

Aleksandra Grobelna
Akademia Morska w Gdyni

Satysfakcja zawodowa a poziom wykonania pracy – implikacje dla postrzegania jakości usług przez konsumentów. Przypadek hoteli Trójmiasta

Streszczenie

Artykuł ma charakter badawczy, a celem rozważań jest ukazanie roli i znaczenia satysfakcji pracowników dla kształtowania pożądaných postaw i zachowań konsumentów na rynku usług hotelarskich. Problemem badawczym jest próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność między satysfakcją zawodową a kreatywnością zasobów ludzkich, a w jej konsekwencji z poziomem wykonania pracy przez personel badanych hoteli. Powyższa zależność może mieć swoje przełożenie na postrzeganą przez nabywców jakość świadczonych usług, a w rezultacie na satysfakcję i lojalność klientów.

Zastosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury przedmiotu dotycząca podjętej problematyki oraz badania empiryczne przeprowadzone metodą ankiety w dwóch trójmiejskich hotelach. Przeprowadzone badania mają charakter studium przypadku, a ich rezultaty ukazują, że drogą do uzyskania usatysfakcjonowanych i lojalnych odbiorców może być m.in. umacnianie satysfakcji pracowników, którzy, poprzez swoją kreatywność i sposób wykonania pracy, mogą wykreować dodatkową wartość i użyteczność dla klienta.

Wyniki pracy ukazały istotny związek między satysfakcją a kreatywnością zasobów ludzkich, a w jej wyniku z poziomem wykonania pracy. Z udowodnienia tej zależności można wyprowadzić potrzebę i kierunek dalszych badań empirycznych, które pozwoliłyby zweryfikować, postawione w pracy założenie, że istnieje zależność między wykonaniem pracy przez personel hotelu a postrzeganą jakością usług i jej konsekwencjami dla postaw i zachowań konsumentów na rynku.

Słowa kluczowe: personel hotelu, satysfakcja z pracy, wykonanie pracy, jakość usług hotelarskich, satysfakcja klienta.

Kody JEL: J24, J28, M12, M31

Wstęp

W kontekście dojrzałych rynków i silnej konkurencji, szczególnej wagi nabiera budowanie trwałych relacji i więzi z klientem. Bariera popytu i rosnąca konkurencja, powoduje, że szczególną wartością współczesnych przedsiębiorstw staje się baza stałych lojalnych klientów (Rosa, Perenc 2011; Karatece, Sokmen 2006, s. 255-268; Babakus i in. 2003, s. 272-286), a umiejętność stworzenia i utrzymania długotrwałych relacji z odbiorcami wydaje się być kluczowym zagadnieniem warunkującym powodzenie rynkowe także przedsiębiorstw tury-

stycznych (Karatepe i in. 2006a). Hill i Alexander (2003) sugerują, że o klientach powinno się myśleć nie w kontekście jednokrotnego zakupu, ale w kategoriach długoterminowej wartości.

W literaturze spotyka się stwierdzenie, że hotelarstwo jest branżą ludzi, *people industry* (Faulkner, Patiar 1997, s. 99-117; Kim i in. 2007, s. 421-434), zorientowaną na ludzi *people-oriented business* (Lam i in. 2001, s. 157-165; Yang 2010, s. 609-618) i spośród wielu innych branż wyróżnia się tym, iż w sposób szczególny zależy od pracowników kontaktowych (AlBattat, Som 2013, s. 62-71), którzy odgrywają istotną rolę w łączeniu organizacji z ich klientami i tworzeniu długoterminowych relacji (Kusluvan 2003b, s. 25-50; Karatepe i in. 2006a, s. 547-560). Wynikać to może z faktu, iż proces świadczenia usługi hotelarskiej składa się z licznych bezpośrednich interakcji między gośćmi a pracownikami, które podlegają wnikliwej ocenie klienta, stanowiąc swoiste „momenty prawdy” wpływające na percepcję jakości. Stąd - aby zwiększyć atrakcyjność swoich usług – organizacje powinny istotnie inwestować w podwyższenie poziomu obsługi klienta, bowiem w warunkach silnej konkurencji ten czynnik decyduje o zdobyciu przewagi na rynku (Mazurek-Łopacińska 2003). Kapitał ludzki staje się zatem aktywem, który w dużej mierze decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy (Rostkowski 2004).

Celem rozważań jest ukazanie roli i znaczenia satysfakcji pracowników dla kształtowania pożądanych postaw i zachowań konsumentów na rynku usług hotelarskich. Problemem badawczym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność między satysfakcją zawodową a kreatywnością zasobów ludzkich, a w jej konsekwencji z poziomem wykonania pracy przez personel badanych hoteli. Powyższa zależność może mieć swoje przełożenie na postrzeganą przez nabywców jakość świadczonych usług, a w jej rezultacie na satysfakcję i lojalność klientów.

Zastosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury przedmiotu, w tym opracowań i raportów z badań przeprowadzonych w omawianej problematyce oraz badania empiryczne przeprowadzone metodą ankiety w dwóch trójmiejskich hotelach.

Niniejsza praca ukazuje korzyści, jakie hotelarstwo może czerpać z posiadania usatysfakcjonowanych pracowników, co z kolei może przekładać się na pożądane postawy i zachowania rynkowe współczesnych nabywców usług hotelarskich.

Zachowania konsumentów na współczesnym rynku turystycznym

Kupowanie zajmuje centralne miejsce pośród zachowań konsumentekich, a stany zadowolenia lub niezadowolenia konsumenta wpływają na dalszy jego kontakt z marką (Falkowski, Tyszka 2002). Satysfakcja klienta może mieć różne stopnie lub poziomy i często jest postrzegana jako kontinuum jednowymiarowe zawierające różne natężenie, począwszy od ocen bardzo pozytywnych (najwyższa satysfakcja), przez pozytywne, średnio pozytywne, aż po oceny negatywne (wysokie niezadowolenie, całkowity brak satysfakcji) (Mazurek-Łopacińska 2003).

