УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ХОТЕЛИЈЕРСТВО И ТУРИЗАМ
ВРЊАЧКА БАЊА

Горан Т. Перић

УТИЦАЈ ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ НА НЕОПИПЉИВЕ КОМПОНЕНТЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

докторска дисертација

Врњачка Бања, 2021.

UNIVERSITY OF KRAGUJEVAC
FACULTY OF HOTEL MANAGEMENT AND TOURISM
VRNJAČKA BANJA

Goran T. Perić

THE IMPACT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON INTANGIBLE COMPONENTS OF SERVICE QUALITY IN THE HOTEL INDUSTRY

Doctoral Dissertation

Vrnjačka Banja, 2021.

ИДЕНТИФИКАЦИОНА СТРАНИЦА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Аутор
Име и презиме: Горан Перић
Датум и место рођења: 29.12.1980. године, Гњилане
Садашње запослење: Предавач, Одсек за пословне студије Блаце, Академија струковних студија Јужна Србија
Докторска дисертација
Наслов: Утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненете квалитета услуга у хотелијерству
Број страница: xii + 265
Број слика: 27; број табела 76; број графикона 4
Број библиографских података: 1040
Установа и место где је рад израђен: Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Научна област (УДК): 331.1:338.48(497.11)"2020/2021" 005.961:005.336.1]:640.412(497.11)
Ментор: Др Небојша Павловић, ванредни професор Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу
Оцена и одбрана
Датум пријаве теме: 23.01.2020. године
Број одлуке и датум прихватања теме докторске дисертације: IV-02-447/13 од 08.07.2020. године
Комисија за оцену научне заснованости теме и испуњености услова кандидата: **Др Биљана Ђорђевић**, редовни професор Економског факултета Универзитета у Нишу, ужа научна област Пословно управљање - председник; **Др Дејан Секулић**, доцент Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија и управљање - члан; **Др Весна Миловановић**, доцент Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија и управљање - члан.
Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације: **Др Биљана Ђорђевић**, редовни професор Економског факултета Универзитета у Нишу, ужа научна област Пословно управљање - председник; **Др Дејан Секулић**, доцент Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија и управљање - члан; **Др Весна Миловановић**, доцент Факултета за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија и управљање - члан.
Датум одбране дисертације

Захваљујем се ментору проф. др Небојши Павловићу који ме је професионално водио кроз овај напоран процес, охрабривао и подржавао од почетне идеје до коначне верзије докторске дисертације.

Желим да изразим своју несебичну захвалност проф. др Тањи Станишић на помоћи коју ми је пружила током израде пријаве докторске дисертације и прикупљања примарних података.

Такође сам изузетно захвалан проф. др Владимиру Сенићу и осталим члановима Комисије за докторске студије на подршци и сугестијама које су значајно унапредиле пријаву докторске дисертације.

Посебно се захваљујем члановима Комисије за оцену научне заснованости теме докторске дисертације проф. др Биљани Ђорђевић, доц. др Дејану Секулићу и доц. др Весни Миловановић без чијег позитивног извештаја не би био започет овај процес.

Пријатељима и колегама се захваљујем на подршци, разумевању и стрпљењу.

Немогуће је доћи до успеха без подршке својих најмилијих. Докторску дисертацију посвећујем својој породици, мајци Јагоди, оцу Томи и брату Витомиру.

Апстракт

Запослени имају важну улогу у хотелијерству, имајући у виду да се хотелске услуге пружају директно и лично, као и да између запослених и гостију постоји висок ниво интеракција које се у значајној мери одражавају на перцепцију квалитета услуга. Да би се осигурало пружање квалитетних услуга, хотелске организације морају имати задовољне запослене. Задовољство запослених и квалитет услуга опсежно су истраживани у услужним делатностима, али је свега неколико студија разматрано у контексту хотелијерства, које су углавном базиране на концепту задовољства гостију, док су изостала истраживања о концепту квалитета услуга као вишедимензионалног конструкта. Као резултат тога, циљ истраживања докторске дисертације је да се на основу теоријско-методолошког и емпиријског истраживања идентификује утицај задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству и то, пре свега, на неопипљиве компоненте квалитета услуга које су најважније у оцени квалитета, имајући у виду да се запослени намећу као кључна одредница квалитета услуга.

Емпиријско истраживање је спроведено у периоду од јануара 2020. године до јуна 2021. године у 93 хотела у Републици Србији. Прикупљање примарних података вршено је анкетирањем, а због испитивања утицаја задовољства запослених на перципирани квалитет услуга, истраживање је спроведено на два узорка, запослене и госте хотела. У истраживању је учествовало 481 запослених и 478 гостију. Резултати дескриптивне статистичке анализе показују амбивалентност по питању задовољства запослених и високу перцепцију гостију о квалитету услуга које запослени пружају. Са друге стране, резултати тестирања хипотеза потврдили су значајан и позитиван утицај задовољства запослених на перципирани квалитет услуга у хотелијерству и појединачне неопипљиве компоненте квалитета услуга као што су поузданост, одговорност и сигурност. На основу резултата потврђене су статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од нивоа њиховог образовања. Представљена су ограничења истраживања која треба узети у обзир приликом тумачења резултата докторске дисертације.

Теоријски допринос докторске дисертације огледа се у емпиријској верификацији ефеката задовољства запослених на перципирани квалитет услуга у хотелијерству и појединачне неопипљиве компоненте квалитета услуга као што су поузданост, одговорност и сигурност. Резултати докторске дисетације пружају и бројне практичне импликације за менаџере у хотелијерству.

Кључне речи: хотелијерство, управљање људским ресурсима, запослени, задовољство запослених, квалитет услуга, неопипљиве компоненте квалитета услуга.

Abstract

Employees have an important role in the hotel industry, considering that hotel services are delivered directly and in person and that there is a high level of interaction between employees and guests, which is significantly reflected in the perception of service quality. In order to make sure high-quality services, hotel organizations must have satisfied employees. Employee satisfaction and service quality have been extensively researched in service industries, but only a few studies have been considered in the hotel industry context, and they are mainly based on the concept of guest satisfaction, while research on the service quality concept as a multidimensional construct was lacking. As a result, the aim of this doctoral dissertation research is to identify the impact of employee satisfaction on service quality in the hotel industry based on theoretical, methodological, and empirical research, primarily on the intangible components of service quality that are the most important in quality assessment, considering that employees are imposed as the key determinant in service quality.

The empirical research was conducted in the period from January 2020 to June 2021 in 93 hotels in the Republic of Serbia. The collection of primary data was performed through surveys, and due to the investigation of the employee satisfaction impact on the perceived quality of services, the survey was conducted on two samples - employees and hotel guests. 481 employees and 478 guests participated in the research. The results of the descriptive statistical analysis show ambivalence in terms of employee satisfaction and high perception of guests about the service quality. On the other hand, the results of hypothesis testing confirmed the significant and positive impact of employee satisfaction on the quality of hotel services and the individual intangible components of service quality, such as reliability, responsiveness, and assurance. Based on the results, statistically significant differences in employee satisfaction were confirmed depending on their level of education. The limitations of the research that should be taken into account when interpreting the results of the doctoral dissertation are presented.

The theoretical contribution of the doctoral dissertation is reflected in the empirical verification of the effects of employee satisfaction on the quality of services in the hotel industry and the individual intangible components of service quality, such as reliability, responsiveness, and assurance. The results of the doctoral dissertation also provide a number of practical implications for managers in the hotel industry.

Keywords: hotel industry, human resources management, employees, employee satisfaction, service quality, intangible components of service quality.

САДРЖАЈ

Апстракт ... **iii**
Abstract ... **iv**
Списак слика ... **viii**
Списак табела ... **ix**
Списак графикона ... **xii**

УВОД ... **1**

I ДЕО
КАРАКТЕРИСТИКЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Концепт управљања људским ресурсима ... **6**
1.1. Значај људских ресурса ... 10
1.2. Функција управљања људским ресурсима ... 11
1.3. Људски ресурси као покретачи пословног успеха и извор конкурентске предности ... 14
2. Изазови управљања људским ресурсима у савременом окружењу ... **16**
2.1. Изазови управљања људским ресурсима у условима COVID-19 пандемије ... 23
3. Управљање људским ресурсима у хотелијерству ... **28**
4. Управљање људским ресурсима у хотелијерству током пандемије COVID-19 ... **31**
5. Улога и значај људских ресурса у хотелијерству ... **33**
5.1. Обим и динамика запослености у хотелијерству Републике Србије ... 34
5.2. Образовна и родна структура запослених у хотелијерству Републике Србије ... 36
6. Образовање и развој људских ресурса у хотелијерству ... **41**

II ДЕО
ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Мотивација и процес мотивације ... **47**
1.1. Најважније теорије мотивације ... 47
2. Задовољство запослених – теоријски оквир ... **55**
3. Организациони фактори задовољства запослених ... **58**
3.1. Плата ... 60
3.2. Напредовање ... 61
3.3. Руковођење ... 61
3.4. Бенефиције ... 62
3.5. Награђивање ... 63
3.6. Радне процедуре ... 64
3.7. Колеге ... 65
3.8. Природа посла ... 65

3.9. Комуникација ... 66
4. Лични фактори ... 67
4.1. Пол ... 67
4.2. Радни стаж ... 68
4.3. Ниво образовања ... 68
5. Ефекти задовољства запослених ... 70
5.1. Продуктивност ... 70
5.2. Организациона посвећеност ... 71
5.3. Одсуствовање са посла ... 72
5.4. Флуктуација запослених ... 72
6. Национална култура и задовољство запослених ... 74
7. Задовољство запослених у хотелијерству ... 78
7.1. Задовољство запослених и радни услови у европском сектору хотелијертва и туризма ... 86
7.2. Задовољство запослених у сектору хотелијерства и туризма у Републици Србији и региону ... 88
8. Мерење задовољства запослених ... 91

III ДЕО
КВАЛИТЕТ УСЛУГА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Карактеристике квалитета у услужним делатностима ... 96
2. Комплексност квалитета услуга у хотелијерству ... 99
2.1. Кључне димензије квалитета услуга у хотелијерству ... 102
2.2. Геп анализа квалитета услуга ... 105
3. Компоненте квалитета услуга у хотелијерству ... 108
3.1. Опипљиве компоненте квалитета услуга ... 109
3.2. Неопипљиве компоненте квалитета услуга ... 111
4. Управљање потпуним квалитетом услуга у хотелијерству ... 115
4.1. Примена стандарда квалитета у хотелијерству ... 117
4.3. Запослени као важан ресурс система управљања квалитетом ... 121
5. Укључивање гостију у процес контроле квалитета услуга у хотелијерству ... 123
6. Мерење квалитета услуга у хотелијерству ... 126
7. Однос квалитета услуга и задовољства гостију ... 130

IV ДЕО
МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

1. Предмет и циљеви истраживања ... 133
1.1. Конципирање истраживачког модела ... 134
1.2. Методологија истраживања и инструменти за прикупљање података ... 137
1.3. Опис узорка ... 141
2. Резултати истраживања ... 147
2.1. Резултати провере поузданости инструмената ... 147

2.2. Резултати дескриптивне и корелационе анализе 156
2.3. Резултати тестирања хипотеза 166
2.4. Дискусија резултата 177
2.5. Ограничења и препоруке за будућа истраживања 182

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА 183

РЕФЕРЕНЦЕ 187

Биографија 253
Прилог А 254
Прилог Б 255
Прилог В 258
Образац 1 263
Образац 2 264

Списак слика

Слика 1. Еволуција управљања људским ресурсима 6
Слика 2. Кључне карактеристике људских ресурса као нематеријалне имовине организације 11
Слика 3. Циљеви функције управљања људским ресурсима 13
Слика 4. Пет кључних изазова управљања људским ресурсима организација у Европи 17
Слика 5. Процене изгубљених радних сати, запослености и прихода од рада за 2020. годину 24
Слика 6. Процес мотивације 47
Слика 7. Масловљева хијерархија потреба 49
Слика 8. Ревидирана хијерархија потреба 50
Слика 9. Поређење фактора који утичу на задовољство и незадовољство послом 51
Слика 10. Врумов модел мотивације 52
Слика 11. Како задовољити потребе и мотивисати запослене 54
Слика 12. Рангирање организационих фактора задовољства запослених 58
Слика 13. Организациони фактори задовољства запослених 59
Слика 14. Лични фактори 67
Слика 15. Ефекти задовољства запослених 70
Слика 16. Учешће сектора услуга у БДП-у (у %) 96
Слика 17. Концепт хотелске понуде 99
Слика 18. Елементи хотелске понуде 101
Слика 19. Димензије квалитета услуга 103
Слика 20. Геп квалитета услуга 106
Слика 21. Компоненте квалитета хотелске услуге 108
Слика 22. Модел изврсности Европске фондације за управљање квалитетом 115
Слика 23. Интерни стандард хотела „Радан“ Пролом Бања 119
Слика 24. Компоненте функције квалитета гостију 123
Слика 25. Концепт „ланац услуга – профит“ 134
Слика 26. Истраживачки модел 137
Слика 27. Дистрибуција хотела у истраживању према статистичким регионима 144

Списак табела

Табела 1. Разлике између персоналног менаџмента и управљања људским ресурсима.. 8
Табела 2. Кључне карактеристике стратегијског управљања људским ресурсима 9
Табела 3. Најважнији краткорочни изазови управљања људским ресурсима 18
Табела 4. Разлике између краткорочних и дугорочних изазова управљања људским ресурсима 19
Табела 5. Изазови управљања људским ресурсима у COVID-19 пандемији 24
Табела 6. Значај забринутости менаџера за људске ресурсе по регионима 28
Табела 7. Број запослених у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2019. 34
Табела 8. Рангирање просечне нето зараде према секторима за 2019. годину 35
Табела 9. Ниво образовања запослених у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2017. изражен у процентима 36
Табела 10. Просечне нето зараде према нивоу образовања у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2019..... 37
Табела 11. Разлика у просечним нето зарадама према нивоу образовања и полу у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2017. 39
Табела 12. Број ученика према образовним профилима 41
Табела 13. Високошколске установе и акредитовани студијски програми хотелијерства и туризма у Републици Србији 43
Табела 14. Дефиниције задовољства запослених 55
Табела 15. Димензије српске националне културе и одабраних земаља 76
Табела 16. Фактори и ефекти задовољства запослених у хотелијерству и туризму..... 78
Табела 17. Преглед истраживања задовољства запослених у хотелијерству у протекле две деценије 80
Табела 18. Задовољство запослених у европском сектору хотелијерства и туризма 87
Табела 19. Инструменти за мерење задовољства запослених..... 91
Табела 20. Специфичне карактеристике услуга 97
Табела 21. Нивои хотелског производа..... 100
Табела 22. Коресподенција између оригиналних десет и нових пет димензија квалитета услуга..... 103
Табела 23. Опипљиве компоненте квалитета хотелске услуге 109
Табела 24. Неопипљиве компоненте квалитета хотелске услуге 112
Табела 25. Примена стандарда у хотелијерству 118
Табела 26. Инструменти за мерење квалитета услуга 127
Табела 27. Тврдње за мерење задовољства запослених 139
Табела 28. Фактори задовољства запослених..... 140
Табела 29. Тврдње за мерење неопипљивих компоненти квалитета услуга 140
Табела 30. Заступљеност запослених и гостију по хотелу 142
Табела 31. Карактеристике испитаника – запослени 145
Табела 32. Карактеристике испитаника – гости 146
Табела 33. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства запослених 147

