

Marlena Bednarska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: m.bednarska@ue.poznan.pl

DETERMINANTY SATYSFAKCJI Z PRACY W TURYSTYCE – EMPIRYCZNA WERYFIKACJA MODELU TRÓJCZYNNIKOWEGO¹

DETERMINANTS OF JOB SATISFACTION IN TOURISM – EMPIRICAL VERIFICATION OF THREE-FACTOR MODEL

DOI: 10.15611/pn.2017.473.04

JEL Classification: J28, M54, L83.

Streszczenie: Kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji na rynku turystycznym jest ucieleśniony w pracownikach kapitał ludzki, który stanowi podstawę kreowania wartości dla klienta. Takie postrzeganie roli zasobów ludzkich uzasadnia potrzebę analizy zadowolenia z pracy i jego źródeł. Celem artykułu jest zbadanie charakteru zależności pomiędzy ogólną satysfakcją z pracy w turystyce a jej organizacyjnymi determinantami. Celowi temu służyły badania ankietowe przeprowadzone wśród 1026 pracowników gospodarki turystycznej. Badania wykazały, że relacja między satysfakcją z pracy a czynnikami ją determinującymi jest asymetryczna, tzn. wysoki i niski stopień zaspokojenia potrzeb w miejscu pracy oddziałują na zadowolenie pracowników z różną siłą. Na tej podstawie wyróżniono czynniki konieczne, przyciągające i jednowymiarowe.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, satysfakcja z pracy, model trójczynnikiowy, gospodarka turystyczna.

Summary: A critical source of competitive advantage of contemporary tourism organisations is human capital embedded in their employees, as it plays a central role in creating value for customers. Such an approach to human resources underscores the need for research into job satisfaction and its determining factors. The purpose of the paper is to examine the nature of the relationship between overall employee satisfaction and its organisational drivers. To reach the purpose proposed, field investigation was conducted with a group of 1026 tourism employees. The study reveals that the linkage between job satisfaction and its determinants is asymmetric, i.e. high and low levels of need fulfilment in the workplace affect employee sa-

¹ Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu badawczego „Jakość pracy w procesie budowania potencjału konkurencyjnego w gospodarce turystycznej”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/B/HS4/03089.

tisfaction with varying strength. Based on the analysis, job satisfaction drivers were classified into three categories: must-be, attractive, and one-dimensional factors.

Keywords: human resources, job satisfaction, three-factor model, tourism industry.

1. Wstęp

U podstaw sukcesu współczesnych przedsiębiorstw turystycznych leży potencjał konkurencyjności, który obejmuje własne i obce zasoby wykorzystywane w prowadzonej działalności w celu tworzenia wartości dla interesariuszy. Szczególną wagę w strukturze zasobów przywiązuje się do pracowników, którzy – będąc nosicielami kapitału ludzkiego – stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej, gdyż są cennym i rzadkim oraz odpornym na naśladowanie i substytucję zasobem [Barney, Wright 1998]. Ich znaczenie jest nie do przecenienia w organizacjach usługowych charakteryzujących się wysokim poziomem interakcji między usługodawcą a usługobiorcą, w których postawy i zachowania personelu często w większym stopniu niż świadectwa materialne wpływają na użyteczność finalnego produktu [Berry, Lampo 2004].

Znaczenie zasobów ludzkich w kreowaniu wartości dla usługobiorców (klientów zewnętrznych) i w efekcie korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwo skłania do zwrócenia uwagi na satysfakcję pracowników (klientów wewnętrznych) [Bednarska 2016]. Celem artykułu jest zbadanie charakteru zależności pomiędzy ogólną satysfakcją z pracy w turystyce a jej organizacyjnymi determinantami. Osiągnięcie celu umożliwiły badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników podmiotów gospodarki turystycznej. Pierwszą część opracowania poświęcono satysfakcji z pracy jako zmiennej ekonomicznej. Następnie zaprezentowano metodykę i wyniki badań dotyczących organizacyjnych uwarunkowań satysfakcji zawodowej w turystyce. Artykuł kończą implikacje dla praktyki gospodarczej.