Związek między postrzeganą jakością usług a satysfakcją klienta może prowadzić albo do długotrwałych relacji z firmą (lojalności klientów) (Dabholkar, Abston 2008, s. 959-967) albo, w przypadku braku satysfakcji, do negatywnej decyzji dotyczącej nabycia usługi i zwykle alternatywnej alokacji czasu, miejsca czy środków finansowych (Marciszewska 1997, s. 287-302). Dlatego też odczuwanie zadowolenia z zakupu, wyraźnej satysfakcji często decyduje o przyszłych zakupach klienta i wykształceniu zjawiska lojalności (Rosa, Perenc 2011), ponadto zadowoleni klienci z reguły rekomendują usługodawcę, niezależnie od faktu, że sami stają się lojalnymi nabywcami (Mazur 2001). Należy jednak podkreślić, iż zwłaszcza wysoki stopień zadowolenia klienta sprzyja powstaniu silnych emocjonalnych związków z organizacją, często wykraczających poza racjonalne preferencje, kształtując wysoką lojalność nabywcy (Mazurek-Łopacińska 2003; Rosa, Perenc 2011; Otto 1999, s. 12). Co szczególnie ważne dla organizacji, utrzymanie klientów ma bezpośredni związek z jej zyskowością (Hill, Alexander 2003; Shoemaker, Lewis 1999, s. 345-370), dowodzi się, że 5% wzrost lojalności może przynieść wielokrotnie wyższy wzrost dochodu firmy (od 25% do 85%) (Hill, Alexander 2003), z utrzymaniem stałych klientów wiązą się bowiem niższe koszty, niż ze zdobywaniem nowych, ponadto dokonują oni wielokrotnych zakupów oraz charakteryzuje ich mniejsza wrażliwość na ceny (Hill, Alexander 2003). Klienci często wolą zapłacić więcej zaufanemu usługodawcy niż dokonać drobnych oszczędności ryzykując pogorszenie jakości usługi (Hill, Alexander 2003). Sytuacja ta ma szczególne zastosowanie do zachowań konsumentów na rynku turystycznym, zwłaszcza w kontekście wyjazdu wypoczynkowego, gdzie nie istnieje prawie żadna rekompensata wynikająca z uraty czasu wolnego (Kachniewska 2002) i przyjemności podczas wypoczynku z powodu niewłaściwego poziomu świadczeń. Dzięki lojalnym klientom wzrasta liczba referencji i poleceń hotelu, lojalni klienci rzadziej niż inni pytają o cenę dokonując rezerwacji hotelu, a także uważa się, iż znacznie częściej kupują jego inne, dodatkowe usługi (Shoemaker, Lewis 1999). Ponadto, w trosce o jakość usług i wizerunek obiektu, są oni skłonni znacznie częściej niż inni powiedzieć menadżerom o potencjalnych problemach, pełniąc rolę swoistych doradców (Shoemaker, Lewis 1999).

Odrotnie sytuacja wygląda w przypadku odczuwanej dysatisfakcji, gdzie prawdopodobieństwo ponownego zakupu jest nikłe (Rosa, Perenc 2011), bowiem naturalną konsekwencją niezadowolenia konsumenta jest powstrzymanie się od ponownego zakupu i często zmiana marki (Falkowski, Tyszka 2002). Jest mało prawdopodobne, że niezadowoleni klienci powrócą do niesolidnej firmy (Hill, Alexander 2003). Zwiększa się także tendencja do rozprzestrzeniania negatywnych opinii (Rosa, Perenc 2011; Babakus i in. 2003), co w dobie Internetu może skutecznie zniechęcić znacznie szersze grono potencjalnych klientów i istotnie obniżyć percepcję marki, a w konsekwencji zagrozić efektywności i gospodarczej egzystencji przedsiębiorstwa hotelowego na rynku.

Faktem jest również, że konsumenci zdobywają wciąż nowe informacje i doświadczenia, zwłaszcza od konkurencji, a ich definicja wartości podlega ewolucji, a rozwój techniki informacyjnej dodatkowo intensyfikuje ten proces (Otto 1999). Współczesny konsument to zatem osoba dobrze poinformowana w kwestiach wyboru, niezależna i zaangażowana, ła-

two podejmuje decyzje o zmianie usługodawcy, stając się bardziej krytyczną i wymagającą wobec przedsiębiorstw (Rosa, Perenc 2011).

Oczekując zarówno coraz wyższej jakości i doskonalszej obsługi, współcześni klienci stają się coraz mniej lojalni wobec firm (Rosa, Perenc 2011). W zawiązku z powyższym wydaje się, iż przedsiębiorstwa hotelowe muszą świadczyć usługi dobrej jakości, które nie tylko usatysfakcjonują nabywców, ale wręcz zachwycają, bowiem bardzo zadowolony klient będzie znacznie bardziej skłonny ponowić swój zakup i pozostać przy firmie aniżeli ten tylko usatysfakcjonowany (Rosa, Perenc 2011). Mówimy tu zatem o kreowaniu nowego „typu” jakości usługi, wyprzedzającego potrzeby i oczekiwania klienta (Marciszewska 1997), w dostarczeniu której szczególną rolę odgrywać może personel usługowy, umotywowany i głęboko zaangażowany mający szczególną sposobność indywidualizacji obsługi w kontekście potrzeb i oczekiwań nabywców (tych uświadomionych i jeszcze nieuświadomionych), dostarczając im niezapomnianych i unikatowych doświadczeń konsumpcji.

Satysfakcja pracownika a poziom wykonania pracy – potencjalne implikacje dla satysfakcji klienta

Sugeruje się, że aby dobrze wykonywać swój zawód, hotelarz powinien posiadać szczególne predyspozycje i odpowiednie przygotowanie (Dominik, Drogoń 2009) bowiem tym co może szczególnie wyróżnić współczesne hotele to trudny do skopiowania sposób obsługi klientów, dający im poczucie jedynych w swoim rodzaju wyjątkowych korzyści. Spotyka się pogląd, że w dobie ogromnej konkurencji zdolność firmy do przyciągnięcia i utrzymania utalentowanych pracowników staje się kluczowym komponentem sukcesu organizacji (Alniać i in. 2013, s. 274-281), zwłaszcza w takich branżach jak turystyka i hotelarstwo, gdzie przewagę konkurencyjną buduje się poprzez ludzi (pracowników) (Kuslivan, Kuslivan 2000, s. 251-268), którzy istotnie decydują o poziomie i kulturze obsługi, atmosferze panującej w hotelu, stosunku do gościa, bezpieczeństwie pobytu itp. (Dominik, Drogoń 2009).

Wielokrotnie spotyka się pogląd, że to właśnie personel hotelu odgrywa zasadniczą rolę w dostarczeniu wysokiej jakości usług (Karatece, Aleshinloye 2009, s. 345-358; Karatece, Kilic 2007, s. 238-252; Karatece, Sokmen 2006) i istotnie warunkuje powodzenie biznesu hotelowego (Enz, Siguaw 2000, s. 48-61; Davidson 2003, s. 206-213). Charakterystyczna dla branży intensywność pracy (Kuslivan 2003a, s. 3-24) oraz wysoki stopień interakcji i kontaktów między usługodawcą a usługobiorcą (Lewis, McCann 2002, s. 6-17; Kim i in., 2007), powoduje, że w rzeczywistości jakość usług hotelarskich jest szczególnie uzależniona od komponentu ludzkiego. Każda taka interakcja to dla klienta pewien istotny moment będący ogniwem łańcucha doświadczeń (*Jak zapewnić...* 2006). Relacje pomiędzy pracownikami liniowymi, a klientami w sposób szczególny wpływają na satysfakcję i lojalność tych drugich (Back i in. 2011, s. 111-124), klienci bowiem często oceniają jakość usług, właśnie w kontekście tych spotkań (interakcji) (Wan i in. 2014, 1-14).