Табела 34. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства платом 149
Табела 35. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства напредовањем..... 149
Табела 36. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства руковођењем..... 150
Табела 37. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства бенефицијама..... 150
Табела 38. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства награђивањем 151
Табела 39. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства радним процедурама 151
Табела 40. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства колегама 152
Табела 41. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства природом посла..... 152
Табела 42. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства комуникацијом 153
Табела 43. Анализа поузданости тврдњи за мерење квалитета услуга..... 153
Табела 44. Анализа поузданости тврдњи за мерење поузданости квалитета услуга.... 154
Табела 45. Анализа поузданости тврдњи за мерење одговорности квалитета услуга.. 155
Табела 46. Анализа поузданости тврдњи за мерење сигурности квалитета услуга..... 155
Табела 47. Анализа поузданости тврдњи за мерење емпатије квалитета услуга..... 156
Табела 48. Дескриптивна статистика задовољства платом..... 157
Табела 49. Дескриптивна статистика задовољства напредовањем 158
Табела 50. Дескриптивна статистика задовољства руковођењем 158
Табела 51. Дескриптивна статистика задовољства бенефицијама 159
Табела 52. Дескриптивна статистика задовољства награђивањем..... 159
Табела 53. Дескриптивна статистика задовољства радним процедурама 159
Табела 54. Дескриптивна статистика задовољства колегама..... 160
Табела 55. Дескриптивна статистика задовољства природом посла..... 160
Табела 56. Дескриптивна статистика задовољства комуникацијом..... 161
Табела 57. Ниво задовољства запослених у хотелијерству..... 161
Табела 58. Резултати корелације и детерминације: организациони фактори и укупно задовољство запослених 162
Табела 59. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте поузданост 164
Табела 60. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте одговорност 164
Табела 61. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте сигурност 165
Табела 62. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте емпатија 165
Табела 63. Ниво задовољства квалитета услуга у хотелијерству 166
Табела 64. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству..... 166
Табела 65. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на поузданост као компоненту квалитета услуга у хотелијерству..... 167
Табела 66. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на одговорност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству..... 167
Табела 67. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на сигурност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству..... 168
Табела 68. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству..... 168
Табела 69. Резултати корелационе анализе: повезаност фактора задовољства запослених са квалитетом услуга и неопипљивним компонентама квалитета услуга..... 169

Табела 70. Резултати t-теста: разлика у задовољству запослених у зависности од пола запослених 169
Табела 71. Резултати t-теста: разлика по факторима задовољства запослених између жена и мушкараца 170
Табела 72. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа 171
Табела 73. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика по факторима задовољства запослених у односу на дужину радног стажа 171
Табела 74. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања 173
Табела 75. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика по факторима задовољства запослених у односу на ниво образовања 174
Табела 76. Резултати тестирања истраживачких хипотеза 177

Списак графикона

Графикон 1. Пад бруто оперативног профита по соби и укупног прихода по расположивој соби у 2020. години 31
Графикон 2. Учешће запослених мушкараца и жена у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2017. 38
Графикон 3. Дистрибуција задовољства запослених 157
Графикон 4. Дистрибуција квалитета услуга 163

УВОД

Конкуренција међу хотелским организацијама је све већа, те запослени постају један од најважнијих фактора за стицање одрживе конкурентске предности и поверења гостију на високо конкурентном тржишту. Данашње хотелијерство се све више фокусира на запослене и госте (De Zilva, 2014), што условљава ефикасно управљање људским ресурсима и јачање квалитета веза између запослених и гостију као кључне стратегије дугорочног успеха. У складу са тим, запослени, односно људски ресурси имају централну улогу у сектору хотелијерства, с обзиром на то да је у питању радно интензивна делатност у којој су запослени и гости као корисници услуга упућени једни на друге и између њих постоји висок ниво интеракција. Имајући у виду једну од основних карактеристика услуга, да се она производи и конзумира у исто време, процес пружања услуга наглашава важност запослених који непосредно пружају услугу гостима и комуницирају са њима. На основу исхода тог односа се обликује њихово искуство, што значи да понашање запослених према гостима током пружање услуга представља кључну детерминанту квалитета услуга. Професори са Харварда (Heskett et al., 1994) предложили су концепт „ланац услуга – профит“ у којем сугеришу да раст и профит услужне организације потичу од лојалних потрошача, која је изведена из њиховог задовољства квалитетом услуге, а пружање квалитетне услуге потиче од задовољних, лојалних и продуктивних запослених. С обзиром на значај који имају запослени на првој линији услуживања, постоји потреба да хотелске организације ефикасно управљају људским ресурсима како би осигурале да ставови и понашање запослених могу позитивно утицати на перцепцију квалитета услуга. Према томе, задовољство запослених постаје кључно питање за сектор хотелијерства, јер се способност привлачења и управљања људским ресурсима сматра критичним елементом успеха (Glaveli et al., 2019).

Хотелијерство има релативно лошу репутацију на тржишту рада, имајући у виду да овај сектор карактерише низак ниво задовољства послом и високе стопе флуктуације запослених (Kong et al., 2018; Kim et al., 2016; Lam et al., 2001a). Поред тога, хотелијерство је познато по ниским зарадама, лошој равнотежи између посла и приватног живота, продуженог радног времена, недовољне сигурности посла, недостатку професионалног развоја и квалификованог кадра (Díaz-Carrión et al., 2020; Jovanović et al., 2019; Lillo-Bañuls et al., 2018; Zopiatis et al., 2014). Штавише, и други фактори, попут брзог раста хотелијерства и великих очекивања младих радника су одговорни за низак ниво задовољства и високу флуктуацију у овом сектору (Heimerl et al., 2020a). Због наведених карактеристика задовољство запослених је критично питање за послодавце и менаџере у хотелијерству. Дакле, од посебне важности је идентификовање предиктора, односно фактора који доводе до задовољства запослених у хотелијерству, јер задовољни запослени пружају услугу високог квалитета и имају потребу да буду продуктивнији, креативнији и позитивнији (Kong et al., 2018). Поред наведеног, висок ниво задовољства запослених доводи до организационе посвећености, лојалности и намере запослених да остану у организацији (Deery & Jago, 2015; Yang, 2010; Gunlu et al., 2010).

У контексту услужних делатности, спроведен је већи број емпиријских и теоријских истраживања како би се разумела веза између задовољства запослених и квалитета услуга, односно задовољства потрошача (Son et al., 2021; Ong’unya et al., 2019; Perić et al., 2018a; Sohail & Jang, 2017; Jung & Yoon, 2013; Piriyathanalai & Muenjohn, 2012; Yee et al., 2008; Wangenheim et al., 2007; Karatepe et al., 2004; Harter et al., 2002; Yoon & Suh,

2001; Bernhardt et al., 2000; Schneider & Bowen, 1985). Међутим, у контексту хотелијерства, спроведен је ограничен број студија, које су се бавиле испитивањем веза између задовољства запослених и задовољства потрошача (Vrtiprah & Sladoljev, 2012; Chi & Gursoy; Spinelli & Canvos), док су изостала истраживања о концепту квалитета услуга као вишедимензионалног конструкта. Као резултат тога, потребна је свеобухватна анализа и емпиријска верификација ефеката задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству и то, пре свега, на неопипљиве компоненте квалитета услуга које су најважније у оцени квалитета, имајући у виду да се запослени намећу као кључна детерминанта квалитета услуга. Да би се попунила празнина у истраживању, докторска дисертација има за циљ да допринесе бољем разумевању сложеног односа између задовољства запослених и квалитета услуга, али и да помогне менаџерима у хотелијерству да боље идентификују потребе и жеље, како својих запослених, тако и гостију.

Имајући у виду важност квалитета услуга у хотелијерству, као и чињеницу да су запослени који пружају услугу битан фактор перцепције квалитета, дефинисан је и предмет истраживања ове докторске дисертације, а то је: анализа теоријских и резултата емпиријских истраживања о задовољству запослених и квалитету услуга у хотелијерству, утврђивање повезаности између задовољства запослених и квалитета услуга које запослени пружају, као и емпиријско потврђивање утицаја задовољства запослених на квалитет пружених услуга у хотелијерству.

Сходно формулисаном предмету истраживања, основни циљ истраживања докторске дисертације јесте да се на основу теоријско-методлолошког и емпиријског истраживања идентификује утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству. Општи циљ је операционализован преко неколико специфичних циљева, као што су:

- утврдити ниво задовољства запослених у хотелијерству и који организациони фактори имају јачи, а који слабији утицај на задовољство запослених у хотелијерству;
- утврдити везе између задовољства запослених, квалитета услуга који запослени пружају и неопипљивих компоненти (поузданост, одговорност, сигурност и емпатија) квалитета услуга у хотелијерству;
- утврдити да ли постоје разлике у задовољству запослених у зависности од личних фактора запослених (пол, дужина радног стажа и ниво образовања).

У складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања, у докторској дисертацији тестиране су следеће истраживачке хипотезе:

X_1: Задовољство запослених позитивно утиче на квалитет услуга у хотелијерству.
$X_{1.1}$: Задовољство запослених позитивно утиче на поузданост као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.
$X_{1.2}$: Задовољство запослених позитивно утиче на одговорност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.
$X_{1.3}$: Задовољство запослених позитивно утиче на сигурност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.
$X_{1.4}$: Задовољство запослених позитивно утиче на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.

X_2: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од личних фактора.
$X_{2.1}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од пола.
$X_{2.2}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа.
$X_{2.3}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања.

Сагласно, претходно наведеном предмету и циљевима истраживања, поред увода и закључних разматрања, докторска дисертација садржи четири логички повезана дела.

Први део докторске дисертације под насловом **„Карактеристике људских ресурса у хотелијерству"** разматра концепт управљања људским ресурсима и изазове које намеће савремено окружење у процесу развоја и усавршавања овог значајног ресурса. У том смислу разматра се значај људских ресурса, функција управљања људским ресурсима и људски ресурси као покретачи пословног успеха и извор конкурентске предности. Имајући у виду да се свет још увек суочава са пандемијом COVID-19 која је условила бројне промене у пословном окружењу, даје се кратак осврт на изазове управљања људским ресурсима у условима COVID-19 пандемије. У наставку се разматра хотелијерство у контексту управљања људским ресурсима и управљање људским ресурсима у хотелијерству током пандемије COVID-19. Затим је приказана улога и значај људских ресурса у хотелијерству и анализиране основне одлике запослености у хотелијерству Републике Србије, пре свега, обим и динамика запослених, образовна и родна структура. На крају првог дела, даје се осврт на образовање и развој људских ресурса и анализира се образовни систем у Републици Србији, односно средње стручно и високо образовање из области хотелијерства и туризма. Посебан акценат се ставља на развој људских ресурса, имајући у виду да улагање у развој људских ресурса доприноси органзацијама да побољшају знање и способности својих запослених.

„Задовољство запослених у хотелијерству" наслов је другог дела докторске дисертације у којем се даје кратак осврт на мотивацију и њене најважније теорије, а затим следи приказ најважнијих дефиниција задовољства запослених, имајући у виду да постоје различити приступи дефинисања овог концепта. У наставку се анализирају организациони фактори који доприносе задовољству запослених (плата, могућност напредовања, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, колеге, природа посла и комуникација), а затим и лични фактори, односно карактеристике запослених (пол, радни стаж и ниво образовања). Запослени са вишим степеном задовољства у мањој мери одсуствују са посла, продуктивнији су, посвећенији су организацији и мање напуштају посао. Ово су ефекти задовољства запослених којима је посвећена посебна пажња. Затим се посматра задовољство запослених из интеркултуралне перспективе, првенствено кроз димензије националне културе и међунационалних разлика у задовољству запослених. Поред теоријских сазнања, у овом делу докторске дисертације даје се преглед најрелевантнијих емпиријских истраживања у вези са задовољством запослених у хотелијерству, а која су спроведена у претходне две деценије. У наставку се разматра задовољство запослених и радни услови у европском сектору хотелијерства и туризма, а затим се приказују резултати емпиријских студија о задовољству запослених у Републици Србији и региону. Поред наведеног, у овом делу се разматрају два приступа мерењу задовољства запослених и приказују различити инструменти дизајнирани за мерење задовољства запослених

Трећи део докторске дисерације носи наслов **„Квалитет услуга у хотелијерству”** и усмерен је на анализу карактеристика квалитета услуга у хотелијерству. Најпре је дефинисана услуга и наведене су њене основне карактеристике, а потом и квалитет хотелских услуга. Посебно се разматра комплексност квалитета услуга у хотелијерству имајући у виду да хотелску услугу чини скуп различитих услуга, материјалних и нематеријалних добара. У наставку се приказују кључне димензије квалитета услуга и геп анализа квалитета услуга, а затим се обрађују опипљиве и неопипљиве компоненте хотелске услуге, са посебним акцентом на неопипљиве компоненте (поузданост, одговорност, сигурност и емпатија) које имају важну улогу у оцени квалитета, имајући у виду да се људски ресурси, односно запослени намећу као кључна одредница квалитета услуге. Затим се разматра управљање потпуним квалитетом услуга у хотелијерству, примена одговарајућих стандарда и улога запослених у примени система управљања квалитетом. Поред наведеног, разматра се учешће гостију у процесу контроле квалитета услуга у хотелијерству, а затим се анализирају инструменти за мерење квалитета услуга у хотелијерству. На самом крају овог дела докторске дисертације анализира се однос између квалитета услуга и задовољства гостију.

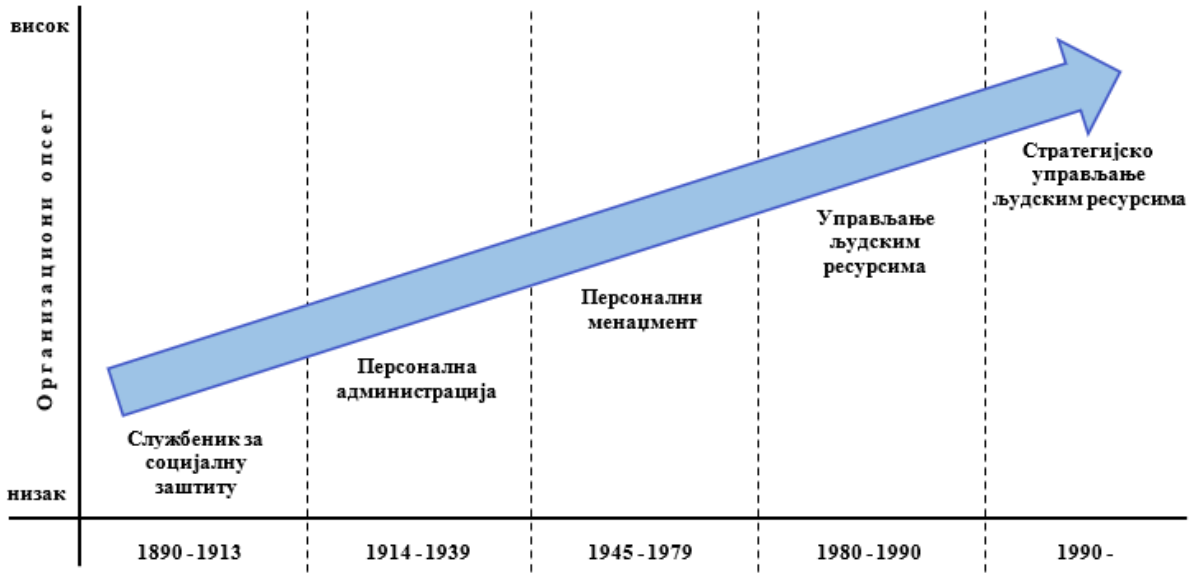
У четвртом делу дисертације под називом **„Методологија и резултати емпиријског истраживања”** дефинисан је предмет и циљеви истраживања, а затим конципиран истраживачки модел, на основу прегледа релевантних теоријских и емпиријских концепата истраживања задовољства запослених и квалитета услуга, помоћу којег су дефинисане истраживачке варијабле и хипотезе. Затим се представља методологија истраживања, инструменти за прикупљање примарних података и описује поступак узорковања. Употребом дескриптивне статистике описана су оба узорка: запослени и гости. У наставку се приказују резултати истраживања, најпре резултати провере поузданости иструмената израчунавањем вредности коефицијента Cronbach's α, затим резултати дескриптивне и корелационе статистичке анализе и резултати тестирања истраживачких хипотеза применом линерарне регресије и тестова за поређење група (t-тест за независне узорке, ANOVA и Post-hock Tukey HSD тест). Поред наведеног, добијени резултати су објашњени у складу са теоријским претпоставкама и повезани са резултатима досадашњих истраживања на ову или сличну тему, а на самом крају се указује на ограничења истраживања и дају препоруке за будућа истраживања.