2. Satysfakcja z pracy jako zmienna ekonomiczna

Problematyka satysfakcji pracowników stanowi przedmiot dociekań naukowych już od kilkudziesięciu lat, jednak w orbitę zainteresowań nauk ekonomicznych weszła znacznie później, co wynika z subiektywnego charakteru analizowanego zjawiska [Sousa-Poza, Sousa-Poza 2000]. Rosnące zainteresowanie tą kategorią i coraz powszechniejsze włączanie jej do analiz ekonomicznych należy wiązać z wykryciem zależności między subiektywnymi opiniami na temat środowiska pracy a obiektywnymi zachowaniami pracobiorców, które bezpośrednio oddziałują na skuteczność kreowania wartości dla klienta, a tym samym przekładają się na wyniki prowadzonej działalności. Z badań empirycznych prowadzonych w przedsiębiorstwach turystycznych wynika, że satysfakcja z pracy jest pozytywnie skorelowana z orientacją na

klienta [Song i in. 2015], jakością świadczenia usług [Karatepe i in. 2004], kreatywnością [Grobelna 2015], obywatelskimi zachowaniami organizacyjnymi [Yoon, Suh 2003], a także skłonnością do rekomendacji pracodawcy [Bednarska 2016]. Jednocześnie wykryto, że wzrostowi zadowolenia z pracy towarzyszy ograniczanie zachowań kontrproduktywnych [Mount i in. 2006] i intencji zmiany pracodawcy [Yang 2010].

Satysfakcja czerpana z pracy bywa traktowana jako aproksymanta użyteczności [Clark, Oswald 1996]. Kategoria ta obejmuje zarówno użyteczność rezultatu, jak i użyteczność procesu [Frey, Stutzer 2002]. Pierwsza odwołuje się do korzyści osiąganych przez pracowników z efektów wykonywania obowiązków zawodowych (np. poziom wynagrodzeń, awans), druga – z warunków, które prowadzą do uzyskania tych efektów, a więc w jakich obowiązki zawodowe są wykonywane (np. partycypacja w podejmowaniu decyzji, atmosfera w miejscu pracy). Zgodnie z teorią użyteczności decydent, dokonując wyboru ze zbioru alternatyw, kieruje się kryterium maksymalizacji wartości użytkowej. Zatem pracownicy w swych decyzjach dotyczących alokacji zasobów kompetencji zawodowych dążą do osiągnięcia maksymalnego stopnia zaspokojenia własnych potrzeb.

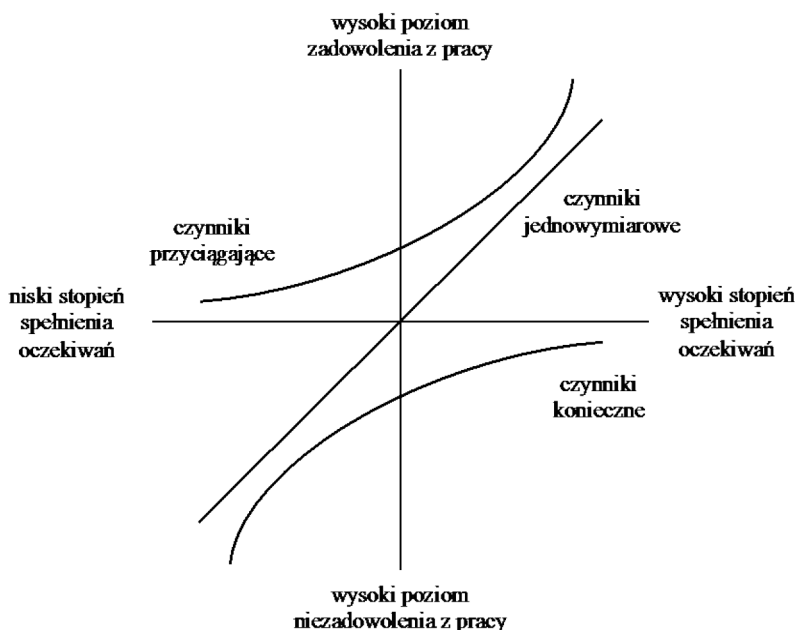
Oddziałujące na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy finansowe i pozafinansowe korzyści płynące z jej podjęcia mają niewątpliwie wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do rywalizowania o gotowych do angażowania się w realizację zadań zawodowych pracowników oraz do utrzymania wysokiego poziomu retencji kadr [Bednarska 2014]. W świetle poczynionych uwag wydaje się, że zbadanie charakteru zależności między ogólnym zadowoleniem z pracy w gospodarce turystycznej a jej determinantami może wniesić istotną wartość poznawczą i aplikacyjną.