Dlatego też, spośród powszechnie wymienianych cech usług zwrócenia szczególnej uwagi wymaga ich zależność od bezpośredniego kontaktu między pracownikiem a konsumentem w procesie świadczenia, ukazując, że jakość usług staje się niejako pochodną stosunków producent-konsument usługi (Marciszewska 1997). Bez pozytywnego stosunku personelu do pracy wydaje się być niemożliwym osiągnięcie satysfakcji i lojalności klientów (Kusluyan, Kusluyan 2000), zwłaszcza w turystyce, w której występuje szczególne zapotrzebowanie na ciepłe, bezpośrednie i wysoce zindywidualizowane kontakty usługowe (Kachniewska 2002).

Istnieje jednak związek między zadowoleniem pracowników, ich postawami względem pracy oraz stopniem motywacji do właściwej realizacji obowiązków (Rostkowski 2004). Podkreśla się, że pracownik najpierw powinien być zadowolony ze swojej pracy zanim efektywnie obsłuży klientów zewnętrznych (Paraskevas 2001, s. 251-258), na ogół bowiem pracownicy starają się sprostać wymaganiom nabywców tym lepiej im sami są bardziej usatysfakcjonowani z pracy oraz utożsamiają się z celami firmy; niezadowolony personel nie jest gotowy wkładać wiele wysiłku w obsługę klientów (Mazur 2001). Spotyka się więc pogląd, że usatysfakcjonowani pracownicy stają się kluczową przesłanką dla satysfakcji klientów (Kang i in. 2002, s. 278-291; Rostkowski 2004), będąc bardziej skłonni do dostarczenia dobrej obsługi (Dabholkar, Abston 2008), mają istotny udział w zatrzymaniu klienta (Otto 2001). Dlatego też wzmocnienie satysfakcji doświadczanej przez pracowników staje się istotnym komponentem warunkującym wysoki poziom obsługi (Yang 2010), a w jej rezultacie satysfakcję klienta i być może ponowne rezerwacje i zakupy usług hotelu.

Satysfakcję zawodową definiuje się jako „pozytywny stosunek do firmy, współpracowników oraz wykonywanej pracy” (Rostkowski 2004). Odzwierciedla ona odczucia pracowników względem pracy (Eliyana i in. 2012, s. 141-144). Satysfakcję zawodową determinuje wiele czynników (Petrović, Marković 2012, s. 29-39) wśród których najczęściej wymienia się: ekonomiczne aspekty pracy, warunki pracy, relacje interpersonalne czy czynności i zadania (Bajcar i in. 2011).

Satysfakcja zawodowa jest szczególnie szeroko studiowana w kontekście zachowań organizacyjnych (Zhou, George 2001, s. 682-696). Jej uwarunkowania i konsekwencje są przedmiotem zarówno szerokiej dyskusji w literaturze przedmiotu, jak i zagadnieniem głównym lub pośrednim wielu badań naukowych różnych branż i środowisk zawodowych (m.in. Alniaçik i in. 2013; Anseel, Lievens 2007, s. 1-13; Babakus i in. 2003; Back i in. 2011; Bajcar i in. 2011; Bettencourt, Brown 1997, s. 39-61; Bokti, Talib 2009, s. 299-307; Karatepe i in. 2006b, s. 1087-1093; Mahdi i in. 2012, s. 1518-1526; Potocka, Waszkowska 2013, s. 217-225; Randhawa 2007, s. 149-159; Rich 1997, s. 319-328; Wright, Cropanzano i in. 2000, s. 84-94), w tym także w hotelarstwie (m.in. Al Batat, Som 2013; Jang, George 2012, s. 588-595; Karatepe i in. 2006a; Karatece, Kilic 2007; Karatece, Sokmen 2006; Karatece, Uludag 2007, s. 645-665; Kim i in. 2009, s. 612-619; Lam i in. 2001; Øgaard i in. 2008, s. 647-661; Petrović, Marković 2012, Yang 2010, Zopiatis i in. 2014, s. 129-140 i in.).

W obliczu wysokiej zmienności i rosnących wymagań konsumentów oraz konieczności dostarczania nowych i unikatowych doświadczeń, szczególnego znaczenia nabiera kreatyw-

ność zasobów ludzkich, postrzegana jako możliwy rezultat odczuwanej satysfakcji zawodowej. Przedsiębiorstwa potrzebują kreatywnych pracowników, by odpowiedzieć na wzrastające oczekiwania klientów, zainicjować innowacyjność organizacji (Çekmecelioğlu, Günsel 2011, s. 889-895), zapewnić jej efektywność i przetrwanie (Hang, Bartol 2010). W literaturze przywołuje się potrzebę kreatywność zasobów ludzkich, w kontekście dostarczenia usług wysokiej jakości (Hon i in. 2013; Wang i in. 2014, s. 79-89).

Kreatywność definiowana jest m.in. jako tworzenie pomysłów, produktów czy procedur, które są zarówno nowe, ale także oryginalne i przydatne organizacji (Amabile 1997, s. 39-58; Oldham, Cummings 1996, s. 607-634; Zhou, George 2001). Dowodzi się, że ludzie stają się bardziej kreatywni wówczas, gdy są przede wszystkim wewnątrznie zmotywowani do pracy (Amabile 1997), która stanowi jednocześnie ich pasję, zainteresowanie, daje im poczucie wyzwania i spełnienia. Pracownicy którzy czerpią przyjemność i radość ze swojej pracy, często mają nowe, dobre pomysły (Sethi, Nicholson 2001, s. 154-168 za: Chen 2011, s. 64-72). Co więcej, wydaje się, iż osoby zadowolone z pracy, chcąc usatysfakcjonować najpełniej swoich klientów, mają tendencję do pewnej elastyczności w podejściu do pracy, robią mniej błędów i częściej przejmują inicjatywę (Hill, Alexander 2003). Okazuje się, że pozytywne emocje, które towarzyszą zadowolonym pracownikom, sprzyjają także ich twórczemu myśleniu (Bajcar i in. 2011), podczas gdy od niezadowolonych pracowników trudno oczekiwać kreatywności, poszukiwania nowych rozwiązań, gotowości do wyrzeczeń czy dodatkowego wysiłku (Rostkowski 2004; Juchnowicz 2010). Można zatem założyć, że istnieje związek między odczuwaną przez pracowników satysfakcją z pracy a kreatywnością zasobów ludzkich. Stąd w niniejszej pracy przyjęto hipotezę, iż **wzrostowi satysfakcji zawodowej towarzyszy wzrost kreatywności zasobów ludzkich badanych przedsiębiorstw hotelowych (Hipoteza 1).**

