (1990): Nurses' job satisfaction: a proposed measure, *Nursing Research*, 2: 113-17., u: Oshagbemi, T. (1999): Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?, *Journal of Managerial Psychology*, 5: p. 401.

4 Oshagbemi, T. (1999), *Ibid.*, p. 401

Opće zadovoljstvo poslom ispitivano jednodimenzionalnim pristupom razlikuje se od multidimenzionalnog ispitivanja aspekata zadovoljstva poslom na nekoliko načina:

- 1) Ispitivanjem pojedinih aspekata zadovoljstva poslom mogu se ispustiti područja koja za pojedinca prilikom ocjenjivanja ukupnog zadovoljstva mogu biti od velike važnosti.⁵
- 2) Zbrajanje rezultata po pojedinim aspektima ili ponderiranje rezultata po perspektivama ne odražava nužno (i najvjerojatnije) kombinaciju aspekata važeću za svakog pojedinca. Potencijalno validniji rezultati dobivaju se direktnim upitom o ukupnom zadovoljstvu poslom.

Zadovoljstvo pojedinim aspektima posla reflektira kratkoročno evaluiranje posla, dok ocjenjivanje ukupnog zadovoljstva poslom reflektira opće, dugoročno vrednovanje posla.⁶ Jednako tako, zadovoljstvo ne treba konceptualizirati u apsolutnom smislu: razina se zadovoljstva ocjenjuje, tj. dobiva s obzirom na karakteristike prisutne u privatnom i radnom životu zaposlenika.⁷

1.3. Metode za mjerenje zadovoljstva poslom

Metode, tj. instrumenti koju su do danas razvijeni za mjerenje zadovoljstva poslom mogu se podijeliti s obzirom na to promatraju li koncept zadovoljstva posla jednodimenzionalno ili višedimenzionalno.

Jednodimenzionalan pristup

U Sjedinjenim Američkim Državama su se kao opće prihvaćene skale za mjerenje općeg zadovoljstva poslom etablirale:

1. Job in General – JIG (Ironson et al.)⁸,
2. Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann et al.)⁹.

U Europi, u njemačkom govornom području prihvaćena je:

3. Skala zur Messung Der Arbeitszufriedenheit – SAZ (Fischer, Lück)¹⁰.

Multidimenzionalan pristup

Najpoznatije skale za multidimenzionalni pristup mjerenju zadovoljstva poslom u engleskom govornom području jesu:

1. Job Descriptive Index – JDI (Smith et al.)¹¹,

5 Scarpello, V., Campbell, J.P. (1983): Job satisfaction: Are all parts here?, *Personnel Psychology*, 36: 577-600.

6 Stanton, J.M., Crossley, C.D.(Eds) (2000): *Electronic Resources for the JDI and JIG*, Bowling Green State University, p. 45.

7 Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969), *Ibid.*, p. 33.

8 Ironson et al. (1989): Construction of a "Job in General" scale: A comparison of global, composite and specific measures, *Journal of Applied Psychology*, 74: 193-200.

9 Cammann et al. (1979): The Michigan Organizational Assessment Questionnaire, *Ann Arbor*, 1979. u: Schwetjke, T. (1999): *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen*, Gabler, Wiesbaden, p. 58ff.

10 Fischer, L., Lück, H.E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ), *Psychologie und Praxis*, 2: p.64ff. u: Schwetjke, T. (1999), *Ibid.* p. 58.

11 Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago.

2. Job Satisfaction Survey – JSS (Spector)¹², te
3. Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman, Oldman)¹³.

U njemačkom govornom području najšire prihvaćen pristup mjerenju zadovoljstva poslom predstavlja skala pod nazivom:

4. Arbeitsbeschreibungsbogen – ABB (Neuberger, Allerbeck)¹⁴.

Usporedni pregled dimenzija zadovoljstva poslom koje prate navedeni instrumenti dat je u sljedećoj tabeli.