3. Hipoteza i metodyka badań

Wiele badań empirycznych, w których dokonuje się kwantyfikacji zależności między satysfakcją z pracy a jej determinantami, zakłada, że związek ten jest liniowy. Tymczasem już w latach 50. XX w. Herzberg wraz ze współpracownikami zauważył, że czynniki odpowiadające za zadowolenie i niezadowolenie z pracy nie znajdują się na tym samym kontinuum, a brak zadowolenia nie musi być tożsamy z niezadowoleniem. Spostrzeżenie to stało się podstawą dwuczynnikowego modelu motywacji do pracy, zgodnie z którym pracownicy są poddawani w miejscu pracy oddziaływaniu czynników dwojakiego rodzaju: higieny i motywacji. Pierwsze umożliwiają ograniczanie niezadowolenia, drugie sprzyjają zwiększaniu zadowolenia [Herzberg i in. 1959].

Rozwinięciem modelu dwuczynnikowego jest model trójczynnikowy, inspirowany badaniami Kano i współpracowników nad źródłami satysfakcji konsumentów [Kano 1995]. W modelu tym wyróżnia się trzy grupy czynników decydujących o satysfakcji z pracy: konieczne, przyciągające i jednowymiarowe (rys. 1). W przypadku czynników koniecznych, określanych także jako źródła niezadowolenia, wysoki

stopień spełnienia oczekiwań pracowników nie prowadzi do pozytywnych postaw wobec pracy, a niedostateczne zaspokojenie potrzeb skutkuje wysokim poziomem niezadowolenia. Ich przeciwieństwem są czynniki przyciągające, zwane też źródłami zadowolenia, których obecność w miejscu pracy sprzyja wzrostowi zadowolenia, a jednocześnie niski stopień ich realizacji nie powoduje negatywnych postaw wobec pracy. Czynniki jednowymiarowe wreszcie cechuje wysoka zdolność do wywoływania zarówno zadowolenia, jak i niezadowolenia pracowników, stąd nazywane są również hybrydami.



Rys. 1. Trójczynnikowy model satysfakcji z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kano 1995].

Na podstawie przedstawionych rozważań postawiono i poddano testowaniu następującą hipotezę badawczą: relacja pomiędzy satysfakcją z pracy w turystyce a czynnikami ją determinującymi jest asymetryczna.

W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono badania pierwotne wśród osób świadczących pracę w tzw. charakterystycznych rodzajach działalności turystycznej, tj. podmiotach oferujących usługi zakwaterowania, żywienia, transportu pasażerskiego, organizacji turystyki i pośrednictwa turystycznego oraz kultury, rekreacji. Projekt miał ogólnopolski zasięg, a procedura doboru próby była dwustopniowa. W pierwszej kolejności wylosowano 15 powiatów o zróżnicowanym natężeniu funkcji turystycznej, na terenie których prowadzono dalsze badania. Na

ich potrzeby skontaktowano się z 520 podmiotami, a w 329 zrekrutowano respondentów. Z 1668 kwestionariuszy przekazanych pracownikom wypełnionych zostało 1125 (68%), z których odrzucono 99 (9%) ze względu na braki i sprzeczności odpowiedzi. Ostatecznie analizowana próba liczyła 1026 osób.

W procesie pomiaru źródeł wykorzystano kwestionariusz ankiety. Jego główna część zawierała pytania dotyczące pożądaných i postrzeganych cech pracodawców w gospodarce turystycznej, co pozwoliło określić stopień zaspokojenia potrzeb pracowników. Respondenci poddali ocenie 27 cech opisujących 6 domen: treść pracy, prestiż pracy, korzyści ekonomiczne, możliwości rozwoju zawodowego, relacje społeczne oraz równowagę praca–życie. W dalszej części uczestników badań poproszono o opinie na temat ogólnej satysfakcji zawodowej. Oceny dokonano za pomocą 7-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”. Kwestionariusz zamykały pytania o doświadczenie zawodowe oraz cechy społeczno-demograficzne ankietowanych.