Jak już wcześniej ukazano, sposób w jaki pracownicy hotelu wyświadczają usługę staje się kluczowy dla pozytywnego doświadczenia konsumpcji, a w konsekwencji satysfakcji klienta i przekonania go, że podjęty wybór był optymalny w kontekście zaspokojonych potrzeb. Pracownicy kontaktowi umiejętnie stymulowani do kreatywności stają się szczególnie wartościowym źródłem nowych, interesujących pomysłów, w rezultacie wykonując swoją pracę lepiej niż inni. W literaturze przedmiotu również podkreśla się powiązanie między kreatywnością pracowników a ich wykonaniem (Ghafoor i in. 2011, s. 11093-11103). Stąd założono, że **kreatywność pracowników istotnie wpływa na poziom wykonania pracy przez personel badanych hoteli (Hipoteza 2).**

Podkreśla się, że posiadanie dobrze wykształconych, entuzjastycznych i zaangażowanych pracowników często staje się kluczowe dla sukcesu całej organizacji, w turystyce i hotelarstwie szczególnie (Kuslivan, Kuslivan 2000). Praca personelu kontaktowego staje się kluczowym komponentem usługi, wpływającym na satysfakcję, a w konsekwencji lojalność gości hotelowych (Yang 2010).

Sugeruje się, że w branżach usługowych postawa personelu bezpośrednio kontaktującego się z nabywcami w dużej mierze decyduje o ocenie produktu dokonanej przez klienta (Mazur 2001). Sukces lub porażka biznesu hotelowego zależą od jakości i poziomu wyko-

niania jego pracowników (Cheng 2011, s. 990-996), zwłaszcza kontaktowych, którzy dysponując aktualną wiedzą o potrzebach i preferencjach gości mogą umiejętnie zoptymalizować proces obsługi. Dyskusja wokół zagadnienia w literaturze przedmiotu pozwala zatem zauważyć, iż:

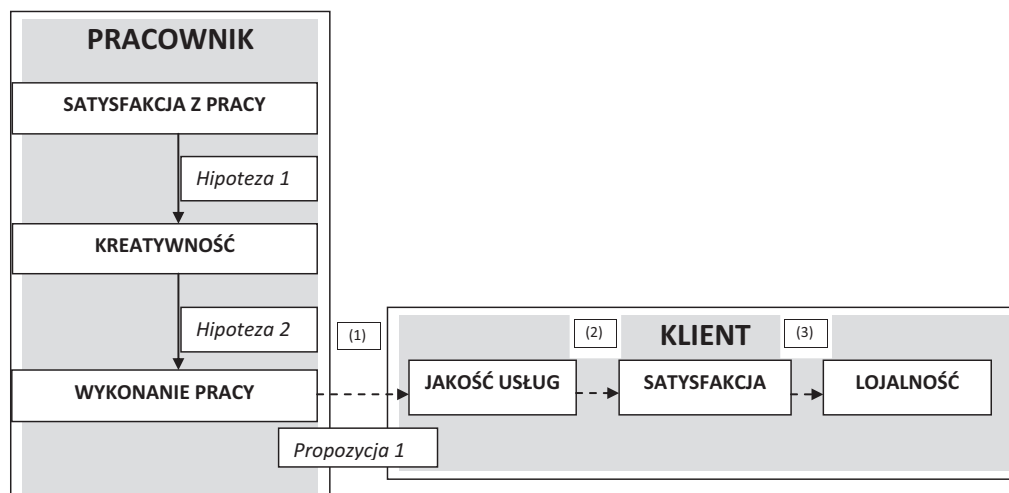
- (1) Jakość usług zależy w dużej mierze od pracowników, którzy ją świadczą (Niu 2010, s. 743-750), ich zachowań, postaw, poziomu wykonania pracy (na ten temat Kuslivan, Kuslivan 2000; Lundberg i in. 2009, s. 890-899; Otto 2001; Richardson 2010, s. 1-11).
- (2) Jakość usług jest rozpatrywana w zestawieniu z satysfakcją klienta osiąganą w efekcie skorzystania ze świadczenia (Marciszewska 1997).
- (3) Wierność klientów będzie pochodną odczuwanej przez nich satysfakcji (Hill, Alexander 2003), bez zadowolenia klienta nie można oczekiwać jego lojalności, wierności i trwałego związania z organizacją (Otto 1999) (por. schemat 1).

Stąd sugeruje się, iż **można szukać związków między wykonaniem pracy a postrzeganą jakością usług hotelarskich; a w jej konsekwencji satysfakcją i lojalnością konsumentów (Propozycja 1).**

Postawione powyżej hipotezy i zaproponowane zależności przedstawiono na schemacie 1. Hipotezy (1 i 2) zweryfikowano w drodze badań empirycznych, natomiast sugerowana zależność (Propozycja 1) jest rezultatem dyskusji prowadzonej wokół problemu w literaturze przedmiotu.

Schemat 1

Proponowana zależność między satysfakcją pracownika a satysfakcją i lojalnością klienta



Źródło: opracowanie własne.

Relacje przedstawione na schemacie sugerują, że wyższa satysfakcja z pracy, prowadzi do wyższej kreatywności pracowników (Hipoteza 1), co może mieć swoje konsekwencje w lepszym wykonaniu pracy (Hipoteza 2), w rezultacie czego, wpłynąć na postrzeganą jakość usług, warunkująca satysfakcję i lojalność nabywcy (Popozycja 1). Dowodzi się bowiem, że w większości sytuacji, satysfakcja klienta jest konsekwencją postrzeganej przez niego jakości usług, a związek między tymi zmiennymi ma szerokie potwierdzenie w literaturze przedmiotu (Dabholkar, Abston 2008).