Tabela 1: Operacionalizacija koncepta zadovoljstva poslom – usporedni prikaz najčešćih multidimenzionalnih pristupa mjerenju

Dimenzija	Naziv mjernog instrumenta (metode)			
	JDI	JDS	JSS	ABB
<i>Kolege</i>	X	X	X	X
<i>Nadređeni</i>	X	X	X	X
<i>Plaća</i>	X	X	X	X
<i>Posao koji se obavlja</i>	X		X	X
<i>Razvoj</i>	X		X	X
<i>Uvjeti rada</i>				X
<i>Organizacija i vođenje</i>			X	X

Izvor: Obrada autora.

2. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

2.1. Uzorak i instrument

U svrhu mjerenja zadovoljstva poslom formiran je **upitnik** za ovo istraživanje, vođen multidimenzionalnim pristupom mjerenju zadovoljstva poslom. Pri njegovom formiranju korišten je obrazac i dimenzije mjerenja prema *Job Descriptive Index pristupu*¹⁵.

12 Spector, P.E. (1985): Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13: p. 693ff. u: Schwetjje, T. (1999), Ibid. p.62.

13 Hackman, J.R., Oldman, G.R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279. u: Schwetjje, T. (1999), Ibid. p. 63.

14 Neuberger, O., Allerbeck, M. (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*, Causus, Bern, p. 1ff.

15 Pre-test istraživanje izvedeno na uzorku od 30 studenata četvrte godine sveučilišnog studija, pokazalo je da za ispunjavanje originalnog JDI upitnika potrebno između 15 i 20 minuta. Originalni upitnik pored socio-demografskih karakteristika sadrži sveukupno 54 karakteristike pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom o kojima se zaposlenici moraju izjasniti. S obzirom da je istraživanje planirano za srpanj i kolovoz, tj. za tzv. «špicu» sezone (kako bi se obuhvatili i sezonski zaposlenici), kada zaposlenici imaju malo vremena za ispunjavanje upitnika, isti je formiran u skraćenom obliku, na način da su u opisu pojedine dimenzije korišteni su (neki) opisi iz tvrdnji originalnog upitnika.

Upitnik sadrži sveukupno 15 pitanja. Prvih se devet pitanja odnosi na socio-demografske karakteristike ispitanika:

- 1) dob,
- 2) spol,
- 3) vrsta radnog odnosa,
- 4) obrazovanje,
- 5) odjeljenje u kojem ispitanik radi,
- 6) vrijeme provedeno u poduzeću,
- 7) vrijeme provedeno na sadašnjem radnom mjestu,
- 8) naziv radnog mjesta (otvoreno pitanje),
- 9) percipirana pozicija u hijerarhiji.

Drugi se dio upitnika odnosi na ispitivanje pet dimenzija zadovoljstva poslom, prema JDI:

- 1) zadovoljstvo poslom kojeg se trenutno obavlja,
- 2) zadovoljstvo plaćom,
- 3) zadovoljstvo mogućnostima napredovanja,
- 4) zadovoljstvo direktno nadređenim (šefom),
- 5) zadovoljstvo kolegama na radnom mjestu.

Posljednje je, petnaesto pitanje postavljeno s ciljem dobivanja suda o općem stavu, općem zadovoljstvu poslom.

Za pitanja u drugom dijelu upitnika korištena je skala od 1 – vrlo nezadovoljan(na) do 5 – vrlo zadovoljan(na).

Ispitivanje je provedeno tijekom kolovoza 2002. Upitnici su poslani na adrese 30 hotela. Od sveukupno 2.430 upitnika vraćeno je 967 upitnika od čega 942 upotrebljiva, tj. ispravno ispunjena (38,8%). Povrat upitnika dobiven je iz 20 hotela. Navedenih je 20 hotela u trenutku provođenja istraživanja zapošljavalo 1.691 zaposlenika, te 942 ispravna upitnika predstavljaju stavove 55,7% zaposlenika.

Varijablu «godine starosti» uslijed greške u štampanju upitnika, pri čemu je izostavljen razred starosti od 36-45 godina, nije bilo moguće koristiti.

U tabeli 2 ukratko su navedene socio-demografske karakteristike anketiranih zaposlenika.