I ДЕО
КАРАКТЕРИСТИКЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Концепт управљања људским ресурсима

Еволуција концепта персоналног менаџмента везује се за период још од пре индустријске револуције и од тада непрекидно развија своје форме, технике и средства, ширећи се на све облике организације (Stefanović et al., 2012). Међутим, настанак управљања људским ресурсима, односно персоналног менаџмента, везује се за почетак прошлог века (Bogićević-Milikić, 2017). Наиме, иако постоје неслагања око настанка, већина истраживача је сагласна да је индустријска револуција имала кључан значај за развој персоналног менаџмента (Marinković, 2010). Еволуција и развој пресоналног менаџмента, односно управљања људским ресурсима биће приказана на следећој слици.

Слика 1. Еволуција управљања људским ресурсима



Извор: Адаптирано према Itika (2011)

Индустријска револуција довела је до развоја технологије, отварања великог броја фабрика, развоја високе специјализације, са значајним ефектима на повећање запослености (Bogićević-Milikić, 2017; Marinković, 2010). Повећана запосленост условила је и веће обраћање пажње на запослене, па су тако поједини послодавци започели са именовањима службеника за социјалну заштиту чији је задатак био стварање одређених олакшица (плаћено боловање, социјална помоћ, делом плаћена храна и смештај) за добробит запослених (Itika, 2011; Torington et al., 2004). Са друге стране, стварају се раднички покрети и јача синдикализам који доводи до бољих услова рада, већих плата и краћег радног времена. Персонална администрација представља прелазак са добробити запослених на повећање продуктивности које је захтевало и потребу регрутовања, селекције, вођења евиденције, процене и мотивисања запослених у циљу повећања ефикасности (Itika, 2011). У овој фази развоја, персонални администратори су почели да посматрају управљање и административне процесе аналитички, пре свега под утицајем научног управљања (Frederic Teylor), административног управљања (Henry Fayol) и школе људских односа (Elton Mayo). Побољшање друштвених односа на радном месту постао је важан циљ персоналних администратора који желе да повећају ниво продуктивности (Torington et al., 2004). Такође, ова фаза развоја је позната по постојању

тесне везе између науке и праксе, а касније долази до слабљења акцента стављеног на персонални менаџмент, односно на појединце, те раста акцента на индустријске односе (Bogićević-Milikić, 2017). Године 1935. долази до размимоилажења између теорије и праксе и од тог момента персонални менаџмент, односно управљање људским ресурсима постаје препознатљива научна дисциплина (Marinković, 2010).

У периоду од 1945. до 1979. године развијао се персонални менаџмент. Таком четрдесетих година када долази до национализације индустрије, послодавцима је наметнута обавеза преговарања са синдикатима, када и настају персонални специјалисти који постају експерти из радног права (Itika, 2011). Касније, долази до заокрета у центру активности персоналних специјалиста, који су до тада водили рачуна о запосленима у име менаџмента, да би сада почели да се баве самим управљањем и интегрисањем управљачких активности (Torrington et al., 2004). Тако се установила идеја персоналног менаџмента који је заживео у великим организацијама и подразумевао низ активности које запосленима и организацији која користи њихове способности пружају могућност да постигну договор о циљевима и природи радног односа, а да се потом тај договор спроведе у дело (Đuričin & Janošević, 2009). Персонални менаџери су свој рад усмеравали на запослене у организацији, њихову регрутацију, селекцију и обуку, бринући о њиховим платама, објашњавајући очекивања менаџмента и правдајући рад менаџмета (Torrington et al., 2004). Стога су персонални меаџери били спона између менаџмента и запослених јер је њихов задатак био да усклађују њихове потребе. Према томе, персонални менаџмент је био усредсређен на радну снагу и радне одсносе, а његов кључни недостатак био је у томе што су запослени посматрани као извор трошка. Упркос томе, позитиван утицај персоналног менаџмента огледа се у расту свести код топ менаџмента да су процес селекције кадрова и анализа задовољства запослених кључни у остваривању организационе ефективности и ефикасности (Славковић, 2013).

Као концепт менаџмента, управљање људским ресурсима добија већи значај осамдесетих година прошлог века (Rowley & Jackson, 2010) и представља значајан прекид са парадигмом персоналног менаџмента. Промену парадигме условиле су глобализација и међународна конкуренција, демографксе промене, као и прелазак са индустријске производње на економију засновану на знању и услугама (Ulrich & Dulebohn, 2015). Са друге стране, мишљења су подељена око тога у којој мери се разликује приступ персоналног менаџмента од управљања људским ресурсима. Као што је већ и наведено, персонални менаџмент је усмерен на радне односе, док је управљање људским ресурсима усмерено ка потребама менаџмента за обезбеђивањем и ангажовањем људских ресурса, односно људски ресурси се посматрају као актива која доприноси остваривању циљева организације (Armstrong, 2017; Torrington et al., 2004). И поред промене парадигме, бројни аутори не праве разлику између персоналног менаџмента и управљања људским ресурсима, односно користе их као синониме. На основу карактеристика приказаних у табели 1, може се рећи да је приступ управљања људским ресурсима проактивнији, флексибилнији и интегрише њихове активности. Наиме, ради се о трансформацији административне улоге персоналног менаџмента у управљање људским рерсурсима које има важну улогу у остваривању циљева организације. Заправо, управљање људским ресурсима представља специфичну филозофију која иде у сусрет потребама савремене организације.

Табела 1. Разлике између персоналног менаџмента и управљања људским ресурсима

Карактеристике	Персонални менаџмент	Управљање људским ресурсима
Перспектива и временска планирања	Краткорочан, реактиван, ad hoc, маргиналан	Дугорочан, проактиван, стратешки интегрисан
Психолошки однос	Послушност	Посвећеност
Системи контроле	Спољашња контрола	Самоконтрола
Односи међу запосленима	Плурализам, колективизам, нижи степен поверења	Унитаризам, индивидуализам, виши степен поверења
Организациона структура	Бирократска и централизована, формалне и дефинисане улоге	Флексибилна
Улоге	Стручњаци, професионалне улоге	Већином интегрисане у линијски менаџмент
Критеријум евалуације	Минимизација трошкова	Максимум корисности ангажовања људи

Извор: Torrington et al. (2004)

Према Đorđević Boljanić (2018) управљање људским ресурсима представља процес привлачења, ангажовања, обуке, мотивације, задржавања и награђивања запослених, са циљем стварања праведног окружења за запослене у сврху постизања циљева организације. Armstrong (2017) дефинише управљање људским ресурсима „као стратешки и кохерентан приступ управљању људима као највреднијом имовином у организацији, који радећи у њој доприносе остваривању њених циљева“ (стр. 5). У питању је континуирани процес помоћу којег се обезбеђују „прави људи на правим местима“ (Đuričin & Janošević, 2009). Са друге стране, управљање људским ресурсима представља и важну пословну функцију чије су активности (планирање људских ресурса, анализа посла, регрутовање, селекција, социјализација, обука, развој запослених, оцена перформанси и награђивање запослених, заштита запослених) усмерене на различите аспекте запослености у организацији (Bogićević-Milikić, 2017).

Деведесетих година прошлог века, долази до промене постојеће парадигме која људске ресурсе организације посматра као извор конкурентске предности, односно долази до повезивања управљања људским ресурсима са процесом стратегијског управљања (Butler et al., 1991). Нова парадигма интегрише управљање људским ресурсима са пословном стратегијом. Концепт стратегијског управљања људским ресурсима обухвата следеће основне карактеристике (Azmi, 2019):

- стратегијско планирање;
- кохерентан приступ дизајнирању и управљању персоналног система заснованог на политици и стратегији запошљавања;
- усклађивање активности и политика управљања људским ресурсима са конкретном пословном стратегијом;
- људски ресурси, односно запослени се посматрају као „стратешки ресурс“ за постизање „конкурентске предности“.

Кључне карактеристике стратегијског управљања људским ресурсима биће представљене у табели која следи.

Табела 2. Кључне карактеристике стратегијског управљања људским ресурсима

Кључне карактеристике	Стратегијско управљање људским ресурсима
Фокус	Партнерство са запосленима и другим заинтересованим странама
Одговорност за људске ресурсе	Непосредни руководиоци
Улога људских ресурса	Проактивна и трансформациона
Смернице	Мисија и визија
Циљеви	Организациони и индивидуални
Временски оквир	Краткорочан, средњорочан и дугорочан (по потреби)
Ризик	Висок степен предузимања ризика
Иницијатива за промене	Флексибилна и интегрисана
Контрола	Само када је неопходна
Инвестиција	Запослени, њихово знање, вештине и способности
Статус у организацији	Јак

Извор: Адаптирано према Azmi (2019); Mello (2015)

Стратешки приступ управљања људским ресурсима гради се на партнерству са запосленима као значајаним ресурсом који својим знањима, вештинама и способностима, креирају конкурентску предност организације. Овакав приступ подстиче проактивно понашање, обезбеђује транспарентност циљева, мисије и визије, што смањује неизвесност и побољшава перспективу, идентификовање и стварање заједничких вредности. Фокус на управљање људским ресурсима је систематичнији, узимајући у обзир бројне факторе који утичу на запослене и организацију, а како би се осигурало задовољство на свим нивоима у организацији. Овде се посебно мисли на потрошаче, јер без доброг стратегијског управљања људских ресурса нема задовољних потрошача, а што је последично везано за задовољство запослених, односно незадовољни запослени не могу бити извор задовољства потрошача.

Као и код управљања људским ресурсима, не постоји опште прихваћена дефиниција стратегијског управљања људским ресурсима. Puržulj (2002) дефинише стратегијско управљање људским ресурсима као „скуп одлука и активности које имају за циљ осмишљено развијање људских ресурса ради постизања конкурентске предности и стратегијских циљева организације, као одговор на динамично окружење у којем послује“ (стр. 25). Другим речима, стратегијско управљање људским ресурсима подразумева утврђивање и спровођење политике и праксе управљања људским ресурсима чији је резултат компетентност и одговарајуће понашање запослених који организацији доприносе при остваривању стратегијских циљева (Dessler, 2007). Са друге стране, стратегијско управљање људским ресурсима представља процес који укључује развој стратегија људских ресурса које су интегрисане са пословном стратегијом (Armstrong, 2008). У складу са тим, поред активности управљања људским ресурсима, у примарно подручје стратегијског управљања људским ресурсима спадају (Славковић, 2013):

- стратегија управљања знањем, односно процеси који се односе на креирање, усвајање, трансфер и примену знања у пословним процесима;
- стратегија управљања талентима и тактике и технике за откривање, привлачење, развој и задржавање талената;
- развој лидерства и организационе промене.

1.1. Значај људских ресурса

Почетак седамдесетих година прошлог века означио је, поред осталог, све већу улогу људских ресурса, односно запослени нису више само пука радна снага, већ ресурс који својим знањима, способностима и вештинама, има важну улогу у економском и друштвеном развоју (Boxall, 2012). Piter Drucker (1954. цитирано у Oyler & Pryor, 2009) је дефинисао људске ресурсе као упоредиве са свим осталим ресурсима, напомињући њихова „посебна својства" која менаџмент мора узети у обзир. Са друге стране, поједини аутори људске ресурсе дефинишу као укупан фонд људског капитала који је под директном контролом менаџера организације (Wright et al., 1994). Данас се људски ресурси са својим квалитетима, специфичностима и улогом сматрају најважнијим за остваривање циљева организације. Њихова специфичност и значај се огледају у следећем (Лојић, 2008; Кулић, 2005):

- људски ресурси једини могу да користе све потенцијале са којима располажу;
- тимским радом људски ресурси стварају синергијски ефекат;
- понашање и мотивисаност запослених и менаџера утичу на учинак запослених и тимова у организацији;
- запослени и менаџери једино могу креирати визију, управљати процесима, пројектовати стратегију, имати идеје, реализовати идеје, стварати нове производе, пружати услуге и слично;
- људски ресурси са својим знањима, способностима и вештинама представљају јединствен потенцијал организације и имају значајан утицај на њено пословање;
- људски ресурси се својим знањем и употребом тог знања потврђују и повећавају, односно имају моћ регенерисања и развоја;
- људски ресурси су због својих способности повезани са свим функцијама у организацији;
- инвестирање у људске ресурсе представља најисплатљивије инвестирање имајући у виду чињеницу да они стварају вредност за организацију.

Према томе, организација може имати финансијска средства и најсавременију опрему, али ако нема способне, мотивисане и ефикасне људске ресурсе, тј. запослене, изостаће високе перформансе организације (Agarwala, 2007). Последњих година се уз термин људски ресурси, све чешће помиње и термин људски капитал. Људски капитал представља колективно знање, образовање, вештине, способности и искуства запослених у организацији (Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt & Snell, 2004). Сагласно томе, може се рећи да су људски ресурси „носачи" људског капитала који представљају најзначајнију нематеријалну имовину организације (Janošević, 2009). Такође, људски капитал се посматра као извор конкурентске предности и има важну улогу у стварању вредности у економији заснованој на знању и услугама (Blanco-Mazagatos et al., 2018; Sardo et al., 2018). Људски ресурси као нематеријална имовина представљају људски капитал организације оличен у знању, вештинама, способностима и искуствима, који као такав повећава продуктивност и перформансе организације. Да би се осигурало да људски капитал ствара вредност организацији, важно је ефикасно управљање људским ресурсима, јер се повећавањем вредности запослених, повећава и вредност организације (Agarwala, 2007). Још једна важна карактеристика људских ресурса као нематеријалне имовине, је то да они нису у власништву организације и да као такви могу прећи у друге организације носећи са собом знање, вештине и искуство. Дакле, начин управљања људским ресурсима одређује њихову вредност као нематеријалне имовине. Напред наведено, односно главне карактеристике људских ресурса као нематеријалне имовине организације илустроване су на слици 2.

Слика 2. Кључне карактеристике људских ресурса као нематеријалне имовине организације

Извор: Agarwala (2007)

Посебно значајну улогу људски ресурси, тј. запослени имају у сектору хотелијерства и туризма. Наиме, запослени и гости, односно туристи упућени су на међусобну комуникацију и сарадњу приликом реализације услуге, а колико ће њихова интеракција бити успешна у великој мери зависи од способности, знања и вештина запослених (Perić et al., 2015).

1.2. Функција управљања људским ресурсима

Поред научне дисциплине, управљање људским ресурсима представља и битну пословну и управљачку функцију у организацији (Bogićević-Milikić, 2017). Функција управљања људским ресурсима у организацији обухвата велики број различитих активности, које се могу одвијати на оперативном и стратегијском нивоу. На оперативном нивоу, велики је нагласак на организацији свакодневних активности, као што су подршка линијским руководиоцима, регрутовање, селекција, обука и развој, вођење евиденције о запосленима, као и колективно преговарање (Olowookere & Sang, 2016). Са друге стране, стратегијски ниво бави се повезивањем сквакодневних активности са стратегијом организације, како би се осигурало испуњење организационих циљева и усклађивање циљева управљања људским ресурсима са циљевима организације (Golding, 2004). Међутим, већина активности управљања људским ресурсима може се обавити, како на оперативном, тако и на стратегијском нивоу, мада се у савременим организацијама нагласак ставља на стратегијској улози управљања људским ресурсима. Функција управљања људским ресурсима у савременим организацијама се поред наведених активности, бави планирањем људских ресурса, односима са запосленима, оценом перформанси запослених, системом награђивања, радним односима, као и здрављем и сигурношћу запослених (Olowookere & Sang, 2016). Такође, треба напоменути да се функција управљања људским ресурсима све више децентрализује и преноси на линијске

руководиоце, као и да је у последње време све присутнији аутсорсинг, односно преношење одређених активности на екстерне извршиоце у циљу редуковања трошкова (Beardwell & Thompson, 2017). Са друге стране, користи од аутсорсинга су краткорочне и могу имати за последицу нејасну визију организације, недовољан развој интерног знања, мањак квалификованог особља, као и континуирано праћење резултата аутсорсинг аранжмана (Đorđević Boljanić, 2018; Olowookere & Sang, 2016). И поред тога што се функција управљања људским ресурсима све више преноси на екстерне извшиоце, она и даље има важну улогу у остваривању циљева организације. На слици 3 дат је приказ циљева које функција управљања људским ресурсима треба да достигне у име организације.