Metoda badań własnych

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki są częścią szerszego projektu badawczego dotyczącego wpływu wybranych uwarunkowań środowiska pracy na postawy i zachowania personelu hotelowego (Grobelna 2014). Badania miały charakter studium przypadku, przeprowadzono je w 2 trójmiejskich hotelach, które wyraziły zgodę na uczestnictwo. W procesie badań zastosowano metodę ankiety, w której uczestniczyło 64 pracowników, w tym 43 kobiety i 21 mężczyzn; dominowali respondenci w przedziale wiekowym 21-30 lat (22 badanych) osoby z wykształceniem średnim (29 respondentów). Badania miały charakter anonimowy, a uczestniczyli w nich zarówno pracownicy bezpośredniej obsługi gościa hotelowego z działów recepcji, obsługi piętér i służb parterowych, jak i pracownicy działów marketingu i sprzedaży, którzy mają częsty kontakt m.in. z kluczowymi klientami hotelu. Kryterium doboru pracowników do badań był bowiem warunek ich kontaktu z klientami hotelu, w tym korporacyjnymi. Podczas spotkania z kierownikami działów rozdano łącznie 69 kwestionariuszy, które skierowano do wszystkich pracowników spełniających wymogi uczestnictwa w badaniu, ostatecznie do badań wykorzystano 64 wypełnione w całości i poprawnie kwestionariusze (stopa zwrotu 93%)

Satysfakcja z pracy (*job satisfaction*), została zmierzona przy użyciu 3 stwierdzeń zaadaptowanych z Cammann i in. (1983, s. 71-138) za: Rich (1997) i Walsh (2011, s. 67-78). Wykonanie pracy (*job performance*) zostało zmierzone przy użyciu 2 stwierdzeń zaadaptowanych z: Singh i in. (1996, 69-86) za: Øgaard (2006) oraz Øgaard i in. (2008, s. 661-671). Kreatywność (*creativity*) została zmierzona przy użyciu stwierdzeń zaadaptowanych z Oldham i Cummings (1996) oraz za Wang i in. (2014), którzy stwierdzenia te zaadaptowali i wykorzystali do badań branży hotelarskiej. Jednak w odróżnieniu od powyższych badań, w których kreatywność pracowników oceniali przełożeni, w niniejszych badaniach to pracownicy samodzielnie oceniali swoją kreatywność.

Stwierdzenia użyte w kwestionariuszu poddano tłumaczeniu zwrotnemu z języka angielskiego na język polski; z język polskiego na język angielski. Respondenci zaznaczali odpowiedzi na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie (1) oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, (5) „całkowicie się zgadzam”. Współczynnik rzetelności α Cronbacha, kształtował się następująco: dla skali „satysfakcja z pracy” 0,759; dla skali „kreatywność”: 0,861; dla skali „wykonanie pracy” 0,629.

Wyniki badań

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, iż respondenci ogółem, odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy (wartość tej zmiennej plasuje się na poziomie 4,21 pkt.). Wyższe wskazania w tym zakresie dotyczą mężczyzn (4,25 pkt.) niż kobiet (4,19 pkt.), choć różnice te nie są statystycznie istotne ($p > 0,05$). Analizując strukturę wiekową najwyższych wskazań w zakresie satysfakcji zawodowej dokonali respondenci z przedziału wiekowego 31-40 lat (4,41 pkt.), a także osoby deklarujące wykształcenie średnie (4,24 pkt.).

W celu weryfikacji postawionych hipotez podjęto próbę zbadania czy istnieje związek między satysfakcją z pracy a kreatywnością badanych pracowników (Hipoteza 1) oraz pomiędzy kreatywnością a wykonaniem pracy w postrzeganiu badanych (Hipoteza 2). Weryfikacja postawionych hipotez została przeprowadzona przy wykorzystaniu współczynników korelacji r-Pearsona.

Tabela 1
Satysfakcja z pracy i jej konsekwencje

Wyszczególnienie		Kreatywność	Wykonanie pracy
Satysfakcja	Korelacja Pearsona	,388**	,170
	Istotność (dwustronna)	,002	,180
	N	64	64

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).
Źródło: badania własne.

Wyniki badań (por. tabela 1) sugerują, iż istnieje pozytywny i istotny związek pomiędzy odczuwaną satysfakcją z pracy a kreatywnością zasobów ludzkich, co oznacza, że wzrostowi satysfakcji zawodowej, w przypadku badanych osób, towarzyszy istotny wzrost ich kreatywności. Obserwuje tu się zależność względnie umiarkowaną i istotną ($r=0,388$; $p=0,002$), co jednocześnie pozytywnie weryfikuje Hipotezę 1. Ponadto, co ukazano w tabeli 2, istnieje pozytywna i istotna zależność pomiędzy kreatywnością badanych pracowników trójmiejskich hoteli a wykonaniem pracy, innymi słowy wzrostowi kreatywności zasobów ludzkich towarzyszy istotny wzrost poziomu wykonania pracy w percepcji badanych ($r=0,305$; $p=0,014$), co pozytywnie weryfikuje Hipotezę 2.

Tabela 2
Kreatywność a wykonanie pracy

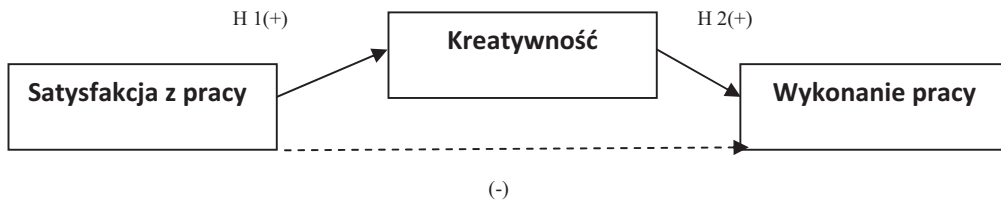
Wyszczególnienie		Wykonanie pracy
Kreatywność	Korelacja Pearsona	,305*
	Istotność (dwustronna)	,014
	N	64

* Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).
Źródło: jak w tabeli.

W odniesieniu do niniejszych wyników badań, zauważono, że nie ma istotnej i bezpośredniej relacji między satysfakcją a wykonaniem pracy (por. tabela 1). Podobnie w badaniach Wright i Cropanzano (2000), również nie zweryfikowano pozytywnie zależności pomiędzy satysfakcją z pracy (*job satisfaction*), a jej wykonaniem (*job performance*). Zatem tak jak założono w postawionych hipotezach badawczych satysfakcja zawodowa wpływa na wykonanie pracy, ale w przypadku niniejszych badań, poprzez kreatywność zasobów ludzkich (por. schemat 2).

Schemat 2

Satysfakcja z pracy a kreatywność i wykonanie pracy – zweryfikowany model zależności



(+) zależność potwierdzona
 (-) zależność odrzucona
 Źródło: jak w schemacie 1.