U strukturi ispitanika dominantni udio – 64,7% čine žene. 57,7% čine stalno zaposleni. Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja ne pokazuje znatna odstupanja u odnosu na strukturu za hotele i restorane RH. Najveći udio imaju zaposlenici sa srednjom školom (72,4%), slijede oni sa završenom osnovnom školom (16,7%), dok samo 10,9% čine zaposlenici sa višom školom ili višim stupnjem obrazovanja.

U strukturi ispitanika najzastupljeniji su zaposlenici koji su u poduzeću 16 i više godina kojih je ukupno 39,3%. Slijede zaposlenici koji su u poduzeću jednu godinu i manje kojih ima 215.

Vezano uz broj godina na sadašnjem radnom mjestu, najzastupljenija je skupina sa 16 i više godina. Ovaj je podatak interesantno promatrati s obzirom na motivaciju i zadovoljstvo. Za pretpostaviti je, naime, da motivacija i zadovoljstvo opada s vremenom provedenom na istom radnom mjestu tj. vremenu u kojem nije došlo do promocije – posao postaje monoton, ne predstavlja izazov, ne nudi nova

znanja. Slijedi skupina sa jednom i manje godina na radnom mjestu koji u strukturi čine 28,1%. Ovu vrijednost treba povezati sa troškovima pribavljanja, selekcije i obuke novih zaposlenika, te sa kvalitetom proizvoda i usluga (koja je, moguće, manja s obzirom na nove još neiskusne zaposlenike).

Tabela 2: Socio-demografske karakteristike zaposlenika u uzorku (N=942)

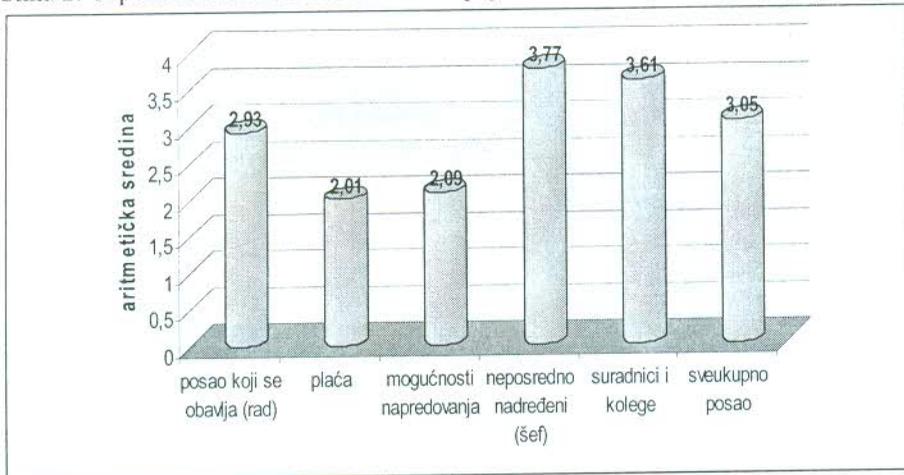
Karakteristika	frekvencija (broj)	%
<i>Spol</i>		
žene	597	64,7
muškarci	326	35,3
<i>Vrsta radnog odnosa</i>		
stalni zaposlenici	527	57,7
sezonski zaposlenici	387	42,3
<i>Obrazovanje</i>		
Osnovna škola i manje	155	16,7
Srednja škola /gimnazija	672	72,4
Visoka škola	65	7,0
Fakultet	36	3,9
Magisterij /doktorat	0	0,0
<i>Godine provedene u poduzeću</i>		
1 i manje	215	28,1
2-5	180	23,1
6-10	86	11,1
11-15	70	7,9
16 i više	357	29,7
<i>Godine provedene na radnom mjestu</i>		
1 i manje	255	28,1
2-5	209	23,1
6-10	101	11,1
11-15	72	7,9
16 i više	269	29,7
<i>Odjeljenje</i>		
Recepcija i domaćinstvo	291	31,3
Hrana i piće	458	49,2
Održavanje	97	10,4
Wellness, fitness, sport i sl.	25	2,7
Administracija i uprava	47	5,0
Ostalo	13	1,4

Izvor: istraživanje autora

Najveći broj zaposlenika, njih 49,2% radi u odjeljenju hrane i pića, slijedi odjeljenje recepcije i domaćinstva sa 31,3%, te održavanje sa 10,4%.