Када су у питању циљеви који се односе на запослене, функција управљања људским ресурсима пред собом има два кључна задатка. Први задатак се односи на обезбеђивање одговарајућег броја запослених организацији. Други задатак подразумева обезбеђивање квалитетног особља које одговара циљевима организације, односно обезбеђивање правих људи са одговарајућим вештинама и способностима (Đorđević Boljanić, 2018; Olowookere & Sang, 2016; Torrington et al., 2004). Функција управљања људским ресурсима осигурава организацији одговарајуће људске ресурсе кроз процес регрутације и селекције који укључују спровођење анализе посла, спецификацију извршилаца, привлачење и регрутовање одговарајућих кандидата, као и процену и селекцију погодних кандидата (Bogićević-Milikić, 2017; Olowookere & Sang, 2016). На крају овог процеса следи понуда и потписивање уговора о раду који представља правну основу радног односа.

Циљеви који се односе на рад, односно перформансе следе након што организација обезбеди квалитетне људске ресурсе. У складу са тим, функција управљања људским ресурсима своју пажњу усмерава на мотивисање, дисциплиновање запослених и њихово укључивање (Olowookere & Sang, 2016). Напори за побољшање мотивације запослених поткрепљени су веровањем да су мотивисани запослени посвећени послу и остваривању циљева организације. Налази истраживања потврђују тезу да мотивисани запослени постижу високе перформансе (Van Der Kolk et al., 2018; Lăzăroiu, 2015; Shahzadi et al., 2014; Solomon et al., 2012). Менаџери кроз систем мотивационих стратегија могу на различите начине да мотивишу своје запослене, а посебно се наглашава улога система награђивања који обухвата материјалне и нематеријалне награде, као и обука и развој запослених (Đorđević Boljanić, 2018; Olowookere & Sang, 2016; Torrington et al., 2004). Ради испуњења циљева у вези са радом, неопходно је и дисциплиновање запослених у ситуацијама када се индивидуално понашање или перформансе запослених оцене као незадовољавајуће (Torrington et al., 2004). Коначно, али не и на последњем месту, укључивање запослених доприноси побољшању перформансе организације (Gruman & Saks, 2011). Партиципирање запослених у процес доношења одлука, као и уважавање мишљења и идеја запослених, важно је за успех и развој савремене организације (Vidaković, 2012). Укључивање запослених представља важан сегмент стратегијског управљања људским ресурсима. Истраживање спроведено на узорку од 465 предузећа, указује на то да повећана укљученост запослених утиче, како на перформансе производа/услуга, тако и на финансијске перформансе организације (Akhtar et al., 2008).

Слика 3. Циљеви функције управљања људским ресурсима

Извор: Olowookere & Sang (2016)

Промене су саставни део савремене организације, оне су сталне и неизбежне, а могу бити предвидиве и непредвидиве. Функција управљања људским ресурсима има централну улогу у управљању променама, истовремено задржавајући пажњу на организационим циљевима (Olowookere & Sang, 2016). Наиме, ради остваривања циљева који се односе на управљање променама, од функције управљања људским ресурсима очекује се ангажовање правих лидера који ће утицати на прихватање промена, као и успостављање система награђивања који потпомаже процес промена у организацији (Đorđević Boljanić, 2018; Torrington et al., 2004). Са друге стране, када се говори о управљању променама, од изузетне важности је укључивање запослених у цео процес, јер запослени подржавају процес промена у којем и сами учествују (Torrington et al., 2004). Такође, налази истраживања једне студије (Tummers et al., 2015) показали су да аутономија, учешће запослених у доношењу одлука и квалитетан тимски рад позитивно утичу на проактивност запослених, односно њихову способност да се суочавају са променама у организацији и потпомажу процес управљања променама.

Административни циљеви су једнако важни као и претходно наведени циљеви. Иако су мање повезани са стратегијом организације, ови циљеви имају важну улогу у ефикасности и продуктивности организације (Olowookere & Sang, 2016). По својој природи, административни циљеви су усредсређени на постизање осталих типова циљева функције управљања људским ресурсима (Torrington et al., 2004). Са друге стране, организација треба да располаже свеобухватним и тачним информацијама о својим запосленима, почев од личних података запослених, њихових достигнућа, обуке и развоја (Đorđević Boljanić, 2018). Наиме, постоји и законска обавеза вођења евиденције о запосленима, као и правни аспект активности функције управљања људским ресурсима, узимајући у обзир чињеницу да се послови у вези са радом и радним односима морају обављати у складу са важећим законским прописима (Torrington et al., 2004).

1.3. Људски ресурси као покретачи пословног успеха и извор конкурентске предности

Peter Drucker је још у првој половини прошлог века скренуо пажњу на важност људских ресурса у пословању сваке организације (Drucker & Wartzman, 2010). Према томе, људски ресурси представљају окосницу сваког пословања јер поседују искуство, знање и вештине и самим тим представљају потенцијал за остваривање мисије и визије организације. Америчко психолошко удружење у речнику психологије (VandenBos, 2007) потврђује да су људи кључни у успешности пословања јер својим знањем, вештинама и способностима омогућавају остваривање циљева организације. Из овога произилази, да је адекватним планирањем и управљањем људским ресурсима могуће заузети водећу позицију на тржишту и створити конкурентску предност организације.

У ери коју карактеришу континуиране промене у економском, политичком и друштвеном окружењу, организације морају да се такмиче како би постале успешне у свом пословању. Због тога постоји потреба за диференцијацијом која води ка одрживој конкурентској предности (Katou, 2016). Као одговор на ову потребу, фокус се пребацио са традиционалних извора (капитала, земљишта, технологије) на пословне системе и процесе, а посебно на људске ресурсе, који су се појавили као нови извор конкурентске предности. Као што је већ и поменуто, људски ресурси својим вештинама, знањима, ставовима и компетенцијама кључни су фактори за стварање одрживе конкурентске предности, јер их је тешко имитирати (Chytiri et al., 2018; Armstrong, 2017; Torrington et al., 2017; Noe et al., 2015). Ово се посебно односи на услужне делатности као што су хотелијерство и туризам, које своју делатност у пружању услуга претежно заснивају на људским ресурсима (Hoque, 2013).

Бројна емпиријска истраживања доказала су да људски ресруси, односно запослени представљају важан фактор пословног успеха и конкурентске предности (Guo & Chen, 2021; Nasifoglu Elidemir et al., 2020; Kerdpitak & Jermsittiparsert, 2020; Elrehail et al., 2020; Hamadamin & Atan, 2019; Gautam & Ghimire, 2017; Sikora et al., 2016; Shammot, 2014; Chadwick & Dabu, 2009; Wright et al., 1994). Недавно истраживање спроведено у хотелима са пет звездица на Северном Кипру испитивало је утицај праксе управљања људским ресурсима на постизање конкурентске предности, а налази истраживања указују на то да праксе управљања људским ресурсима имају значајан утицај на конкурентску предност (Elrehail et al., 2020). Интересантна студија спроведена је у хотелима кинеске провинције Фујиан. Истраживачи (Li & Liu, 2018) су испитивали везе између димензија интелектуалног капитала (људски, структурни и потрошачки капитал), идентификовања проблема и стварања конкурентске предности, а резултати истраживања показују да се посредни ефекат интелектуалног капитала на конкурентску предност хотела одређује кроз начине на које запослени идентификују проблеме. Прецизније, интелектуални капитал је позитивно повезан са идентификовањем проблема, које је позитивно повезано са конкурентском предношћу. У том смилу, налази наведене студије имплицирају да је вредност интелектуалног капитала у хотелијерству нераскидиво везана за конкурентску предност. Дакле, ефикасно акумулиране могућности идентификовања проблема могу повећати разумевање одређеног проблема до те мере да се размотре све могућноси и процене проблема које се уклапају у концепт динамичног хотелског окружења и променљивих потреба потрошача, што резултира побољшаном конкурентском предношћу. Међутим, да би се ојачала веза између интелектуалног капитала и конкурентске предности менаџери морају повести рачуна о унутрашњим факторима, као што су знање, способности и професионалне вештине

запослених. Студија спроведена међу предузећима у Пакистану испитивала је однос између људског капитала и конкурентске предности, а налази истраживања доказали су да људски капитал утиче на конкурентну предност и креира изврсност за предузеће (Sultan et al., 2021). Утицај праксе управљања људским ресурсима на одрживу конкурентску предност истраживана је и у академским институцијама. Наиме, резултати истраживања спроведеног на одабраним универзитетима у Ираку указују да праксе управљања људским ресурсима позитивно утичу на одрживу конкурентску предност, развој људског капитала и посвећеност запослених (Hamadamin & Atan, 2019).

2. Изазови управљања људским ресурсима у савременом окружењу

Модерно тржиште и пословно окружење карактеришу турбулентност и непредвидиве промене које утичу на управљање људским ресурсима и намећу бројне изазове што условљава организације да буду флексибилне, прилагодљиве и иновативне.

Један од главних изазова који утичу на будућност управљања људским ресурсима представља прелазак са производне на економију засновану на знању и услугама коју карактеришу пад производње и раст услуга или знања као средишта економске базе (Stone & Deadrick, 2015), имајући у виду чињеницу да се скоро две трећине светског дохотка ствара у услужном сектору (Tornjanski, 2016). Економија услуга или знања, поред изазова, представља и прилику за промене у организацији, тако што пружа могућност да функција управљања људским ресурсима има централну улогу у организацији, с обзиром на то да су знање, вештине и способности запослених кључне за успех савремене организације (Stone & Deadrick, 2015). Са друге стране, економске промене, глобализација, демографске промене, диферсификованост радне снаге и технологија представљају изазове који управљање људским ресурсима покрећу у неким потпуно новим правцима (Stone & Deadrick, 2015; Werner & DeSimone, 2012; Hashim, M., & Hameed, 2012; Mathis & Jackson, 2011; Bernardin, 2002).

Поједини истраживачи људских ресурса сматрају да технологија и управљање талентима представљају два главна покретача промена у 21. веку (Stone & Deadrick, 2015). Наиме, када се помиње технологија, обично се мисли на употребу информационих технологија за чување и дистрибуцију података о људским ресурсима (Gueutal & Stone, 2005), док је управљање талентима свеобухватни процес који подразумева привлачење, развој, мотивисање и задржавање талената ради постизања стратешких циљева и задовољавања будућих пословних потреба (Silzer & Church, 2010). Међутим, код других истраживача људских ресурса преовлађује мишљење да су промене на пољу управљања људским ресурсима изазване порастом глобализације, генерацијском разноликошћу и повећаним интересовањем за иновације и одрживост (Stone & Deadrick, 2015; Ulrich, 2013; Roehling et al., 2005).

Истраживање Бостон консултантске групе (Boston Consulting Group) и Светске федерације асоцијација персоналног менаџмента (World Federation of Personal Management Associations) које је спроведено у 83 земље, на узорку од 4700 менаџера, идентификовало је осам главних изазова управљања људским ресурсима, и то (Strack et al., 2008):

- управљање талентима;
- побољшање развоја лидерства;
- управљање равнотежом између пословног и приватног живота;
- управљање демографским променама;
- управљање променама;
- глобализација;
- постати организација која учи;
- трансформисање људских ресурса у стратешке партнере.

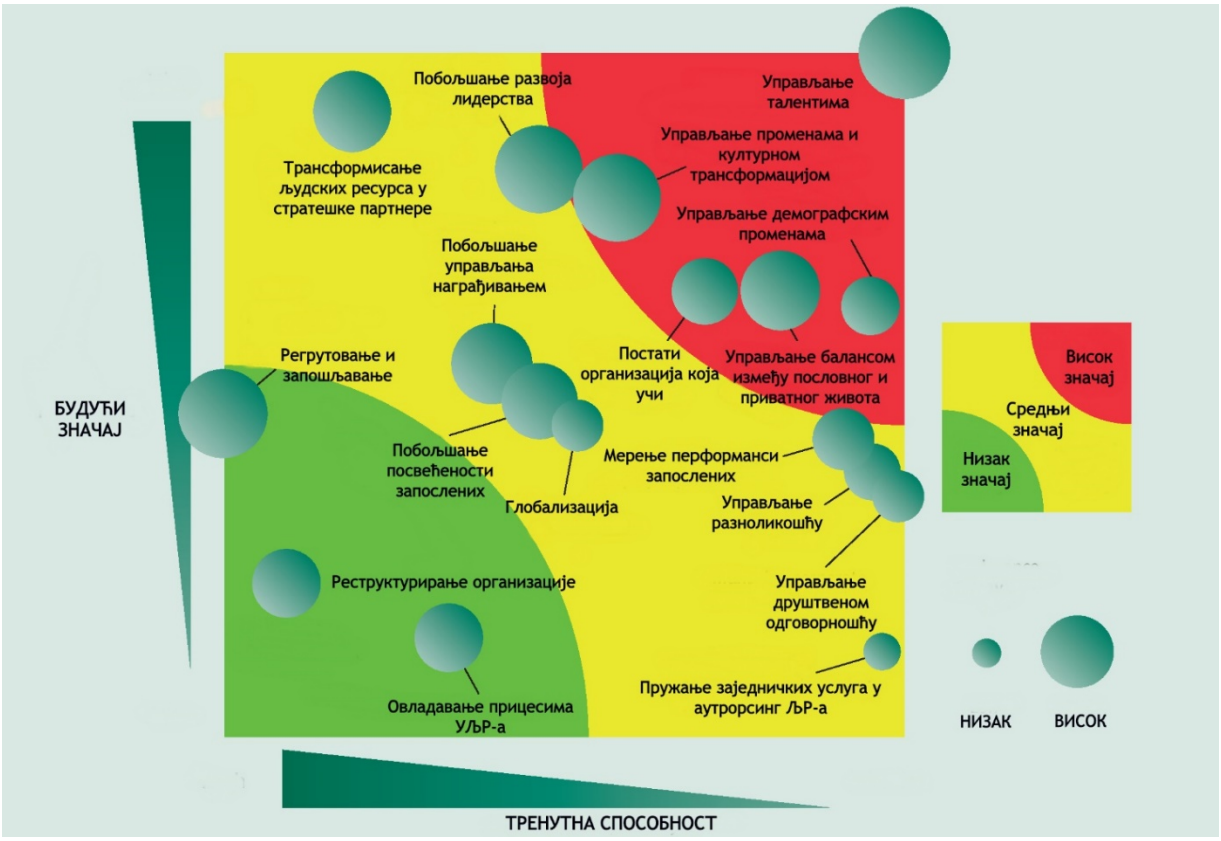
Менаџери који су учествовали у истраживању били су у могућности да се изјасне о важности 17 области управљања људским ресурсима (видети слику 4), а да би се

продубило разумевање значаја о изазовима управљања људским ресурсима, спроведени су и интервјуи са преко 200 топ менаџера широм света (Strack et al., 2008).