Efektywność przedsiębiorstw hotelowych zależy więc w dużej mierze od poziomu satysfakcji personelu hotelowego, która, jak ukazano, stanowi istotną inspirację dla kreatywności zasobów ludzkich i poziomu wykonania pracy w ocenie badanych. Sytuacja ta powoduje, że menadżerowie współczesnych hoteli powinni stale monitorować i poziom zadowolenia pracowników i jego wiodących determinant, prowadząc systematyczne badania, będące podstawą efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi (Mazurek-Łopacińska 2003).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż obie strony procesu usługowego odgrywają istotną rolę w umacnianiu konkurencyjności firm usługowych, bowiem zarówno satysfakcja pracowników jak i satysfakcja klientów, wpływają na realizację długoterminowych zamierzeń organizacji, efektywność działania oraz zyskowność przedsiębiorstw (Rostkowski 2004).

Podsumowując, niniejsze badania mają charakter studium przypadku, stąd wyników nie można uogólniać na całą branżę, jednak mimo tych ograniczeń ukazują zależność, która można stać się istotnym punktem wyjścia do szerszych badań naukowych nad wpływem postaw i zachowań pracowników w procesie świadczenia usług na zachowania i postawy konsumentów. Z pewnością należałoby także zaproponować mniej subiektywne instrumenty do pomiaru zmiennych, choć spotyka się pogląd, że ocena własna pracownika może być bardziej wiarygodna niż dokonana przez przełożonego, który patrząc z perspektywy zewnętrznej może nie być świadomy np. wielu innowacyjnych działań/ aktywności podejmowanych

przez podległy personel (Kim i in. 2009). Przykładowo, w badaniach Kim i in. (2009) to pracownicy byli proszeni o ocenę swojej kreatywności.

Konkluzją dla niniejszych badań niech będzie stwierdzenie, że droga do wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych może prowadzić przez umacnianie satysfakcji zasobów ludzkich, które poprzez swoją kreatywność i sposób wykonania pracy mogą wykreować dodatkową wartość i użyteczność dla klienta. Zadowolony pracownik ma niewątpliwie istotny udział w zatrzymaniu nabywcy (Otto 2001), jednak pełna weryfikacja tego założenia w branży hotelowej wymaga dalszych badań empirycznych.

Podsumowanie

Hotelarstwo w sposób szczególny zależy od ludzi, tych którzy obsługują, mając bezpośredni kontakt z klientami (Albattat, Som 2013), ale także tych którzy są obsługiwani, bowiem w ostatecznym rozrachunku, arbitrami jakości usług stają się sami klienci (Marciszewska 1997). Współcześni turyści oczekują nie tylko profesjonalnych usług, ale także szeroko pojętych emocjonalnych doświadczeń, warunkujących ich satysfakcję (Brenner-Sperdin i in. 2012, s. 23-30). Hotel i jego usługi przestają być już postrzegane jako środek zaspokojenia podstawowych potrzeb, a coraz częściej konsumpcja usług hotelarskich odnosi się do szerszego kontekstu doświadczeń klienta (Wong, Ladkin 2008, s. 426-437). Jak podkreślają sami praktycy branży, dążeniem hotelarzy jest stworzenie unikatowych, niezapomnianych i osobistych doświadczeń gości (*Gold standards*, The Ritz Carlton).

W kontekście realizacji celu niniejszej pracy, ukazano dwie powiązane ze sobą perspektywy podjętego problemu, tj. perspektywę podaży, w której pozytywnie zweryfikowano znaczenie satysfakcji zawodowej dla poziomu wykonania pracy, oraz perspektywę popytu, w której zaproponowano, w drodze dyskusji problemu, zależność między wykonaniem pracy a postrzeganą przez klientów jakością usług, a w jej konsekwencji satysfakcją i lojalnością nabywców.

Jednak w dobie wysoce konkurencyjnych rynków i coraz bardziej uświadomionych i wymagających klientów, satysfakcja jedynie sprzyja lojalności klienta, jednak niczego nie gwarantuje zwłaszcza, jeśli konkurencja dostarczy naszym nabywcom większą wartość (Otto 1999). Sytuacja ta w sposób szczególny zwraca uwagę na konieczność kreowania unikatowych doświadczeń klientów, by zwiększyć szanse na związanie ich z organizacją. W tym kontekście szczególnej wartości nabiera posiadanie kreatywnych zasobów ludzkich, wpływających, co ukazano w niniejszym artykule, na poziom wykonania pracy. Z udowodnienia tej zależności można wyprowadzić potrzebę i kierunek dalszych badań empirycznych, które pozwoliłyby zweryfikować postawione w pracy założenie, że istnieje zależność między wykonaniem pracy przez personel hotelu a postrzeganą jakością usług i jej konsekwencjami dla postaw i zachowań konsumentów na rynku. Tym bardziej, że, jak dowodzi literatura przedmiotu, szczególna natura i jakość wzajemnych interakcji w branży turystyczno-hotelarskiej stają się ważnymi determinantami jakości usług i satysfakcji klienta (Kuslivan 2003b).

Reasumując, złożona natura satysfakcji sprawia zatem, że przedsiębiorstwo powinno oddziaływać nie tylko na sferę poznawczą klienta, ale przede wszystkim na jego sferę emocjonalną oraz behawioralną (Mazurek-Łopacińska 2003). W swych decyzjach, klient kieruje się bowiem nie tylko przesłankami racjonalnymi ale w dużym stopniu emocjonalnymi (Mazurek-Łopacińska 2003, s. 309). Warunkiem zbudowania emocjonalnego związku z klientem będzie więc przekonanie go, że organizacja bazuje na systemie wartości korzystnym dla niego (Mazurek-Łopacińska 2003). Sukces przedsiębiorstwa będzie się opierał zatem na robieniu jak najlepiej tego, co jest kluczowe z punktu widzenia klienta (Hill, Alexander 2003), pamiętając, że buduje on swoje zaufanie do firmy przede wszystkim dzięki jej pracownikom (Otto 2001).

Priorytetowe znaczenie personelu hotelowego w tym procesie, wynika z jego zdolność do tworzenia satysfakcjonujących i unikatowych relacji usługowych, zapewniając pozytywne i długo pamiętane doświadczenia konsumpcji. Ta zależność jednak wymaga empirycznej weryfikacji i może stać się przedmiotem kolejnych badań naukowych branży hotelarskiej.