Slijedeća slika daje usporedbu rezultata po dimenzijama zadovoljstva posla.

Slika 2: Usporedba aritmetičkih sredina za pojedine dimenzije zadovoljstva poslom



Izvor: istraživanje autora

Sa slike se vidi da je zadovoljstvo plaćom za analizirani uzorak u prosjeku najniže (ocjena 2,01), slijedi zadovoljstvo mogućnostima napredovanja (2,09) i zadovoljstvo samim poslom (radom) koji se obavlja (2,93). Najviše zadovoljstvo iskazano je u dimenziji neposredno nadređeni i suradnici i kolege.

2.2. Testiranje hipotezi

H1 Spol zaposlenika ne utječe na njihovo zadovoljstvo.

Za testiranje ove hipoteze korišten je neparametrijski Test sume rangova ili Mann-Whitneyev U-test kojim se testira pripadaju li dva uzorka u populaciju s istim medijanom, odnosno testirana je razlika rangova između žena i muškaraca.

Tabela 3: Mann-Whitneyev test, grupiranje prema varijabli spol

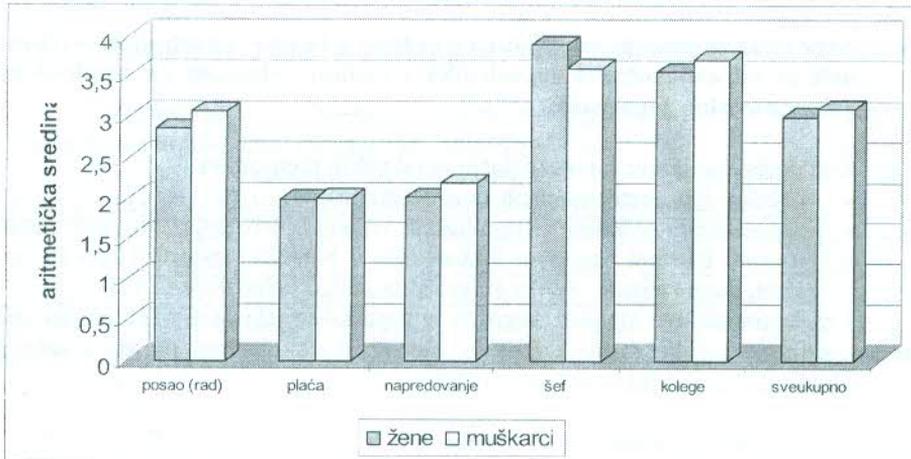
	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Mann-Whitney U	86770,5	93365,0	84382,0	79710,5	87211,5	88918,5
Wilcoxon W	261115,5	268301,0	254035,0	130750,5	258031,5	258571,5
Z	-2,371	-,578	-2,681	-3,544	-1,875	-1,165
Asymp. Sig. (2-smjerna)	0,018	0,563	0,007	0,000	0,061	0,244

Izvor: Istraživanje autora.

Mann-Whitneyevim testom izračunate asimptotičke signifikantnosti pokazuju da spol ipak značajno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, i to kod: zadovoljstava radom ($p=0,018$), napredovanjem ($p=0,007$), šefom ($p<0,001$), te kolegama ($p=0,061$).

Muškarci su zadovoljniji u svim razmatranim varijablama, osim šefom gdje su zadovoljnije žene. Vidljivo je to i sa slike 4.12.

Slika 3: Usporedba zadovoljstva poslom prema spolu ispitanika (aritmetičke sredine)



Izvor: istraživanje autora

Analiza varijance tj. ANOVA dala je iste rezultate kao i Mann-Whitneyev test, te se zaključno može reći da se hipoteza odbacuje, odnosno utvrđuje se da razina zadovoljstva ovisi o spolu zaposlenika u dimenzijama: posla koji se obavlja, mogućnosti napredovanja, neposredno nadređeni i suradnici i kolege.