Badanie zależności między satysfakcją z pracy a jej determinantami przeprowadzono, stosując analizę kontrastów kara–nagroda, która jest jednym z popularniejszych podejść służących identyfikacji asymetrycznych związków pomiędzy zmiennymi [Albayrak, Caber 2013]. Technika ta wymaga utworzenia dla każdego czynnika wpływającego na satysfakcję z pracy dwóch zmiennych binarnych. Pierwsza przyjmuje wartość 1 dla bardzo niskiego stopnia spełnienia oczekiwań, a wartość 0 dla pozostałych ocen, natomiast druga przyjmuje wartość 1 dla bardzo wysokiego stopnia spełnienia oczekiwań, a wartość 0 dla pozostałych ocen. Przygotowane w taki sposób zmienne zostają włączone do modelu regresji liniowej, w którym zmienną objaśnianą jest ogólna satysfakcja z pracy. Współczynniki regresji oszacowane dla pierwszych zmiennych binarnych informują o sile spadku satysfakcji na skutek bardzo niskiego poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników (indeks kary), a współczynniki regresji oszacowane dla drugich zmiennych binarnych wskazują na siłę wzrostu satysfakcji w wyniku bardzo wysokiego poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników (indeks nagrody). Na podstawie analizy istotności indeksów kary i nagrody dokonuje się klasyfikacji poszczególnych determinant satysfakcji zawodowej. Jeśli tylko indeks kary jest istotny, badany atrybut jest czynnikiem koniecznym (źródłem niezadowolenia). Jeśli tylko indeks nagrody jest istotny, rozpatrywany atrybut jest czynnikiem przyciągającym (źródłem zadowolenia). Wreszcie jeśli oba indeksy osiągnęły statystyczną istotność, dany atrybut jest czynnikiem jednowymiarowym (hybrydą).

4. Satysfakcja z pracy w turystyce i jej determinanty – wyniki badań

Przed przystąpieniem do testowania hipotezy badawczej zgromadzone dane poddano analizie wstępnej. W pierwszym kroku, wykorzystując confirmacyjną analizę czynnikową, zbadano rzetelność i trafność skal złożonych zastosowanych do pomia-

ru determinant satysfakcji z pracy. Wyniki analizy wskazały na potrzebę eliminacji 5 pozycji skali z uwagi na niskie ładunki czynnikowe, tym samym w dalszych etapach uwzględniono 22 cechy pracy. Uzyskane wskaźniki dopasowania modelu do danych empirycznych osiągnęły akceptowalny poziom (tab. 1).

Tabela 1. Domeny pracy – wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej

Zmienna	Liczba cech	Ładunki czynnikowe	Rzetelność (CR)	Trafność (AVE)
Treść pracy	4	0,60–0,66	0,73	0,40
Prestiż pracy	3	0,61–0,81	0,76	0,52
Korzyści ekonomiczne	4	0,66–0,76	0,80	0,50
Możliwości rozwoju	4	0,66–0,79	0,84	0,57
Relacje społeczne	5	0,67–0,80	0,86	0,56
Równowaga praca–życie	2	0,50–0,79	0,60	0,44

Dopasowanie modelu: $\chi^2(194) = 764,59$, $p < 0,001$; $\chi^2/df = 3,94$; RMSEA = 0,05; GFI = 0,94; CFI = 0,95.

Źródło: badania własne.

W celu oszacowania wartości wyodrębnionych zmiennych wyznaczono średnie ważone cech składających się na daną domenę pracy, wykorzystując do ustalenia wag informacje o zasobach zmienności wspólnej [Panek 2015]. Respondenci najwyżej ocenili zdolność pracy w turystyce do zaspokajania potrzeb w obszarze relacji społecznych, na drugim biegunie znalazły się korzyści ekonomiczne i możliwości rozwoju. Wszystkie włączone do analizy grupy cech pracy były pozytywnie skorelowane z satysfakcją zawodową, przy czym najwyższą siłę związku zdiagnozowano dla prestiżu oraz treści pracy, najniższą – dla równowagi praca–życie (tab. 2).

Tabela 2. Satysfakcja z pracy w turystyce i jej determinanty – statystyki opisowe i macierz korelacji

Zmienna	Śred.	Odch. stand.	Współczynniki korelacji					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Treść pracy	4,17	1,04						
2. Prestiż pracy	4,23	1,06	0,64					
3. Korzyści ekonomiczne	3,62	1,14	0,59	0,59				
4. Możliwości rozwoju	3,63	1,28	0,61	0,65	0,76			
5. Relacje społeczne	4,53	0,96	0,38	0,60	0,50	0,50		
6. Równowaga praca–życie	3,83	1,29	0,33	0,35	0,50	0,41	0,41	
7. Satysfakcja z pracy	5,27	1,41	0,55	0,56	0,46	0,47	0,53	0,31

Wszystkie korelacje są istotne na poziomie $p < 0,001$ (test dwustronny).