Bibliografia

- AlBattat A.R.S., Som A.P.M. (2013), *Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry*, "International Journal of Business and Management", Vol. 8, No. 5.
- Alniaçik E., Alniaçik Ü., Erat S., Akçin K. (2013), *Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", Vol. 99.
- Amabile T.M. (1997), *Motivating Creativity in Organizations: On doing what we you love and loving what you do*, "California Management Review", Vol. 40, No. 1.
- Anseel F., Lievens F. (2007), *The Long-Term Impact of the Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context*, "Applied Psychology: An International Review", http://www.academia.edu/2799356/The_Long_Term_Impact_of_the_Feedback_Environment_on_Job_Satisfaction_A_Field_Study_in_a_Belgian_Context [dostęp: 20.02.2014]
- Babakus E., Yavas U., Karatepe O.M., Avci T. (2003), *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes*, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.31, No. 3.
- Back K-J., Lee C-K., Abbott J. (2011), *Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' job satisfaction and organizational commitment*, "Cornell Hospitality Quarterly", Vol. 52, No. 2.
- Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gašiorowska A. (2011), *Satysfakcja z pracy zawodach z misją społeczną. Psychologiczne uwarunkowania*, GWP, Gdańsk.
- Bettencourt, L.A., Brown S.W. (1997), *Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors*, "Journal of Retailing", Vol. 73, Iss. 1.
- Bokti N.L.M., Talib M.A. (2009), *A preliminary study on occupational stress and job satisfaction among Male Navy Personnel at Naval Base in Lumut, Malaysia*, "The Journal of International Social Research", Vol. 2(9).
- Brunner-Sperdin A., Peters M., Strobl A. (2012), *It is all about the emotional state: Managing tourists' experiences*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 31, Iss.1.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G.D., Jr., & Klesh J.R. (1983), *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*, (in:) Seashore S.E., Lawler E.E., Mirvis P.H. and Cammann C.

- (Eds.), *Assesing Orgtanizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, Wiley, New York.
- Çekmeceliöğlü H.G., Günsel A. (2011), *Promoting creativity among employees of mature industries: the effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance*, "Procedia Social and Behavioral Sciences", Vol. 24.
- Chen W-J. (2011), *Innovation in hotel services: Culture and personality*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 30, Iss. 1.
- Cheng C-H. (2011), *A study of critical factors of the job involvement for hotel employees – Taking hotels in Taiwan as an example*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 30, Iss. 4.
- Dabholkar P.A., Abston K.A. (2008), *The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research*, "Journal of Business Research", Vol. 61, Iss. 9.
- Davidson M. C.G. (2003), *Does organizational climate add to service quality in hotels?*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 15, Iss. 4.
- Dominik P., Drogoń W. (2009), *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamer WSE, Warszawa.
- Eliyana A., Yusuf R.M., Prabowo K. (2012), *The Influence of Employee's Job Satisfaction Factors on Organizational Commitment*, "American Journal of Economics", Special Issue.
- Enz C.A., Siguaw J.A. (2000), *Best Practices in Human Resources*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly", No. 41.
- Falkowski A., Tyszka T. (2002), *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk.
- Faulkner, B., Patiar, A. (1997), *Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 16, No. 1.
- Ghafoor A., Qureshi T.M., Azeemi H.R., Hijazi, S.T., (2011), *Mediating role of creative self-efficacy*, "African Journal of Business Management", Vol. 5(27).
- GoldStandards*, TheRitz-Carlton, <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/GoldStandards.htm> [dostęp: 20.02.2014].
- Grobelna A. (2014), *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników w kontekście wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw hotelowych na współczesnym rynku*, „Logistyka”, nr 3.
- Hill N., Alexander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hon A.H.Y., Chan W.W.H. Lu L. (2013), *Overcoming work – related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor*, "International Journal of Hospitality Management", No. 33.
- Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów* (2006), *Performance Research Associates*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Jang J., George R.T. (2012), *Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 31, Iss.2.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, Kontrowersje, Aplikacje*. PWE, Warszawa.
- Kachniewska M. (2002), *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Kang G-D., Jame J., Alexandris K. (2002), *Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality*, "Managing Service Quality", Vol. 12, Iss. 5.

- Karatepe O.M., Uludag O. (2007), *Conflict, exhaustion and motivation : a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 26, Iss. 3.
- Karatepe O.M., Uludag O., Menevis I., Hadzimehmedagic L., Baddar L. (2006a), *The effects of selected individual characteristics of frontline employee performance and job satisfaction*, "Tourism Management", Vol. 27, Iss. 4.
- Karatepe O.M., Yavas U., Babakus E., Avci T.(2006b), *Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?* "Journal of Business Research", Vol. 59, Iss. 10–11.
- Karatepe O.M., Sokmen A. (2006), *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, "Tourism Management", Vol. 27, Iss. 2.
- Karatepe O.M., Aleshinloye K.D. (2009), *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 28, Iss. 3.
- Karatepe O.M., Kilic H. (2007), *Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees*, "Tourism Management", Vol. 28, Iss. 1.
- Kim B.P., Murrmann S.K., Lee G.(2009), *Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees*, "International Journal of Hospitality Management", No. 28.
- Kim H.J., Shin K.H., Umbreit W.T. (2007), *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, "Hospitality Management", Vol. 26, Iss. 2.
- Kim T-Y., Hon A.H.Y., Crant J.M. (2009), *Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 24.
- Kusluvan S. (2003a), *Characteristics of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry*, (in:) Kusluvan S. (ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, Nova Publishers, NY.
- Kusluvan S. (2003b), *Employee attitudes and behaviors and their roles for tourism and hospitality business*, (in:) Kusluvan S. (ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, Nova Publishers, NY.
- Kusluvan S., Kusluvan Z.(2000), *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey*, "Tourism Management", No. 21.
- Lam T., Zhang H., Baum T. (2001), *An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong*, "Tourism Management", Vol. 22, Iss. 2.
- Lee JH. J., Ok C. (2012), *Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 31, Iss. 4.
- Lewis B.R., McCann P., *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 16, Iss. 1.
- Lundberg Ch., Gudmundson A., Andersson T.D. (2009), *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*, "Tourism Management", Vol. 30, Iss. 6.
- Mahdi A.F., Zin M.Z.M., Nor M.R.M., Sakat A.A., Naim A.S.A. (2012), *The relationship between job satisfaction and turnover intention*, "American Journal of Applied Sciences", Vol. 9, Iss. 9.
- Marciszewska B. (1997), *Zarządzanie jakością produktu usługowego w XXI w.*, (w:) Pyka J. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice.
- Mazur J. (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.