Implikacije za management proizlaze iz činjenice da dominantan udio zaposlenika u hotelskoj industriji čine žene – u ovom uzorku 64%, a na razini Hrvatske 57,1%¹⁶. Potrebno je definirati faktore unutar pojedinih dimenzija koji utječu na zadovoljstvo tom dimenzijom, jer je očito da postoje razlike u intenzitetu njihovog djelovanja na zaposlenike s obzirom na spol.

Znanstvenici nisu jedinstveni u stavu utječu li demografske karakteristike na zadovoljstvo poslom. Neke studije tako pokazuju da demografske karakteristike imaju malen ili zanemariv utjecaj (Shadur et al., 1995., Taormina, 1999.)¹⁷, dok druga istraživanja pokazuju da demografske varijable iskazuju signifikantnu povezanost ili su jaki prediktori zadovoljstva poslom (Fogarty, 1994.)¹⁸

16 Statistički ljetopis Republike Hrvatske, 2002., p.140.

17 Shadur, M.A., Rodwell, J.J., Bamber, G.J. (1995): Factors Predicting Employees' Approval of Lean Production, *Human Relations*, 48: 1403-1425; Taormina, R.J. (1999): Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics, *International Journal of Human Resource Management*, 6: 1060-1076.

18 Fogarty, T.J. (1994): Public Accounting Work Experience, The Influence of Demographic and Organizational Attributes, *Managerial Auditing Journal*, 7: 12-20.

Bez obzira na to imaju li demografske karakteristike pripisivani im utjecaj na zadovoljstvo poslom ili ne, znanstvenici su neskloni tim varijablama pridavati prevelik značaj iz razloga što management na npr. spol ili godine ne može utjecati, a selekcija je zaposlenika na osnovu demografskih obilježja diskriminacijska. No, s druge strane u zavisnosti od demografskih obilježja zaposlenika manageri mogu razvijati odgovarajuće strategije za povećanje zadovoljstva poslom one grupe zaposlenika koja pokazuje niže zadovoljstvo poslom.

H2 **Zadovoljstvo poslom zaposlenika s radnim odnosom na određeno vrijeme niže je od zadovoljstva zaposlenika s radnim odnosom na neodređeno vrijeme (stalno zaposleni).**

Kod postavljanja ove hipoteze pošlo se od nekih pretpostavki:

- osjećaj sigurnosti sezonskih zaposlenika je niži;
- zapošljavaju se samo u razdobljima vršnog opterećenja, što znači da su osobito izraženi negativni faktori rada u hotelskoj industriji kao što su: stres, dugo stajanje, visoke temperature, dugo radno vrijeme i sl.

I za testiranje ove hipoteze korišten je neparametrijski Mann-Whitneyev test kojim su testirane razlike rangova između zaposlenika s obzirom na vrstu radnog odnosa: određeno vrijeme i neodređeno vrijeme.

Rezultati testa prikazani su u sljedećoj tabeli:

Tabela 4: Mann-Whitneyev test, grupiranje prema varijabli **vrsta radnog odnosa**

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Mann-Whitney U	91691,0	80977,0	96615,5	86783,5	91782,0	96492,5
Wilcoxon W	164844,0	217480,0	230001,5	216578,5	224652,0	168882,5
Z	-2,218	-5,180	-,461	-2,927	-1,913	-,419
Asymp. Sig. (2-smjerna)	0,027	0,000	0,645	0,003	0,056	0,675

Izvor: Istraživanje autora.

Značajne razlike s obzirom na vrstu radnog odnosa postoje kod dimenzija: posao koji se obavlja ($p = 0,027$), plaća ($p < 0,001$), neposredno nadređeni ($p = 0,003$) i suradnici i kolege ($p = 0,056$).