Годину дана раније, спроведено је исто истраживање на старом континенту од стране Бостон консултантске групе и Европске асоцијације персоналног менаџмента. У истраживању је учествовало 1355 менаџера у 27 европских земаља, са накнадним интервјуима од преко 100 топ менаџера. Налази истраживања идентификовали су пет кључних изазова (слика 4) са којима се суочава управљање људским ресурсима, који ће имати доминантан утицај на ову пословну функцију организација у Европи, и то (Strack et al., 2007):

- управљање талентима;
- управљање променама;
- управљање равнотежом између пословног и приватног живота;
- управљање демографским променама;
- постати организација која учи.

Слика 4. Пет кључних изазова управљања људским ресурсима организација у Европи



Извор: Адаптирано према Strack et al. (2007)

Поред наведених изазова, на претходној слици се може уочити да је побољшање развоја лидерства такође један од кључних изазова управљања људских ресурса када су у питању организације у Европи. Оне организације које ће бити у стању да се суоче са кључним изазовима управљања људским ресурсима, имаће прилику да изграде и одрже своју конкурентску предност.

У једној студији (Juarez-Tarraga et al., 2019) истраживачи су покушали да идентификују изазове са којима се суочава управљање људским ресурсима кроз анализу научних

радова публикованих до 2018. године, а анализом су утврдили да само мали број радова процењује изоловане случајеве или само пружа теоријски преглед литературе. На основу тога, у другом кораку, определили су се за анализирање извештаја релевантних институција и асоцијација о кључним изазовима управљања људским ресурсима (20 извештаја) спровођењем дубинске студије серије извештаја који пружају лонгитудинални приказ током неколико година (Juarez-Tarraga et al., 2019). На основу налаза истраживања, узимајући у обзир краткорочни значај, представљена је листа најважнијих изазова управљања људским ресурсима у табели која следи.

Табела 3. Најважнији краткорочни изазови управљања људским ресурсима

Ранг	Изазов
1.	Управљање талентима
2.	Побољшање развоја лидерства
3.	Ангажовање запослених
4.	Задржавање најбољих запослених
5.	Укупне награде/ накнаде и бенефиције
6.	Управљање организационом културом
7.	Планирање замене менаџерских позиција
8.	Обука – учење и развој
9.	Ефикасност организације
10.	Мерење перформанси запослених
11.	Иновација. Избор и употреба технологије за УЉР. Аналитика УЉР
12.	Побољшање брендирања послодаваца
13.	Управљање променама
14.	Трансформисање људских ресурса у стратешке партнере
15.	Регрутација и селекција
16.	Управљање равнотежом између пословног и приватног живота
17.	Правна и административна питања
18.	Радни однос
19.	Мобилност запослених
20.	Стратешко планирање радне снаге

Извор: Juarez-Tarraga et al. (2019)

Налази студије (Juarez-Tarraga et al., 2019) идентификују и најважније изазове управљања људским ресурсима рангиране према будућем значају, а разлике између краткорочних и дугорочних изазова, као и њихово рангирање биће приказани у табели 4. На основу података приказаних у табелама 3 и 4 може се констатовати да управљање талентима и лидерство представљају кључне изазове са којима се суочава управљање људским ресурсима у краткорочном и дугорочном периоду. Такође, ангажовање запослених и задржавање најбољих запослених, заузимају висок приоритет, како у краткорочном, тако и у будућем периоду. Имајући у виду напред наведено, оптимално управљање талентима треба да подразумева задржавање квалитетних запослених, ангажовање запослених и њихову посвећеност организацији, а што је у сагласности са налазима студије која је испитивала утицај управљања талентима на задржавање и ангажновање запослених у угоститељским организацијама (Christensen Hughes & Rog, 2008). Са друге стране, награђивање, управљање организационом културом и планирање замене менаџерских позиција као изазови, немају значај у будућности. Пре свега, зато што менаџери људских ресурса сматрају да поседују алате за краткорочно решавање наведених изазова (Juarez-

Tarraga et al., 2019). Међутим, регрутација и селекција кандидата постају веома значајан изазов управљања људским ресурсима у будућем периоду, имајући у виду чињеницу да се у анализи краткорочних изазова налазе на 15. месту по приоритету. Истраживачи (Juarez-Tarraga et al., 2019) овај значајан скок образлажу чињеницом да нове технологије мењају процес запошљавања, односно изазивају потребу за преобликовањем регрутације и селекције кандидата.

Табела 4. Разлике између краткорочних и дугорочних изазова управљања људским ресурсима

	Изазов	Краткорочни значај Ф/З*	Будући значај Ф/З*
1.	Управљање талентима	10/**1**	14/**1**
2.	Побољшање развоја лидерства	8/**2**	12/**2**
15.	Регрутација и селекција		8/**3**
4.	Задржавање најбољих запослених	6/**3**	7/**4**
3.	Ангажовање запослених	6/**3**	6/**5**
14.	Трансформисање људских ресурса у стратешке партнере		6/**5**
5.	Укупне награде/ накнаде и бенефиције	5/**4**	
6.	Управљање организационом културом	4/**5**	
7.	Планирање замене менаџерских позиција	4/**5**	

*Ф – фреквенција, односно у колико извештаја се помиње изазов; З – значај

Извор: Juarez-Tarraga et al. (2019)

У складу са напред наведеним, кључни изазови управљања људским ресурсима, који ће имати доминантан утицај на ову пословну функцију организација у Европи биће представљени у наставку.

Управљање талентима

Идеја да знање и људски ресурси могу бити извор конкурентске предности за неке организације постаје све популарнија, али већина организација није дизајнирана да оптимално управља талентима (Lawler, 2008). Управо због тога, управљање талентима представља изазов за све организације, без обзира на ком простору егзистирају и у којим делатностима послују. Такође, истиче се да ће организацијама бити теже да проналазе таленте, него изворе финансирања својих пословних подухвата (Strack et al., 2008), нарочито ако се има у виду значај талентованих појединаца, како за развој организације, тако и за развој националне економије, што доводи до својеврсног „рата за таленте“ који обухвата снажно привлачење и ангажовање талената, а затим њихово развијање, мотивисање и задржавање (Slavković et al., 2015). Са друге стране, да би организације осигурале иновације, раст и конкуреност морају бити атрактивне за потенцијалне запослене (Sommer et al., 2017).

Резултати истраживања једне студије, спроведене крајем прошлог века (Chambers et al., 1998), указују на то да је таленат најзапостављенији потенцијал организације током протекле две деценије. Ово је у сагласности и са истраживањима која су спроведена у хотелском сектору чији резултати сугеришу да се хотелијери нису ефикасно бавили изазовима управљања талентима (Williamson & Harris, 2019). Са друге стране, традиционално је тешко у сектору хотелијерства и туризма привући таленте, имајући у

виду лош имиџ овог сектора, пре свега због ограничених могућности за развој и напредовање, али и ниских зарада (Bharwani & Butt 2012). Поред тога, генерални проблем данашњице јесте недостатак талената, како на локалном, тако и на глобланом тржишту рада. Недостатак телената огледа се у старењу становништва, лошем образовном систему који креира будуће запослене са вештинама које нису употребљиве на тржишту рада, недовољном улагању у организациону обуку, као и преласку са производне економије на економију засновану на знању (Krell, 2011). Када је у питању недостатак талената у Србији, организације сматрају да један од проблема представља важећи систем високог образовања који не задовољава потребе за стицањем оних вештина које су неопходне за обављање комплексних и креативних послова (Savić et al., 2020). Такође, налази једне домаће студије (Slavković et al., 2015) указују на то да активности управљања талентима нису у подједнакој мери заступљене у српским организацијама, односно да су више усмерене на привлачење и развој талената, а мање на задржавање талената. Међутим, када се задржавање таланата посматра на нивоу земље Глобални индекс конкурентности за таленте за 2019. годину (The Global Talent Competitiveness Index 2019) указује на то да се Србија према индикатору конкурентности за задржавање талената налази на 123. позицији од укупно 125 земаља, а да се глобално, пре свега захваљујући одређеним факторима у сфери образовања и науке налази на 68. позицији у свету, односно 33. у Европи (Lanvin & Monteiro, 2019).

Управљање променама

Промене у окружењу организације већ дуже време одређују начин управљања, а њихов темпо представља изазов за управљање организационим и културним променама (Strack et al., 2008). Када менаџери кажу „промена утиче на организације“, оно што заправо кажу је да „промена утиче на људе“, имајући у виду чињеницу да организацију чине људи, односно људски ресурси (Hayes & Ninemeier, 2009). Иако су промене нужне за све организације, оне веома често наилазе на отпор, пре свега код запослених. Изазов представља изналажење начина како превазићи отпор према променама, водити и спроводити промене. Истраживања спроведена у области хотелијерства идентификовала су комуникацију, обуку, укљученост и организациону културу као инструменте за превазилажење отпора променама, истичући важну улогу менаџера у управљању променама (Chiang, 2010; Okumus & Hemmington, 1998). Све већу улогу у управљању променама преузима функција управљања људским ресурсима, чији је задатак да олакша промене унутар организација. Улога функције управљања људским ресурсима у процесу управљања променама огледа се у следећем (Mello, 2015):

- идентификује трендове и услове пословања који имплицирају потребу за променама;
- даје савете вишем менаџменту о дизајну иницијатива за промене;
- води и спроводи промене;
- прати резултате како би се осигурало да промене произовде жељене исходе за организацију.

Група истраживача Универзитета Мичиген (University of Michigan) и једне консултантске групе (The RBL Group) идентификовала је менаџере људских ресурса као „шампионе промена“, што имплицира на важну улогу управљања људским ресурсима, односно очекивања да функција управљања људским ресурсима у будућности заузима централно место у управљању променама (Ulrich, 2016; Mello, 2015).

Управљање равнотежом између пословног и приватног живота

Равнотежа између пословног и приватног живота је важно подручје управљања људским ресурсима којем се све више посвећују креатори политике, организације, менаџмент, запослени и њихови представници (McCarthy et al., 2010). У складу са тим, сврстан је међу три главна изазова управљања људским ресурсима, а који ће у наредном периоду имати преовлађујући утицај на ову функцију у организацији (Strack et al., 2007). Недавна истраживања спроведена у сектору хотелијерства показала су да већина запослених указује на недостатак равнотеже између пословног и приватног живота, што говори да управљање равнотежом између пословног и приватног живота представља један од важнијих проблема (Kaya & Karatepe, 2020), пре свега због недоследне примене управљања равнотежом између пословног и приватног живота у хотелијерству (Baum, 2019).

Истраживачи наводе да нефлексибилно радно време и прекомерно оптерећење стварају неравнотежу између пословног и приватног живота (Deery, 2008). Ово доводи до негативних исхода као што су: одсуствовање са посла, напуштање посла, стрес, незадовољство послом, непродуктивност, као и незадовољство браком (Kaya & Karatepe, 2020; McCarthy et al., 2010; Parris et al., 2008; Deery, 2008; Bloom & Van Reenen, 2006; Veiga et al., 2004). Према томе, флексибилни облици радног времена представљају основу равнотеже између пословног и приватног живота (Felstead et al., 2002). Имајући у виду чињеницу о постојању високо конкурентног тржишта рада, на којем је привлачење, мотивисање и задржавање талентованих запослених изузетно тешко, успостављање равнотеже између пословног и приватног живота захтева већу свест и ангажовање менаџера (Deery et al., 2018; Strack et al., 2008; Strack et al., 2007; De Cieri et al., 2005). Као резултат тога, многе организације морају да креирају политике и праксе које би запосленима помогле да постигну већу равнотежу између пословног и приватног живота, имајући у виду да постојање политика и пракси резултира позитивним исходима, као што је, на пример радни учинак (Sirgy & Lee, 2018).

Управљање демографским променама

Демографске промене имају веома важан утицај на функцију управљања људским ресурсима у организацијама. С обзиром на то да смо суочени са старењем становништва и смањењем радне снаге, успешно привлачење и задржавање запослених свих старосних група постаје пресудно за рад и опстанак данашњих организација (Kunze et al., 2011). У складу са тим, организације у развијеним земљама суочавају се са изазовом да задовоље растућу потражњу за висококвалификованим запосленима, као и са недостатком квалификованих радника (Slavković et al., 2015; Ng & Burke, 2005; Frank & Taylor, 2004). Имајући у виду предстојећи недостатак вештина, у већини развијених земаља организације морају да привуку талентоване младе запослене, као и да задрже старије запослене како би задовољиле потребе за људским ресурсима (Kunze et al., 2011), а да би се на тај начин све више ослањале на стручност и искуство старијих запослених (Kulik et al., 2014).

Славковић (2013) наводи да се европске земље суочавају са старењем становништва, пре свега због пада природног прираштаја. Наиме, због опадања природног прираштаја, Европа има најстарије становништво, са 50% становништва које има преко 41 годину (Bieling et al., 2015). Овакве демографске промене доводе до великих промена у величини и структури радне снаге. Аналогно томе, демографске промене имаће изазован утицај на

управљање људским ресурсима у европским организацијама, који ће се огледати у следећем (Kunze et al., 2011; Strack et al., 2008, 2007):

- губитак радне снаге и знања одласком запослених у пензију;
- старење радне снаге и смањење продуктивности;
- запошљавање старијих запослених са богатим радним искуством;
- управљање каријером запослених.

Организације могу минимизирати ефекте демографских промена путем систематског анализирања будуће понуде и потражње за запосленима, узимајући у обзир различите сценарије (Strack et al., 2008), применом различитих мера управљања људским ресурсима у вези са преносом знања и искустава између старијих и мађих запослених, креирањем одговарајућих политика пензионисања и флексибилног радног времена, а имајући у виду специфичности старијих запослених (Streb et al., 2008). У складу са тим, менаџмент организација биће приморан да промени стереотипе о старијим запосленима (Славковић, 2013). Са друге стране, важан сегмент демографских промена који има импликације на управљање људским ресурсима јесте миграција становништва, односно „одлив мозгова". Људски капитал представља најважнији ресурс у економији 21. века, а развијене земље имају већу потражњу за висококвалификованом радном снагом, услед мањка на локалним тржиштима и недостатака у њиховим образовним системима (Radonjić & Bobić, 2020). Земље у развоју највише су погођене миграцијом висококвалификованог становништва, а подаци говоре да се „одлив мозгова" од 1960. године утростручио (Docquier & Rapoport, 2012). Данас се већина висококвалификованих или „талентованих" људи (85%) сели у земље чланице Организације за економску сарадњу и развој (OECD) (Radonjić & Bobić, 2020; Docquier & Rapoport, 2012). Славковић (2013) истиче да за управљање људским ресурсима, поред старења радне снаге и становништва, „одлив мозгова" представља велики проблем, који се огледа, пре свега у домену регрутовања и селекције потенцијалних запослених, а имајући у виду чињеницу да се миграцијом високообразованих људи смањује могућност проналажења и запошљавања талентованих кадрова.

Постати организација која учи

Како знање и управљање талентима постаје све важније, организације морају тежити томе да постану организације које уче. У организацији која учи важну улогу има управљање људским ресурсима, због тога што је процес учења у домену (обука и развој) функције управљања људским ресурсима. Три најважније активности управљања људским ресурсима које су важне за организацију која учи су: регрутација и селекција запослених, њихова обука и развој и систем награђивања (Janićijević, 2018). Концепт организације која учи представља организацију која негује континуирано учење и стално прилагођавање променама које се дешавају у пословном окружењу (Malik & Garg, 2017). Организације морају да припреме своје запослене да се носе са сложеношћу и брзим променама које условљава глобална економија, што је посебно важно јер многи национални обаразовни системи не успевају да потенцијалним запосленима пруже вештине које ће им бити потребне како би ишли у корак са будућношћу (Strack et al., 2008; Strack et al., 2007). Због тога је неопходно управљање знањем које представља скуп међусобно повезаних активности усмерених на развој организације (Liao, 2011). Важност знања наглашава учење и организациону „способност учења" која подразумева скуп организационих фактора или вредности које утичу на могућност организације да креира и користи знање (Nielsen & Ramussen 2011 и Sinkula et al., 1997 цитирано у Theriou & Chatzoglou, 2014). Због тога је важно да функција управљања људским ресурсима

обезбеди потребне људске потенцијале који имају знање, а пре свега способност и жељу да даље уче и развијају се, јер је то неопходна претпоставка организације која учи (Janićijević, 2018).