Źródło: badania własne.

Zgodnie z algorytmem analizy kontrastów kara–nagroda wyniki pomiarów zostały zdychotomizowane. Bardzo niski i bardzo wysoki stopień zaspokojenia potrzeb pracowników wyznaczono w oparciu o dolny i górny kwartyl. Z zestawienia oszacowanych za pomocą modelu regresji wielokrotnej indeksów kary i nagrody wynika, że relacja między badanymi organizacyjnymi determinantami satysfakcji z pracy a ogólnym zadowoleniem osób pracujących w gospodarce turystycznej jest asymetryczna (tab. 3). Hipoteza badawcza została zatem zweryfikowana pozytywnie. Prestiż pracy i korzyści ekonomiczne są wyłącznie źródłem niezadowolenia, możliwości rozwoju zawodowego i równowaga praca–życie są wyłącznie źródłem zadowolenia, treść pracy i relacje społeczne zaś mają charakter hybryd. Warto też zauważyć, że najsilniejszy negatywny wpływ na ogólną satysfakcję z pracy ma niedostateczne zaspokojenie potrzeb pracowników dotyczących relacji interpersonalnych, natomiast najsilniejszy pozytywny efekt jest wynikiem wysokiego stopnia spełnienia oczekiwań związanych z treścią pracy.

Tabela 3. Determinanty satysfakcji z pracy w turystyce – wyniki analizy kontrastów kara–nagroda

Zmienna	Indeks kary	Indeks nagrody	Klasyfikacja
Treść pracy	-0,59***	0,46***	hybryda
Prestiż pracy	-0,56***	-0,04	źródło niezadowolenia
Korzyści ekonomiczne	-0,23*	-0,09	źródło niezadowolenia
Możliwości rozwoju	-0,15	0,26*	źródło zadowolenia
Relacje społeczne	-0,77***	0,23*	hybryda
Równowaga praca–życie	-0,08	0,18*	źródło zadowolenia

Tabela zawiera niestandardyzowane współczynniki regresji. Zależności istotne na poziomie: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Dopasowanie modelu: $F(12,1025) = 61,00$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,42$; skor. $R^2 = 0,41$.

Źródło: badania własne.

Reasumując, przeprowadzone badania potwierdziły, że zależność pomiędzy satysfakcją z pracy w turystyce a czynnikami ją determinującymi jest asymetryczna, tzn. wysoki i niski stopień spełnienia oczekiwań pracowników oddziałuje na ich zadowolenie z różną siłą. Na tej podstawie, zgodnie z modelem trójczynnikowym, wśród źródeł satysfakcji z pracy wyróżniono czynniki konieczne, przyciągające i jednowymiarowe. Uzyskane wyniki mają istotne implikacje dla praktyki gospodarczej. Asymetria oznacza, że zmianie stopnia zaspokojenia zgłaszanych przez pracowników potrzeb dotyczących określonej domeny pracy towarzyszy zazwyczaj zmiana ważności tej domeny w kształtowaniu ogólnej satysfakcji. W efekcie nie wszystkie działania pracodawców ukierunkowane na wzmacnianie pozytywnych postaw wobec pracy przynoszą jednakowe rezultaty.

W warunkach ograniczonych zasobów pracodawcy powinni optymalizować działania służące budowaniu satysfakcji pracowników i koncentrować wysiłki na tych atrybutach środowiska pracy, których modyfikacja wywoła najbardziej pożądane konsekwencje. Podstawę wyboru takich atrybutów stanowi ocena stopnia spełnienia oczekiwań oraz zakres oddziaływania na ogólną satysfakcję z pracy, wyznaczony przez zdolność do generowania zadowolenia i niezadowolenia. W pierwszej kolejności należy dążyć do ograniczenia negatywnych postaw wobec pracy i wdrożyć rozwiązania w obszarach, które są postrzegane najgorzej i jednocześnie cechują się silnym ujemnym wpływem na satysfakcję zawodową. W kolejnym kroku można zrealizować projekty zmierzające do pobudzenia pozytywnych postaw wobec pracy i wprowadzić zmiany w obszarach, które są oceniane negatywnie i jednocześnie cechują się silnym dodatnim wpływem na satysfakcję zawodową. Jednocześnie nie można zaniedbywać obszarów, które są postrzegane pozytywnie, aby nie dopuścić do spadku odczuwanej przez pracowników satysfakcji.