Poslom koji se obavlja zadovoljniji su stalni zaposlenici, dok su plaćom, neposredno nadređenim i suradnicima i kolegama zadovoljniji sezonski zaposlenici. Kod zadovoljstva mogućnostima napredovanja i poslom sveukupno razlike nisu statistički značajne (odgovori su gotovo identični). S obzirom na navedeno, ova se hipoteza odbacuje po svim dimenzijama osim po dimenziji zadovoljstva poslom (radom).

Dakle, suprotno opće uvriježenom mišljenju o eksploatiranoj ulozi sezonskih zaposlenika, koja za posljedicu ima nezadovoljstvo poslom, pokazalo se da su oni u više dimenzija zadovoljniji od stalno zaposlenih. Jedina dimenzija u kojoj su stalni zaposlenici zadovoljniji je posao koji se obavlja, što treba dovesti u vezu sa poslovima

na kojima se zapošljavaju sezonski zaposlenici – odjeljenja hrane i pića i domaćinstvo, dakle odjeljenja u kojima je opterećenje najviše, a koji (većina) u hijerarhiji imaju nizak položaj. Interesantno je također za primijetiti da je zadovoljstvo mogućnostima napredovanja otprilike jednako za obje grupacije. I dok je ispitivanje ove dimenzije možda i izlišno za sezonske zaposlenike, ovakvi rezultati još jednom ukazuju na zabrinjavajuće niski stupanj zadovoljstva mogućnostima napredovanja – u prosjeku samo 2,09.

H3 Zadovoljstvo poslom smanjuje se sa stupnjem obrazovanja zaposlenika.

Za testiranje ove hipoteze korišten je neparametrijski Kruskal Wallis test tj. test jednosmjerne analize varijance sa rangovima.

Tabela 5: Kruskal Wallis Test, grupiranje prema varijabli **obrazovanje**

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Hi kvadrat	5,376	19,029	5,822	7,003	2,341	4,658
Stupnjevi slobode	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0,146	0,000	0,121	0,072	0,505	0,199

Izvor: Istraživanje autora.

Statistički značajna razlika postoji samo kod zadovoljstva plaćom ($p < 0,001$) kod kojeg su zadovoljniji oni s većim stupnjem obrazovanja. Općenito znači ne vrijedi hipoteza da se zadovoljstvo smanjuje sa stupnjem obrazovanja, pa se ova **hipoteza u potpunosti odbacuje**.

H4 Zadovoljstvo zaposlenika razlikuje se s obzirom na odjeljenje u kojem rade.

Za testiranje ove hipoteze korišten je neparametrijski Kruskal Wallis test, čiji su rezultati prikazani u slijedećoj tabeli:

Tabela 5: Kruskal Wallis Test, grupiranje prema varijabli **odjeljenje**

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Hi kvadrat	22,401	20,963	7,610	14,573	15,093	24,730
Stupnjevi slobode	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,000	0,001	0,179	0,012	0,010	0,000

Izvor: Istraživanje autora.

Rezultati testa pokazuju da su razlike po dimenzijama zadovoljstva vrlo značajne s obzirom na odjeljenje u kojem je zaposlenik aktivan. Statistički značajna razlika ne postoji samo kod mogućnosti napredovanja kod koje je signifikantnost, $p = 0,179$ (tj. hipoteza se odbacuje samo u ovoj dimenziji).

Odjeljenje hrane i pića najčešće se pojavljuje sa minimalnim vrijednostima zadovoljstva po dimenzijama, dok je sveukupno gledano najzadovoljnije odjeljenje administracije i uprave. Najniža je srednja vrijednost za odjeljenje hrane i pića kod dimenzije plaća gdje se očito ne ocjenjuje pravičnim odnos između inputa i outputa. Budući da u analiziranom uzorku čak 50,3% zaposlenika radi u odjeljenju hrane i pića (49,2% sveukupnog broja ispitanika) očito su odjeljenja hrane i pića prva na koje treba usmjeriti akcije za povećanje zadovoljstva poslom.

H5 Što je zadovoljstvo poslom veće, to je vrijeme provedeno u poduzeću dulje.