И у хотелијерству је организационо учење кључно за успешно прилагођавање данашњем пословном окружењу (Alonso-Almeida et al., 2016). Поред тога, организационо учење у хотелијерству је саставни део и процеса управљања потпуним квалитетом, јер без проучавања нових метода и техника, није известан напредак и развој у овом сектору (Miteva, 2019). Са друге стране, истиче се важност оријентације на учење, имајући у виду да је она позитивно повезана са развојем нових услуга, што потврђује истраживање спроведено у хотелском сектору Швајцарске (Tajeddini, 2011). На тај начин, када запослени у хотелијерству стекну знања кроз процес организационог учења, повећава се и способност иновативности, што је од значаја за стицање конкурентске предности (Tang et al., 2015; Hult et al., 2004). Истраживање спроведено у међународној хотелској групи „Avari“ указује да су активности управљања људским ресурсима као што су задржавање запослених, брига о запосленима, комуникација, признање, култура и радно окружење, као и обука и развој одиграли значајну улогу у трансформисању групе „Avari“ у организацију која учи (Rehman & Hassan, 2019), што само потврђује да управљање људским ресурсима поспешује процес организационог учења.

2.1. Изазови управљања људским ресурсима у условима COVID-19 пандемије

Нови коронавирус (COVID-19) је први пут идентификован у 2019. години у граду Вухан, у Кини (Gossling et al., 2020), да би Светска здравствена организација званично 30. јануара 2020. година потврдила постојање вируса, а два месеца касније прогласила пандемију (Neuburger & Egger, 2021). Свет се данас налази у стању до сада невиђених промена, а међународна трговина, производња и глобалне енергетске структуре, уз глобални финансијски систем, подлежу дубоком прилагођавању и брзим променама изазваним COVID-19 пандемијом (Ma et al., 2020). Пандемија COVID-19 је створила посебно изазовно окружење за управљање људским ресурсима, имајући у виду чињеницу да се организације суочавају са радикалним променама које се дешавају у радном и социјалном окружењу (Slavić et al., 2021; Carnevale & Hatak, 2020). Милиони радника су остали без посла или су њихова радна места субвенционисана од стране државе, док су организације и потрошачи били принуђени да мењају своје понашање као одговор на могући ризик од инфекције COVID-19 (Butterick & Charlwood, 2021). Тачније, према подацима Међународне организације рада у 2020. години од последица пандемије COVID-19 изгубљено је 225 милиона радних места са пуним радним временом (International Labour Organization, 2021), а прецизније процене илустроване су на слици 5. Према проценама Међународног монетарног фонда из октобра 2020. године предвиђа се континуирани губитак радних места и у 2021. години у зависности од различитих сценарија, а процене говоре да ће се губитак радних места кретати између 1.3% и 4.9% у односу на 2019. годину (International Labour Organization, 2021).

Међу истраживачима је постигнут консензус да организације морају бити опрезније и отпорније у случају нових здравствених криза (Zhong et al., 2021). Утицај пандемије COVID-19 довео је овај изазов до нивоа без преседана, а имајући у виду да пандемија траје дуже од годину дана, њен ефекат на питања људских ресурса остаће дугорочан.

Слика 5. Процене изгубљених радних сати, запослености и прихода од рада за 2020. годину

Извор: International Labour Organization (2021), стр. 1.

Једна студија (Zhong et al., 2021) испитивала је утицај пандемије COVID-19 на изазове управљања људским ресурсима путем систематског прегледа литературе, а налази истраживања идентификовали су девет главних нових изазова управљања људским ресурсима (табела 5).

Табела 5. Изазови управљања људским ресурсима у COVID-19 пандемији

Изазови људских ресурса	Кључне речи
Добробит запослених	Прилагођавање запослених, благостање, стрес на послу, незадовољство послом, ангажовање запослених, досада у кући, мотивација, несигурност посла, емоционална исцрпљеност, здравље и сигурност
Флексибилна радна снага	Флексибилно радно време, недостатак особља, нестандардно запошљавање, флексибилне групе, понашање у потрази за послом
Рад на даљину	Рад од куће, неједнакост у приходима, исцрпљивање самоконтроле, повлачење, изводљивост, кршење приватности, дигитални рад
Губитак посла	Аутоматизација, радни статус, губитак посла, нагли пад прихода, смањење радних места, отпуштање, непријављена радна снага
Људски капитал	Ефикасност људског капитала, дигитална платформа, губитак људског капитала
Развој људских ресурса	Пракса управљања људским ресурсима, пракса развоја људских ресурса, отпорност организације
Лидерство	Лидерство, управљање, родна неравнотежа
Перформансе	Мотивација, управљање перформансама
Комуникација	Унутрашња комуникација

Извор: Zhong et al. (2021)

Добробит запослених

Пандемија COVID-19 изазвала је да организације задрже конвенционалну праксу управљања људским ресурсима (Zhong et al., 2021). Истраживачи (Carnevale & Hatak, 2020) указују на проблем прилагођавања и добробити запослених током пандемије COVID-19, имајући у виду драстично измењене услове рада, као што је рад од куће или примена нових политика и процедура на радном месту, а све како би се ограничио контакт са људима. Повећање несигурности посла изазвано због вируса COVID-19 снажан је предиктор напуштања посла (Zhong et al., 2021). Многи запослени који су

задржали своја радна места у хотелијерству и туризму размишљају о промени посла (Bajrami et al., 2021). Једна студија у САД (Chen & Eyoun, 2021) истраживала је везу између страха запослених у ресторанима од инфекције COVID-19, несигурности посла и емоционалне исцрпљености, а налази сугеришу да је страх запослених од инфекције COVID-19 позитивно повезан са несигурношћу посла и емоционалном исцрпљеношћу. Такође, имигранти запослени у хотелијерству у САД, као веома рањива група, суочили су се са озбиљним здравственим и безбедоносним проблемима када је пандемија почела, али влада није имала одговарајуће мере да их заштити (Sönmez et al., 2020). Веома интересантан чланак описује искуство једног запосленог у британском супермаркету током пандемије COVID-19 (Cai et al., 2021). Наиме, запослени описује свој посао током пандемије COVID-19 и наводи насилно понашање потрошача, одсуство управљања, недостатак јасних организационих политика и различите ставове колега о одговарајућим здравственим и безбедоносним мерама. Наведено илуструје како ограниченост на радном месту у време кризе може угрозити запослене, чији свакодневни послови постају веома ризични.

Флексибилна радна снага

Као одговор на пандемију COVID-19 флексибилни облици посла најзаступљенији су у високом образовању (Zhong et al., 2021). Пандемија COVID-19 је условила организације да процене, преиспитају и рекреирају начин рада, као и да све више размишљају о примени флексибилних радних аранжмана за које се очекује да ће постати норма (Jooss et al., 2020). Када је у питању сектор хотелијерства, они су још у раној фази пандемије усвојили стратегију смањења радног времена, да би се током пандемије могла примењивати стратегија добровољног неплаћеног одсуства (Lai & Wong, 2020). Такође, имајући у виду чињеницу да је пандемија COVID-19 значајно погодила сектор хотелијерства и туризма, допринела је и томе да овај сектор буде још непожељнији за запослене. Организације већ дуже време користе неформалне структуре познате као флексибилне групе оснажене да раде уз минимална ограничења управљања како би решиле одређене технолошке изазове, што је било неопходно за суочавање са новим изазовима управљања људским ресурсима током актуелне пандемије (Biron et al., 2021).

Рад на даљину

Као резултат избијања пандемије COVID-19, многе организације су приморане да прихвате рад на даљину како би опстале на тржишту и одржавале односе са својим запосленима (Zhong et al., 2021). У раним фазама пандемије примена дигиталних технологија за рад од куће виђена је као шанса која може да спаси организацију од колапса. Међутим, истраживања показују да употреба дигиталне технологије брзо постаје норма на већини радних места и показује одређене штетне ефекте. Наиме, налази студије (Chadee et al., 2021) спроведене међу менаџерима средњих нивоа у сектору хотелијерства и туризма указују на то да употреба дигиталних технологија у раду на даљину може емоционолано исцрпљивати запослене. У том смислу, организације би требало да пружају подршку запосленима и дају јасне смернице за употребу дигиталних технологија за рад од куће, јер у супротном ризикују да произведу нежељене последице како за запослене, тако и за организацију. Могућност примене рада на даљину разилкује се у зависности од сектора, земље и осталих карактеристика посла. На пример, могућност извођења рада на даљину у Пакистану зависи од приступа рачунару или интернету (Hasan et al., 2021). Са друге стране, студија спроведена у Канади (Gallacher & Hossain, 2020) показује да се 41% послова може обављати на даљину, а занимања која у великој

мери омогућавају рад од куће имају ниже стопе незапослености. Међутим, одређени истраживачи указују на неједнакости у приходима за запослене који раде на даљину и предлажу одговарајуће политике за њихово ублажавање (Bonacini et al., 2021).

Губитак посла

Избијање пандемије COVID-19 представља велики изазов за управљање људским ресурсима и тржиште рада, имајући у виду да је велики број запослених остао без посла. Налази истраживања два хотела из Оклахоме (Smart et al., 2021) указују да су послодавци били принуђени да отпусте 80% хотелског особља, иако је већина запослених била лојална. Такође, менаџмент је био принуђен да и запосленима који су задржали своја радна места смањи зараде у распону од 7 до 12% како би олакшали финансијско оптерећење хотела. Са друге стране, менаџери су пружали одговарајућу подршку отпуштеним запосленима и упознали их са могућностима добијања финансијске подршке владе. Имајући у виду напред навдено, послодавци у сектору хотелијерства и туризма морају препознати еволутивне праксе повезане са учешћем запослених у више радних улога, за које се очекује да ће постати норма у овом сектору (Kaushal & Srivastava, 2021). Такође, велики проблем у овом сектору имају запослени у Европи који нису пријављени, те нису у могућности да користе финансијску подршку коју владе пружају како би ублажиле негативне ефекте пандемије COVID-19 (Williams & Kayaoglu, 2020).

Људски капитал

Пандемија COVID-19 нанела је огромне губитке организацијама када је у питању људски капитал (Zhong et al., 2021). Утицај пандемије на људски капитал није заобишао ни ревизијске организације попут Deloitte која је била принуђена да откаже све договорене месечне обуке и професионалне радионице (Albitar et al., 2020). Са друге стране, пандемија COVID-19, као што је већ и наведено, подстакла је многе организације да свој рад наставе на даљину путем дигиталних платформи, што се свакако одразило на вредност социјалног и људског капитала (Zukin, 2021).

Развој људских ресурса

Имајући у виду утицај на ефикасност организације и њене перформансе, пандемија COVID-19 проузроковала је бројне изазове управљања људским ресурсима, док развој људских ресурса може помоћи менаџерима да одговоре на неочекиване околности (Zhong et al., 2021). Наиме, развој људских ресурса може имати стратешку улогу у решавању нових проблема проузрокованих пандемијом, што ће обезбедити емоционалну стабилност запослених и побољшати организациону флескибилност (Dirani et al,. 2020). Ово ће представљати изазов и након пандемије, што имплицира да би организације требале бити проактивније у решавању потреба за развој људских ресурса (Hite & McDonald, 2020). Такође, функција развоја људских ресурса имаће важну улогу у пружању помоћи запосленима да се опораве и одрже своју каријеру након пандемије COVID-19.

Лидерство

Организације у сектору хотелијерства и туризма које су и највише погођене пандемијом COVID-19, активно су тражиле рационалне стратегије, па су чак користиле писма генералних директора као средство за одржавање поверења у организацију, истовремено

ублажавајући очекиване негативне реакције својих запослених (Im et al., 2021). На тај начин су покушале да стекну подршку својих запослених и покажу привремену рањивост. Пандемија COVID-19 представља изазов за лидерство широм света. Стратешка улога људских ресурса треба да помогне у стварању окружења у којима лидери „подржавају“, а не „захтевају“ једнакост и правду (Lee, 2020). Од лидера се у околностима пандемије очекује да брзо реагују, преузимају одговорност и решавају проблеме, прилагођавају се новим стратегијама и комуницирају јасно и транспарентно, што ће бити корисно за будући пословни успех (Mather, 2020). Истраживачи (Zhang et al., 2020) указују да би хотелске организације требало да развију стратегије управљања засноване на безбедном лидерству како би мотивисале и промовисале безбедно понашање запослених.

Перформансе

Управљање перформансама се ограничавало или је изостало због сложености и препрека мерења перформанси током пандемије COVID-19 (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Иако је тешко повезивати плате са перформансама, послодавцима постаје још теже да у условима пандемије одређују накнаде и бонусе у циљу финансијских подстицаја за пружање повратних инфомација запосленима (Zhong et al., 2021). Са друге стране, истраживачи (Sadhna et al., 2020) истичу да су накнаде и бенефиције, флексибилни радни аранжмани и комуникационе компетенције менаџера значајно утицале на перформансе запослених током пандемије COVID-19. Такође, истиче се да је одговорно понашање менаџера у услужном сектору у условима пандемије пресудно за одржавање перформанси запослених (Bartsch et al., 2021).

Комуникација

Пандемија COVID-19 довела је до нових проблема у комуникацији унутар организација (Zhong et al., 2021). Многе организације су усвојиле рад од куће и флексибилне радне аранжмане због политике социјалног дистанцирања у различитим земљама и биле су принуђене да се прилагоде виртуелним облицима комуникације. Налази студије случаја из Северне Македоније (Bojadjiev & Vaneva, 2021) показују да су менаџери пре пандемије имали једном недељно састанке са својим запосленима, а да су током пендемије ретко одржавали састанке. Истраживачи (Lee et al., 2020) напомињу да би организације и менаџери требало да примењују транспарентну интерну комуникацију како би ефикасно управљали кризама попут пандемије COVID-19, имајући у виду да транспарентна интерна комуникација повећава задовољство запослених, што заузврат подстиче њихово ангажовање на послу. Студија спроведена у различитим организацијама у Немачкој (Ecklebe & Löffler, 2021) испитивала је перцепцију запослених о квалитету интерне комуникације током пандемије COVID-19, а налази истраживања показују да је ширење значајних информација и учесталост комуникације од виталног значаја за перцепцију интерне комуникације током кризе. Даље, налази показују да квалитетна интерна комуникација има позитиван утицај на однос између запослених и организације. Такође, истиче се да је потреба запослених за информацијама велика нарочито на почетку кризне ситуације, али и током трајања кризе (Frandsen & Johansen, 2011).

3. Управљање људским ресурсима у хотелијерству

Хотелијерство и туризам као сектор учествује са више од једне трећине у укупној трговини услугама на глобалном нивоу (International Labour Organization, 2010 цитирано у Bharwani & Butt, 2012), а карактерише га континуирани раст током последњих 70 година, чак и током нестабилних ситуација и кризних периода (Hazra & Nemes, 2013; Davidson & Wang, 2011; Ladkin, 2011). Овај сектор је од виталног економског, социјалног и културног значаја у земљама чланицама Организације за економску сарадњу и развој, као и у земљама у развоју и пружа стварне изгледе за трајни и инклузивни економски раст (OECD, 2020). Као такав, има кључну улогу у креирању нових радних места, директно и индиректно доприноси БДП-у, запослености и извозу услуга. Наиме, према подацима Светског савета за путовања и туризам (WTTC) сектор хотелијерства и туризма директно и индиректно креира преко 330 милиона послова, односно учествује са 10.1% у укупној запослености (Jus, 2020). Међутим, иако је квантитет послова, односно радних места неупитан, квалитет послова у овом сектору није на завидном нивоу, при чему постоји висока флултуација запослених (Vetráková et al., 2020).