- Mazurek-Łopacińska K. (2003), *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Niu H.-J. (2010), *Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 29, Iss. 4.
- Øgaard T., Marnburg E., Larsen S. (2008), *Perceptions of Organizational Structure in The Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance*, "Tourism Management", Vol. 29, Iss. 4.
- Øgaard T. (2006), *Do organizational practices matter for hotel industry employees' jobs? A study of organizational practice archetypical configurations and job outcomes*, "Hospitality Management", No. 25.
- Oldham G.R., Cummings A. (1996), *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, "The Academy of Management Journal", Vol. 39, No. 3.
- Otto J. (1999), *Zadowolenie klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek”, nr 12.
- Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- Paraskevas A. (2001), *Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", Vol. 13, Iss. 5.
- Petrović M.D., Marković J. (2012), *Researching Connection between Service Orientation, and Work Satisfaction: A Study of Hotel Employees (Novi Sad, Serbia)*, "Turizam", Vol. 16, Iss. 1.
- Potocka A., Waszkowska M. (2013), *Zastosowanie modelu „Wymagania pracy-zasoby” do badania związku między satysfakcją zawodową, zasobami pracy, zasobami osobistymi pracowników i wymaganiami pracy*, „Medycyna Pracy”, nr 64(2).
- Randhawa G. (2007), *Relationship between job satisfaction and turnover Intentions: an empirical analysis*, "Indian Management Studies Journal", No. 11.
- Rich G.A. (1997), *The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction and performance on salespeople*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 25, No. 4.
- Richardson S. (2010), *Tourism and Hospitality Students' Perceptions of a Career in the Industry: A Comparison of Domestic (Australian) Students and International Students Studying in Australia*, "Journal of Hospitality and Tourism Management", Vol. 17, Iss. 01.
- Rosa G., Perenc J. (red.) (2011), *Zachowania nabywców*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Rostkowski T. (red.) (2004), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Sethi R., Nicholson C.Y. (2001), *Structural and contextual correlates of charged behavior in product development teams*, "The Journal of Product Innovation Management", Vol. 18, Iss. 3.
- Shoemaker S., Lewis R. C. (1999), *Customer loyalty: the future of hospitality marketing*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 18, Iss.4.
- Singh J., Verbeke V., Rhoads G.K. (1996), *Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners*, "Journal of Marketing", No. 60(3).
- Walsh G. (2011), *Unfriendly customers as a social stressor – An indirect antecedent of service employees' quitting intention*, "European Management Journal", Vol. 29, Iss.1.
- Wan Y.K.P., Wong I.A., Kong W.H. (2014), *Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations*, "Tourism Management", Vol. 40.

- Wang C-J, Tsai H-T., Tsai M-T. (2014), *Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity*, "Tourism Management", Vol. 40.
- Wong S.C.-k., Ladkin A. (2008), *Exploring the relationship between employee creativity and job related motivators in The Hong Kong hotel industry*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 27, Iss. 3.
- Wright T.A., Cropanzano R. (2000), *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance*, "Journal of Occupational Health Psychology", Vol. 5(1).
- Yang J.T. (2010), *Antecedents and consequences of job satisfaction*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 29, Iss. 4.
- Zhang X., Bartol K.M.(2010), *Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*, "Academy of Management Journal", Vol. 53, No. 1.
- Zhou J., George J.M. (2001), *When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice*, "Academy of Management Journal", Vol. 44, No. 4.
- Zopiatis A. Constanti P., Theocharous A.L. (2014), *Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus*, "Tourism Management", Vol. 41.

Professional Satisfaction and the Level of Job Performance – Implications for Perception of Service Quality by Consumers. Case of Tricity Hotels

Summary

The article is of the research nature, and an aim of considerations is to present the role and importance of employees' satisfaction for shaping the desired consumers' attitudes and behaviours in the market for hotel services. The research issue is an attempt to find an answer to the question whether there exist any dependence between professional satisfaction and creativeness of human resources and, as result, with the level of job performance by the personnel of the hotels surveyed. The above-mentioned dependence may be translated into the perceived by purchasers quality of the services being provided and, in result, into clients' satisfaction and loyalty.

The applied research methods are: a critical review of the subject literature concerning the undertaken problems and empirical research carried out by the method of survey at two Tricity hotels. The carried out research is of the case study nature and its results show that the way to win satisfied and loyal customers may be, *inter alia*, reinforcing satisfaction of employees who, through their creativity and way of job performance, may have created surplus-value and usefulness for the client.

The research findings showed an important connection between satisfaction and creativeness of human resources and, in result thereof, with the level of job performance. Proof of that dependence may provide for the need and direction of further empirical surveys that would allow for verification of the made in the article assumption that there exists dependence between job performance by the hotel personnel and the perceived quality of services and consequences thereof for consumers' attitudes and behaviours in the market.

Key words: hotel personnel, job satisfaction, job performance, quality of hotel services, client's satisfaction.

JEL codes: J24, J28, M12, M31

Профессиональное удовлетворение и уровень выполнения работы – импликации для восприятия качества услуг потребителями. Случай гостиниц Труймяста

Резюме

Статья имеет исследовательский характер, а цель рассуждений – указать роль и значение удовлетворения работников для формирования желательного отношения и поведения потребителей на рынке услуг гостиниц. Исследовательской проблемой является попытка найти ответ на вопрос, существует ли зависимость между профессиональным удовлетворением и созидательностью людских ресурсов и, в результате, уровнем выполнения работы персоналом обследованных гостиниц. Вышеуказанная зависимость может отражаться на воспринимаемом покупателями качестве оказываемых услуг и, в результате, на удовлетворении и лояльности клиентов.

Примененные исследовательские методы: критический анализ литературы предмета, касающийся предпринятой проблематики, а также эмпирические обследования, проведенные по методу опроса в двух гостиницах Труймяста. Проведенные обследования имеют характер изучения конкретного случая, а их результаты показывают, что путем к заполучению удовлетворенных и лояльных клиентов может быть, в частности, укрепление удовлетворения работников, которые, благодаря своей созидательности и способу выполнения работы, могут создать дополнительную стоимость и пригодность для клиента.

Результаты работы указали существенную связь между удовлетворением и созидательностью людских ресурсов и в результате с уровнем выполнения работы. Из доказательства этой зависимости можно вывести потребность и направление дальнейших эмпирических исследований, которые позволили бы проверить поставленное в работе предположение, что существует зависимость между выполнением работы персоналом гостиницы и воспринимаемым качеством услуг и ее последствиями для отношения и поведения потребителей на рынке.

Ключевые слова: персонал гостиницы, удовлетворение от работы, выполнение работы, качество услуг гостиниц, удовлетворение клиента.

Коды JEL: J24, J28, M12, M31

Artykuł nadesłany do redakcji w październiku 2014 r.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr inż. Aleksandra Grobelna
Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Katedra Organizacji Usług Turystyczno-Hotelarskich
ul. Morska 83
81-225 Gdynia
tel.: 58 690 14 02
e-mail: a.grobelna@wpit.am.gdynia.pl