5. Zakończenie

Dokonujące się współcześnie ciągle zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw turystycznych sprawiają, że coraz częściej źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej upatruje się w ucieleśnionym w zasobach pracy kapitale ludzkim. Podmioty działające na rynku turystycznym powinny zatem zwiększać aktywność na rzecz pozyskiwania i utrzymywania pracowników wyposażonych w odpowiednie kompetencje, którzy zapewnią zdolność organizacji do osiągnięcia jej celów. Sprzyjają temu inicjatywy ukierunkowane na podnoszenie zadowolenia z pracy. Budowanie satysfakcji zawodowej wymaga zidentyfikowania jej źródeł i rozpoznania charakteru zależności między ogólną satysfakcją a jej determinantami. Bez znajomości tych determinant oraz stopnia, w jakim odpowiadają one za zadowolenie i niezadowolenie pracobiorców, działania podejmowane przez pracodawców mogą okazać się chybione i stać się wyłącznie źródłem kosztów, a nie oczekiwanych korzyści.

Literatura

- Albayrak T., Caber M., 2013, *Penalty–reward contrast analysis: A review of its application in customer satisfaction research*, Total Quality Management & Business Excellence, vol. 24, no. 11, s. 1288-1300.
- Barney J.B., Wright P.M., 1998, *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, Human Resource Management, vol. 37, no. 1, s. 31-46.
- Bednarska M., 2016, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na lojalność wobec pracodawcy. Studium sektora HoReCa*, Organizacja i Kierowanie, nr 1 (171), s. 97-114.
- Bednarska M.A., 2014, *Linking quality of work life to employee lifetime value in service industries – towards a research agenda*, Service Management, vol. 14, no. 3, s. 31-38.
- Berry L.L., Lampo S.S., 2004, *Branding labour-intensive services*, Business Strategy Review, vol. 15, no. 1, s. 18-25.

- Clark A.E., Oswald A.J., 1996, *Satisfaction and comparison income*, Journal of Public Economics, vol. 61, no. 3, s. 359-381.
- Frey B.S., Stutzer A., 2002, *What can economists learn from happiness research?*, Journal of Economic Literature, vol. 40, no. 2, s. 402-435.
- Grobelna A., 2015, *Satysfakcja zawodowa a poziom wykonania pracy – implikacje dla postrzegania jakości usług przez konsumentów. Przypadek hoteli Trójmiasta*, Handel Wewnętrzny, nr 2 (355), s. 142-159.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B., 1959, *The motivation to work*, Wiley, New York.
- Kano N., 1995, *Upsizing the organization by attractive quality creation*, [w:] Kanji G.K. (eds.), *Total quality management: Proceedings of the first world congress*, Springer, Dordrecht, s. 60-72.
- Karatepe O.M., Avcı T., Araslı H., 2004, *Effects of job standardization and job satisfaction on service quality: A study of frontline employees in Northern Cyprus*, Services Marketing Quarterly, vol. 25, no. 3, s. 1-17.
- Mount M., Ilies R., Johnson, E., 2006, *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction*, Personnel Psychology, vol. 59, no. 3, s. 591-622.
- Panek T., 2015, *Jakość życia gospodarstw domowych w Polsce w układzie wojewódzkim*, Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH, nr 46.
- Song H.-J., Lee H.-M., Lee C.-K., Song S.-J., 2015, *The role of CSR and responsible gambling in casino employees' organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation*, Asia Pacific Journal of Tourism Research, vol. 20, no. 4, s. 455-471.
- Sousa-Poza A., Sousa-Poza A.A., 2000, *Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*, Journal of Socio-Economics, vol. 29, no. 6, s. 517-538.
- Yang J.-T., 2010, *Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, vol. 29, no. 4, s. 609-619.
- Yoon M.H., Suh J., 2003, *Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees*, Journal of Business Research, vol. 56, no. 8, s. 597-611.