Хотелијерство је типична радно интензивна делатност у којој постоји висок степен међусобних комуникација између корисника и пружалаца услуга. Дакле, запослени имају централну улогу у хотелијерству, односно овај сектор је усмерен на људске ресурсе. У том смислу, контакт корисника са запосленима сматра се кључном одредницом квалитета услуга, задовољства и лојалности потрошача, а политике и праксе управљања људским ресурсима имају важну стратешку и оперативну улогу за успех хотелске организације (Dhar, 2015a; Kusluvan et al., 2010; Chand, 2010). Да су питања управљања људским ресурсима главна преокупација у хотелијерству показује истраживање (Enz, 2009) које је спроведено међу хотелским менаџерима, а део налаза овог истраживања је представљен у следећој табели.

Табела 6. Значај забринутости менаџера за људске ресурсе по регионима

Брига/проблем	Европа	Северна Америка	Јужна Америка	Азија	Блиски Исток	Африка
Привлачење кадрова	4,57	4,87	4,65	4,49	4,65	4,44
Задржавање	4,61	4,58	4,71	4,58	4,52	4,44
Обука	4,49	4,62	4,71	4,63	4,43	4,33
Морал	4,38	4,64	4,35	4,47	4,50	4,44
Могућност развоја каријере	4,08	4,32	4,29	4,30	4,30	4,00
Вештине запослених	4,02	4,24	4,35	4,12	4,30	3,78
Недостатак радне снаге	3,93	4,29	4,06	4,14	4,22	4,33
Трошкови бенефиција	3,66	4,32	3,65	3,89	3,89	3,56
Трошкови компензације	4,14	4,14	4,06	3,95	3,91	3,56

Напомена: 1 – веома неважан проблем; 2 – веома важан проблем
Извор: Enz (2009)

Као што се може приметити у претходној табели, привлачење талентованих кадрова, задржавање, обука и морал су четири главна питања која забрињавају менаџере у хотелијерству из свих делова света. Са друге стране, привлачење талената је наважније менаџерима у Северној Америци и на Блиском Истоку, док задржавање преокупира европске менаџере, а обука запослених менаџере из Азије. Привлачење, задржавање и морал највише забрињавају менаџере из Африке, а задржавање и обука менаџере из

Јужне Америке. Имајући у виду чињеницу да окосницу хотелијерства чине људски ресурси, да би се стекла одржива конурентска предност у све изазовнијем пословном окружењу неопходно је управљање људским ресурсима које мора узети у обзир различите трендове, између осталог смену генерација запослених, обуку, вештине и квалитет услуга у хотелијерству (Davidson et al., 2011). Са друге стране, хотелске организације, деле исте кључне изазове који ће имати доминантан утицај на ову пословну функцију, о чему је било речи у претходном тексту. Такође, постоји реална опасност да ће развој технологије потпуно променити процесе управљања људским ресурсима у хотелијерству, што ће резултирати централизацијом и мањом посвећености менаџера људских ресурса (Solnet et al., 2016, 2015).

Смена генерација запослених у хотелијерству је процес који се дешава и који ће се дешавати у будућности (Goh & Lee, 2018). Тренутно се сектор хотелијерства суочава са чињеницом да већина запослених из генерације рођених у периоду од 1946. до 1964. године (Baby-boomer) одлази у пензију, а да млађи запослени чине преко 60% (Davidson et al., 2011), пре свега генарације Y (1980-1994) познате под називом миленијалци за које кажу да су амбициозни, нестрпљиви, тимски играчи, жељни престижа и статуса на свом радном месту (Rani & Samuel, 2016; Gursoy et al., 2008). У наредном периоду, према подацима Deloitte (2017) тржиште рада чиниће преко 20% генерације Z (1995-2009) која према једном истраживању (Goh & Lee, 2018) има позитивне ставове према хотелијерству као неком будућем послу, што је добро, имајући у виду да хотелијерство има лош имиџ због ниских зарада, а да су налази претходних истраживања (Barron et al., 2014; Solnet et al., 2012) указивали на негативне ставове о хотелијерству. У складу са тим, налази студије коју су спровели истраживачи из Аустралије (Goh & Lee, 2018) показују да код ове генерације мотивација није зарада, већ задовољство различитим аспектима посла, као и динамична и стабилна каријера у хотелијерству. Због напред наведеног, управљање људским ресурсима у хотелијерству мора да промени парадигму како би овај сектор успешно могао да регрутује и селектује кандидате који припрадају генерацији Y и генерацији Z, а затим да их развија, задржи и мотивише.

Обука представља основу за развој вештина запослених у хотелијерству јер она омогућава да запослени раде у складу са стандардима, како би се осигурао квалитет услуга (Davidson et al., 2011). Имајући у виду високу флуктуацију запослених у хотелијерству, расте значај обуке како би се одржао ниво услуга (Davidson et al., 2010). Само добро обучени и мотивисани запослени који непрестано уче нове пословне вештине могу се суочити са изазовима које одређује ново пословно окружење (Todorović & Ivanović, 2018). Сегмент обуке је посебно важан и због смене генерације запослених у хотелијерству, јер новозапослени морају да прођу прво општу или орјентациону обуку, а затим и друге врсте обука како би могли да одговоре на захтеве савремених потрошача. Емпиријски је доказано да обука подиже морал, посвећеност запослених и задовољство послом (Todorović & Ivanović, 2018; Chow et al., 2007; Wang, 2006), а да праксе управљања људским ресурсима имају позитиван утицај на квалитет услуга и задовољство потрошача у хотелијерству (Dhar, 2015b; Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004; Worsfield, 1999). Истраживања футуриста радне снаге указују на потребу за квалификованим радницима са социјалном и емоционалном интелигенцијом, пре свега код оних на првој линији услуживања и да њихов посао никако не може заменити технологија, без обзира на њен значај у садашњости и будућности (Frey & Osborne, 2017).

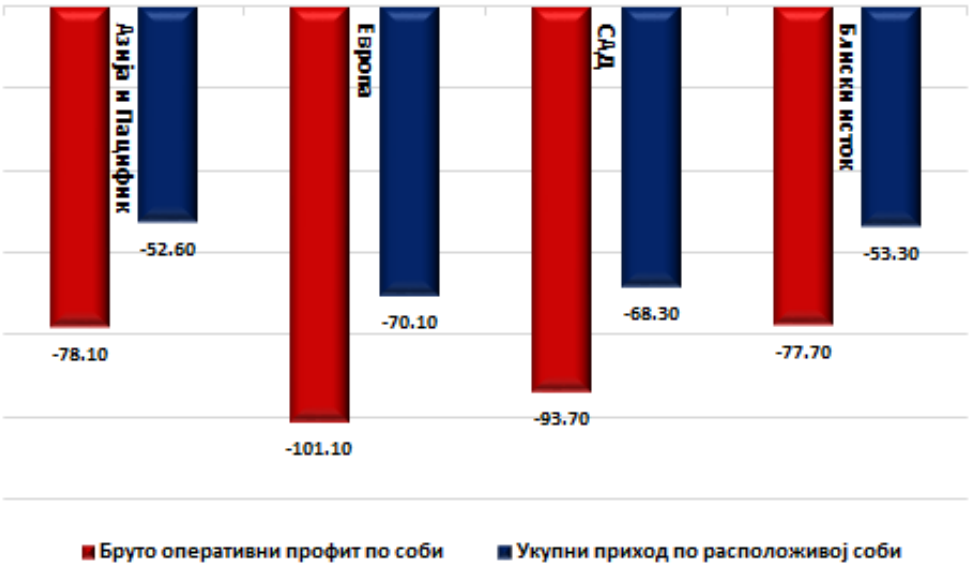
Као и у другим секторима, улога управљања људским ресурсима у хотелијерству се мења, јер хотелске организације теже да функцију управљања људским ресурсима

подигну на стратешки ниво (Herington et al., 2013). Међутим, стратешко позиционирање функције управљања људским ресурсима помера тежиште на управљање талентима, са једне стране, а са друге стране, сезонски карактер пословања, висока флуктуација запослених на првој линији услуживања и ниске зараде, и даље представљају изазов управљања хотелским организацијама (Baum & Francis, 2018; Baum, 2015). Наиме, традиционално се у свим организацијама, па и хотелским умањује стратешки значај управљања људским ресурсима у односу на друге функције, као што су финансије и маркетинг (Baum & Francis, 2018). Ипак, приметно је ширење нових приступа у управљању људским ресурсима у хотелијерству, а у циљу професионализације функције управљања људским ресурсима и подршке стратегији управљања талентима (Dickson & Nusair, 2010). У складу са тим, брендирање послодаваца појављује се као кључни приступ управљању људским ресурсима у хотелијерству (Baum & Francis, 2018), јер се овај сектор суочава са огромним недостатком квалификоване радне снаге и повећаном конкуренцијом која условљава виши квалитет услуге и задовољство потрошача (Crick & Spencer, 2011). Емпиријски је доказано да јак бренд хотела, односно хотелске групе повећава лојалност запослених и помаже послодавцима да буду конкурентнији на тржишту рада (Chauhan & Mahajan, 2013). Екстерно, бренд послодавца привлачи таленте и креира позитивне асоцијације и корпоративни имиџ, а интерно ствара вредност креирањем јаке културе и повећава задовољство и посвећеност запослених (Edwards, 2010).

4. Управљање људским ресурсима у хотелијерству током пандемије COVID-19

Туризам проживљава најдубљу кризу са падом међународних долазака од 74% у 2020. години (World Tourism Organisation, 2021). Колапс међународних путовања проузроковао је губитак прихода од извоза за 1,3 билиона америчких долара, што је за 11 пута више у односу на губитак који је забележен током глобалне економске кризе 2009. године (World Tourism Organisation, 2021). Када је у питању сектор хотелијерства, прве процене из марта 2020. године говоре да је бруто оперативни профит по соби опао за 110,6% у односу на март 2019. године (Agarwal, 2021). Заузетост хотела у свим земљама опала је за више од 50% (Gössling et al., 2020). На следећем графикону биће приказан пад прихода у хотелијерству по регионима у односу на 2019. годину.

Графикон 1. Пад бруто оперативног профита по соби и укупног прихода по расположивој соби у 2020. години



Извор: HotStats (2021)

Главно питање за управљање људским ресурсима у хотелијерству односи се на то како управљати запосленима током пандемије COVID-19 (Agarwal, 2021). Хотелске организације не могу да функционишу без свог главног ресурса: запослених. Као што говоре напред наведени подаци, погоршање финансијске ситуације у хотелијерству утицало је на то да хотелијери доносе непопуларне одлуке у вези са статусом својих запослених. Дошло је до превременог пензионисања, отпуштања, неплаћених одсуства, смањења зарада и промене послова (Wong et al., 2021). Једна од главних дугорочних последица пандемије COVID-19 на хотелијерство биће свакако повећана неатрактивност угоститељских занимања (Baum & Hai, 2020). Наиме, нередовни послови или сезонски карактер пословања (Lee & Way, 2010), уговори са нултим радним временом[1] (Filimonau & Corradini, 2020) у комбинацији са релативно ниском платом (Wan et al., 2014) већ су обесхрабрили многе будуће запослене за запошљавање у хотелијерству. Главни проблем управљања људским ресурсима у сектору хотелијерства пре пандемије односио се на регрутовање и задржавање запослених (McGinley et al., 2017), што ће свакако

[1] Код уговора са нултим радним временом није унапред дато трајање радне недеље, као ни зарада запосленог која пре свега зависи од ангажованости код послодавца.

представљати проблем и у пост пандемијском периоду, имајући у виду да неизвесна будућност хотелијерства може подстаћи квалификовану радну снагу да запослење тражи у другим делатностима (Mao et al., 2020).

Имајући у виду да пандемија још увек траје, као и да производи бројне негативне ефекте за пословање хотелских организација, ограничена су истраживања која се баве управљањем људским ресурсима. Поједини истраживачи истичу да су хотели и запослени имали користи од пандемије, јер су праксе управљања људским ресурсима прешле уобичајне границе управљања људским ресурсима у хотелима и напрасно се уселиле у личне животе запослених, а све како би побољшали њихове перформансе и изразили забринутост за своје запослене (Agarwal, 2021). Студија из Индије (Agarwal, 2021) истраживала је праксе управљања људским ресурсима које су хотели усвојили током пандемије COVID-19 и испитала утицај COVID-19 на добробит запослених. Истраживање је спровдено путем дубинских интервјуа са укупно 41 испитаником (менаџери и запослени из свих сектора), а налази су идентификовали следеће праксе управљања људским ресурсима које су хотели примењивали током пандемије, и то (Agarwal, 2021): накнаде и подстицаји; тренинг и развој; флескибилни системи управљања људским ресурсима; уважавање личних и породичних проблема; подршка менталном здрављу; трансакциони приступ. Такође, истраживачи имплцирају да менаџери људских ресурса током актуелне пандемије треба да посебну пажњу посвећују менталном здрављу својих запослених, имајући у виду да перцепција ризика од инфекције COVID-19 код запослених у хотелијерству утиче на стрес, анксиозност и депресију (Yan et al., 2021). Студија спроведена у Кини (He et al., 2021) међу запосленима у сектору хотелијерства и туризма испитивала је како друштвено одговорно управљање људским ресурсима утиче на страх од спољних претњи, а налази истраживања говоре о томе да је друштвено одговорно управљање људским ресурсима помогло запосленима да превазиђу страхове од пандемије COVID-19 и самим тим повећало њихово поверење у организацију. Истраживачи из САД (Wong et al., 2021) испитивали су стресоре код запослених у хотелијерству и идентификовали два нова стресора везана за хотелијерство (нестабилни и захтевни стресори хотела и радног окружања и неетични стресори из хотелске праксе) у условима пандемије. Даље, наведени стресори су негативно утицали на задовољство и посвећеност запослених. Са друге стране, налази истраживања идентификовали су и потпуно неочекиване резултате који говоре да висок ниво традиционалних стресора има позитиван утицај на задовољство и посвећеност запослених (Wong et al., 2021). Истраживачи овакав резултат правдају чињеницом да је пандемија COVID-19 утицала да велики број запослених у хотелијерству остане без посла или оде на неплаћено одсуство, што је код запослених који су учествовали у истраживању утицало да игноришу традиционалне стресоре, јер су они и поред тешке ситуације и даље у могућности да раде и зарађују за своје породице (Wong et al., 2021).

5. Улога и значај људских ресурса у хотелијерству

Људски ресури најважнији су фактор виталности сваке организације и представљају „носаче“ људског капитала који својим знањем, способностима и вештинама имају важну улогу не само за организацију (Đuričin & Janošević, 2009), већ доприносе економском и друштвеном развоју (Boxall, 2012). Према томе, имајући у виду да је хотелијерство изразито радно интензивна делатност, људски ресурси, односно запослени, сматрају се највреднијим ресурсом (Ubeda-Garcia et al., 2013). Запослени који су у непосредном контакту са гостима хотела, односно запослени на првој линији услуживања, кључни су за постизање циљева хотела, имајући у виду да су они извор лојалности и конкурентске предности хотела (Barjaktarević, 2013). Наиме, хотелијерство као делатност карактерише постојање бројних пословних операција, које управо захтевају присуство људских ресурса и једна је од ретких делатности, где ће и у будућности људски рад бити незаменљив. Међутим, у вези са тим, постоји студија (Yu, 2020) која је испитивала перцепцију јавности о употреби робота као запослених на првој линији услуживања, а налази указују на негативну перцепцију потенцијалних корисника када је у питању било каква расправа о роботима и њиховом укључивању у рад хотела. Са друге стране, резултати студије (Kim et al., 2021) спроведене током пандемије COVID-19 показали су склоност услузи коју је пружао робот у поређењу са услугом људи, што се разликује од већине студија спроведених пре пандемије COVID-19, које су указивале на то да потрошачи више преферирају услугу људи него робота (Ivanov et al., 2020; Choi et al., 2020; Chan & Tung, 2019).