Kod postavljanja ove hipoteze pošlo se od stava da je vrijeme provedeno u istom poduzeću mjera lojalnosti zaposlenika. Pretpostavljeni odnos „*zadovoljan zaposlenik je lojalan zaposlenik*“¹⁹ trebao bi se potvrditi testiranjem ove hipoteze.

Za testiranje ovih hipoteza korišten je neparametrijski Kruskal Wallis test, čiji su rezultati prikazani u sljedećoj tabeli:

Tabela 6: Kruskal Wallis Test, grupiranje prema varijabli **godine provedene u poduzeću**

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Hi kvadrat	8,905	43,476	11,873	14,312	13,209	9,164
Stupnjevi slobode	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,064	0,000	0,018	0,006	0,010	0,057

Izvor: Istraživanje autora.

Kod svih vrsta zadovoljstva postoji statistički značajna razlika, ali ne potpuno u skladu s hipotezom da je zadovoljstvo veće ako je zaposlenik proveo više godina u poduzeću.

Iako postoje statistički značajne razlike po svim dimenzijama zadovoljstva poslom s obzirom na godine koje su zaposlenici proveli u poduzeću, budući da se hijerarhija ne može uspostaviti, općenito se može zaključiti kako hipoteza *Što je zadovoljstvo poslom veće, to je vrijeme provedeno u poduzeću dulje* ne vrijedi, odnosno ova se hipoteza u potpunosti odbacuje.

Očito je da se ostanak u poduzeću (kao jedna od mjera lojalnosti) nalazi pod utjecajem nekih drugih varijabli, a ne zadovoljstva poslom (npr. prosječna starost zaposlenika vezana uz smanjene mogućnosti pronalazjenja novog zaposlenja, visoka stopa nezaposlenosti – zaposlenik je «sretan» da uopće ima posao i sl.).

H6 Što je vrijeme provedeno na sadašnjem poslu manje, to je zadovoljstvo poslom veće.

Za testiranje ovih hipoteza korišten je neparametrijski Kruskal Wallis test, čiji su rezultati prikazani u sljedećoj tabeli:

¹⁹ usp. npr. Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1997): *The Service Profit Chain*, Free Press, NY.

Tabela 7: Kruskal Wallis Test, grupiranje prema varijabli **godine provedene na sadašnjem poslu / radnom mjestu**

	posao (rad)	plaća	napredovanje	šef	kolege	sveukupno posao
Hi kvadrat	12,591	59,852	16,386	19,350	16,220	5,291
Stupnjevi slobode	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,013	0,000	0,003	0,001	0,003	0,259

Izvor: Istraživanje autora.

Kod svih vrsta zadovoljstva, osim kod posla sveukupno, postoji statistički značajna razlika, ali ne potpuno u skladu s hipotezom da je zadovoljstvo veće ako je zaposlenik proveo manje godina na istom radnom mjestu. Na osnovu rezultata deskriptivne analize moguće je postavljenu hipotezu prihvatiti u dimenzijama *plaća* i *kolege*, dok po ostalim dimenzijama hijerarhiju nije moguće uspostaviti.

3. ZAKLJUČAK

Ima li management za cilj imati zadovoljnog zaposlenika, istraživanje je pokazalo da se mogući prostor za djelovanje otvara u sljedećim momentima:

- **Spol:** budući da su muškarci iskazali veći stupanj zadovoljstva od žena (u svim dimenzijama osim kod zadovoljstva nadređenim), a da žene čine većinu zaposlenika u hotelskoj industriji, potrebno je definirati i razvijati odgovarajuće strategije za povećanje njihovog zadovoljstva.
- **Odjeljenje hotela** u kojem zaposlenik radi: istraživanje je pokazalo da postoje velika odstupanja u stupnju zadovoljstva zaposlenika s obzirom na odjeljenje u kojem su zaposleni. Posebno je indikativno nisko zadovoljstvo zaposlenika tzv. „prvog kontakta“ – odjeljenja hrane i pića i to osobito u dimenziji plaće. Takvi rezultati ukazuju na loš percipirani odnos *inputa* i *outputa*, odnosno truda uloženog u obavljanje posla i nagrade koja se (u obliku plaće) dobiva.
- **Vrijeme provedeno u poduzeću** – ne treba dovoditi u vezu sa stupnjem zadovoljstva. To drugim riječima znači da, ako nizak stupanj zadovoljstva potiče fluktuaciju, činjenica da je zaposlenik dugo u istom poduzeću ne predstavlja garanciju njegove lojalnosti, već možda samo (trenutni) nedostatak alternative. Istina je da hotelska poduzeća nemaju visok stupanj fluktuacije stalno zaposlenih i da se ne moraju «boriti» za njihovo zadržavanje u poduzeću. No, isto je tako vjerojatno da će najbolji radnici, bez obzira koliko dugo već radili u istom poduzeću, prvom prilikom otići iz poduzeća jer će moguće netko drugi prepoznati njihovu vrijednost.
- **Visina plaće** – korelira sa svim drugim aspektima zadovoljstva poslom (osim sa nadređenim). Za pretpostaviti je da je to posljedica niskog životnog standarda, odnosno niskih plaća koje ne omogućavaju zadovoljenje egzistencijalnih potreba i prelazak na razinu zadovoljenja «viših» potreba. Drugim riječima, materijalno je nagrađivanje na ovom (niskom) stupnju razvoja gospodarstva – primarno.

LITERATURA

5. Locke, E.A. (1976): *The nature and causes of job satisfaction*, u: Dunette, M.D. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, u: Stanton, J.M., Crossley, C.D.(Eds.) (2000): *Electronic Resources for the JDI and JIG*, Bowling Green State University
6. Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago, p.6, u: Stanton, J.M., Crossley, C.D.(Eds.) (2000): *Electronic Resources for the JDI and JIG*, Bowling Green State University
7. Miscner, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U., Ajamich, A.R.A. (1996): Toward an international measure of job satisfaction, *Nursing Research*, 2: 87-91; Mueller, S.W., McCloskey, J.C. (1990): Nurses' job satisfaction: a proposed measure, *Nursing Research*, 2: 113-17., u: Oshagbemi, T. (1999): Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?, *Journal of Managerial Psychology*, 5: 388-403.
8. Oshagbemi, T. (1999): Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?, *Journal of Managerial Psychology*, 5: 388-403.
9. Scarpello, V., Campbell, J.P. (1983): Job satisfaction: Are all parts here?, *Personnel Psychology*, 36: 577-600.
10. Stanton, J.M., Crossley, C.D.(Eds) (2000): *Electronic Resources for the JDI and JIG*, Bowling Green State University
11. Ironson et al. (1989): Construction of a "Job in General" scale: A comparison of global, composite and specific measures, *Journal of Applied Psychology*, 74: 193-200.
12. Camman et al. (1979): The Michigan Ogranizational Assessment Questionnaire, *Ann Arbor*, 1979. u: Schwetjje, T. (1999): *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen*, Gabler, Wiesbaden
13. Fischer, L., Lück, H.E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ), *Psychologie und Praxis*, 2: p.64ff. u: Schwetjje, T. (1999): *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen*, Gabler, Wiesbaden
14. Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L. (1969): *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago.
15. Spector, P.E. (1985): Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13: p. 693ff. u: Schwetjje, T. (1999): *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen*, Gabler, Wiesbaden
16. Hackman, J.R., Oldman, G.R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279. u: Schwetjje, T. (1999): *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen*, Gabler, Wiesbaden
17. Neuberger, O., Allerbeck, M. (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*, Causus, Bern
18. Statistički ljetopis Republike Hrvatske, 2002.
19. Shadur, M.A., Rodwell, J.J., Bamber, G.J. (1995): Factors Predicting Employees' Approval of Lean Production, *Human Relations*, 48: 1403-1425.
20. Taormina, R.J. (1999): Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics, *International Journal of Human Resource Management*, 6: 1060-1076.
21. Fogarty, T.J. (1994): Public Accounting Work Experience, The Influence of Demographic and Organizational Attributes, *Managerial Auditing Journal*, 7: 12-20.
22. Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1997): *The Service Profit Chain*, Free Press, NY.