Као што је већ наведено, запослени у хотелијерству остварују непосредан контакт са гостима, па се пружање хотелских услуга заснива на гостопримству, које се одражава на позитивне ставове гостију, односно чине да се гости осећају пријатно и добродошло (Kim et al., 2020a). Гостољубивост је заснована на услузи коју нуде људски ресурси и она се углавном ослања на емоционални третман запослених (Golubovskaya et al., 2017). Хотели су представљени као симбол гостопримства, које се манифестује као људске вредности или људски додир (Kim et al., 2021). Искуство хотелског госта одређује низ фактора, од којих је већина повезана са ставовима запослених, као што су љубазност, стрпљење, емпатија, добродошлица и пружање атмосфере удобности и опуштања (Hwang et al., 2015; Lashley & Morrison, 2000). Преференција гостију хотела према људским ресурсима наглашава важност комуникације, која им пружа прилику за изразе своје захтеве или похвале (Kim et al., 2021). Потреба хотелских гостију за интеракцијом са запосленима означава њихову жељу да доживе квалитетну и персонализовану услугу (Ariffin, 2013). Па тако љубазни гестови попут осмеха, поздрава и пријатног контакта очима могу изазвати позитивне емоције код гостију, што индиректно може побољшати искуство гостију и лојалност према хотелу (Kim et al., 2021). Претходна истраживања су доказала да међуљудски односи између потрошача и запослених позитивно утичу на њихову лојалност (Ariffin, 2013; Paolo & Ottavia, 2004).

Упркос значају које људски ресурси имају у хотелијерству, постоје и одређени изазови у вези са тим. Наиме, интеракција између запослених и гостију приликом пружања услуга може довести и до негативних исхода. На пример, непримерено понашање запослених или негативан став међу запосленима може негативно утицати на задовољство гостију (Kim et al., 2019a). Па тако однос запослених према гостима хотела може бити и чест узрок њиховог незадовољства. Другим речима, незадовољни запослени не могу госте учинити задовољнима. Према томе, питање задовољства запослених, њихове мотивације и везаности за организацију су од посебног значаја у хотелијерству

(Kordić & Milićević, 2018; Domínguez-Falcón et al., 2016). Такође, проблем флуктуације запослених веома је присутан у хотелијерству (Lam et al., 2001a; Kim et al., 2016), пре свега зато што запослени у хотелијерству показују низак ниво задовољства послом. Отежавајућа околност за запослене у хотелијерству је чињеница да је њихова зарада традиционално најнижа међу свим делатностима (Kordić & Milićević, 2018), а о чему ће бити речи у тексту који следи. Наведени проблеми указују на значај људских ресурса у хотелијерству, али и на потребу за адекватним управљањем људским ресурсима.

5.1. Обим и динамика запослености у хотелијерству Републике Србије

Понуда радне снаге у Репубици Србији је велика, али постоји проблем недовољне усклађености образовног система са потребама привреде (Kordić & Milićević, 2018). На основу Анализе радне снаге за 2020. годину укупна незапосленост у Републици Србији износила је 9%, што је за 1,4% мање у односу на претходну годину (Републички завод за статистику, 2021). Наведени подаци показују да је пандемија COVID-19 изазвала промене на тржишту рада у 2020. години, а да је проценат незапослености мањи због тога што је део незапослених прешао у број неактивних, као и због мера Владе Републике Србије ради ублажавања ефеката кризе изазване пандемијом COVID-19. Високе стопе незапослености примећене су код младих људи узраста од 15 година до 24 године (26,5%), што је разумљиво имајући у виду широк опсег средњег и високог образовања (Републички завод за статистику, 2021).

Обим и динамику запослености у хотелијерству Републике Србије осликавају подаци у следећој табели који су прорачунати на основу методологије Републичког завода за статистику.

Табела 7. Број запослених у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2019.

Година	Број запослених		Учешће хотела и ресторана у укупној запослености (%)	Индекс			
	Укупно*	Хотели и ресторани**		Укупно		Хотели и ресторани	
				БИ***	ЛИ****	БИ	ЛИ
2010	1901198	55862	2,94	100	-	100	-
2011	1866170	54008	2,89	98,16	98,16	96,68	96,68
2012	1865614	54701	2,93	98,13	99,97	97,72	101,07
2013	1864783	55308	2,96	98,08	99,95	99	101,31
2014	1845494	54772	2,97	97,07	98,97	98,04	99,03
2015	1896295	65363	3,45	99,74	102,75	117	119,34
2016	1920679	67902	3,53	101,02	101,28	121,55	103,88
2017	1977357	71744	3,63	104	102,95	128,43	105,66
2018	2052546	78487	3,82	107,96	103,81	140,50	109,39
2019	2101267	82459	3,92	110,52	102,37	147,61	105,06

* Укупна запосленост приказана је без индивидуалних пољопривредника.
** Према Републичком заводу за статистику ова делатност се води под називом Услуге смештаја и исхране.
***Базни индекс = 2010. година.
****Ланчани индекс.
Извор: Републички завод за статистику (2020) (сопствени прорачуни). https://data.stat.gov.rs/Home/

Број запослених, како на нивоу Републике Србије у целини, тако и у хотелима и ресторанима, варирао је у посматраном периоду. Учешће хотела и ресторана у укупној запослености кретало се од 2,93 до 3,92%. Такође, приметан је пораст броја запослених из године у годину, а у односу на 2010. годину која је посматрана као базна година, број запослених у сектору хотелијерства се знатно повећао. Према подацима Републичког завода за статистику (2021) запосленост у сектору хотела и ресторана повећана је у 2020. години за 4,1% у односу на претходну годину. Наведени подаци указују да повећање броја запослених говоре о развоју хотелијерства као делатности. Међутим, поред квантитета, очекује се и пораст потребе за квалификованом радном снагом. Сходно томе, надметање за таленте и задржавање квалификоване радне снаге, два су најважнија аспекта управљања у хотелијерству (Kordić & Milićević, 2018; Milman & Dickson, 2014).

Доступна литература је показала да запосленост у сектору хотелијерства и туризма карактеришу бројне негативне карактеристике (лоши услови рада, ниске плате, висока флуктуација, ниже квалификовани послови и сл.), а које су присутне већ дуже време и видљиве у свим економијама (Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Casado-Díaz & Simon, 2016; Gerogiannis et al., 2012; Ladkin, 2011).

Када су у питању просечне нето зараде по секторима, статистички подаци показују да запослени у сектору хотела и ресторана имају најмање просечне плате у Републици Србији, а што се може видети у табели 8.

Табела 8. Рангирање просечне нето зараде према секторима за 2019. годину

Сектор	**Просечна нето зарада у РСД**
Информисање и комуникације	96545
Финансијске делатности и делатности осигурања	93505
Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизацијом	88166
Рударство	83634
Стручне, научне и техничке делатности	68029
Државна управа и одбрана	63202
Образовање	55691
Пословање некретнинама	54227
Здравствена и социјална заштита	53854
Саобраћај и складиштење	49904
Грађевинарство	49472
Прерађивачка индустрија	48104
Административне и помоћне услужне делатности	47707
Пољопривреда, шумарство и рибарство	46872
Снабдевање водом	46186
Уметност, забава и рекреација	45173
Трговина на велико и трговина на мало	45135
Остале услужне делатности	39763
Хотели и ресторани	**33696**

Извор: Републички завод за статистику (2020)

Карактеристику сектора хотелијерства (хотели и ресторани) чине веома ниске зараде па самим тим, овај сектор има низак ниво задовољства послом (Zopiatis et al., 2014). Студија

из САД испитивала је зараде запослених за период 2006-2018. године, а налази указују на то да су зараде запослених у сектору хотелијерства и туризма најниже, односно испод просечне зараде запослених (Dogru et al., 2019). Истраживачи из Бразила (Silva & Freire Guimarães, 2017) указали су на значајну разлику у платама између запослених у сектору хотелијерства и туризма и осталих услужних сектора. Са друге стране, истраживачи (Robinson et al., 2019) указују на то да се ниже просечне плате у овом сектору углавном прописују због ниског нивоа формалног образовања и нискоквалификованих послова у хотелијерству и туризму. Међутим, најновије истраживање показује да су неквалификовани запослени у сектору хотелијерства и туризма боље плаћени него у осталим секторима, док је супротно за квалификоване запослене који имају ниже зараде у односу на остале секторе (Oliver & Sard, 2021). Свакако, проблем ниских зарада у сектору хотелијерства и туризма представља ограничење за привлачење нових запослених у овом сектору (McGinley et al., 2017).

5.2. Образовна и родна структура запослених у хотелијерству Републике Србије

Као што је већ више пута истакнуто, хотелијерство као радно интензивна делатност захтева ангажовање великог броја запослених, посебно на пословима који укључују директан контакт запослених са гостима хотела. Такође, услуга у хотелијерству представља резултат активности између пружалаца услуга, односно запослених и гостију, са циљем да се задовоље потребе гостију (Косар, 2015). Према томе, перцепцију гостију о квалитету услуге управо одређује квалитет односа са запосленима. Управо због тога је важан ниво образовања, стручност и свест запослених о томе да својим радом утичу на перцепцију квалитета услуга. Критеријуми за запошљавање у хотелијерству постају све виши, посебни захтеви се односе на специфична знања и информације, те конумикацијске вештине, јер се верује да су специфична знања, информације и комуникацијске вештине сразмерне нивоу образовања (Kordić & Milićević, 2018). Из тог разлога се сматра да је образовна структура запослених једна од кључних фактора квалитета услуга у хотелијерству. Табела која следи показује ниво образовања запослених у сектору хотелијерства.

Табела 9. Ниво образовања запослених у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2017. изражен у процентима

Ниво образовања*	**Година/%**							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
8	5,06	5,70	6	6,30	6,60	10,10	11,30	10,70
7	6,17	6,20	6,50	5,50	5,60	5,50	4,90	5
6	37	40,30	42,50	44	45,60	45,10	43,40	45,30
5	8,24	5,30	7,30	6,90	6,10	5,70	5,80	4,40
4	4,70	4,80	3,60	3,40	4,10	2,30	2,80	3,20
3	22,12	22	21,50	21,60	20,60	17,30	17,90	17,40
2	7,12	6,70	4,90	4,90	4,80	8,40	8,80	8,90
1	9,59	8,90	7,70	7,40	6,50	5,40	5,10	5,10

*8 – високо образовање; 7 – више образовање; 6 – средње образовање; 5 – основно образовање; 4 – висококвалификовани; 3 – квалификовани; 2 – полуквалификовани; 1 – неквалификовани.

Извор: Републички завод за статистику (2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011)

Хотелијерство у Републици Србији карактерише квалификациона структура која има релативно мали удео запослених са високим образовањем, делом због технологије

процеса рада, а делом због низа других фактора, пре свега социјално-економске природе (Kordić & Milićević, 2018). Процентуално највеће учешће у посматраном периоду имају квалификовани запослени и они са средњом школом. Такође, приметно је да се квалификациона структура у сектору хотелијерства побољшава из године у годину, а ово се посебно односи на запослене са вишим и високим образовањем. Ово побољшање може се приписати, пре свега, стратешком усмерењу Републике Србије за развој туризма, који је праћен позитивним променама у структури понуде смештаја, имајући у виду да је у посматраном периоду реновиран и изграђен велики број хотела високе категорије (Perić et al., 2018).

Једна студија (Marrero-Rodríguez et al., 2020) анализирала је девет хиљада огласа за посао највеће веб странице за тражање посла у Шпанији у виду захтева за ниво образовања, а резултати студије показују да се у огласима за посао, у односу на ниво образовања, највише траже квалификовани радници и запослени са средњим образовањем, а да сектор хотелијерства захтева мање од 10% позиција са високим образовањем. Наиме, истраживачи (Marrero-Rodríguez et al., 2020) овакав резултат објашњавају тиме да се већина понуда за посао односила на конобаре (40%) и куваре (24%).

Поред претежно ниских зарада, сектор хотелијерства карактерише и разлика у просечним нето зарадама према нивоу образовања, а што илустују подаци приказани у следећој табели.

Табела 10. Просечне нето зараде према нивоу образовања у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2019.

НО*	**Година/Просечна нето зарада у РСД**									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019**
Укупно	34090	37092	40054	41966	42332	46503	50009	52184	41638	33696
БИ***	100	108,81	117,49	123,10	124,18	136,41	146,69	153,08	122,14	98,84
ЛИ****	-	108,81	107,98	104,77	100,88	109,85	107,54	104,36	79,79	80,92
8	76801	84920	79461	86147	83045	83234	83394	86666	85290	56829
7	46860	47708	57860	61634	54816	56262	61338	71977	57736	
6	35111	37098	38814	40929	42984	43585	46314	47721	37041	51674
5	27531	31658	36593	32618	33404	36391	41075	38997	33680	47031
4	35295	36202	39185	43366	40782	52300	66342	68794	58993	31365
3	28926	30570	34078	35986	34155	40838	44612	46894	36305	29321
2	25753	29014	28882	30276	30907	36010	38103	39918	29687	25693
1	22551	24759	27410	29162	29091	34625	37361	40710	31651	27109

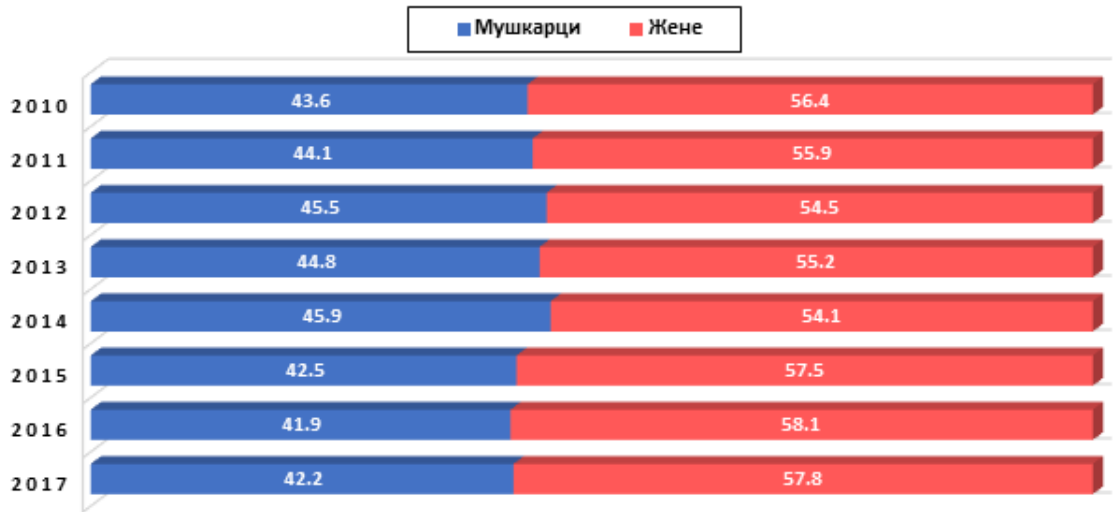
Ниво образовања* 8 – високо образовање; 7 – више образовање; 6 – средње образовање; 5 – основно образовање; 4 – висококвалификовани; 3 – квалификовани; 2 – полуквалификовани; 1 – неквалификовани.
**7 и 8 – мастер, специјалистичке и докторске студије; 6 – основне академске и сртруковне студије; 5 – мајсторско или специјалистичко после средњег образовања; 4 – средње образовање од 4 године; 3 – средње образовање од 3 године или неформално образовање; 2 – стручно оспособљавање или неформално образовање; 1 – основно образовање.
***Базни индекс = 2010. година.
****Ланчани индекс.
Извор: Републички завод за статистику. (2020, 2019, 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011) (сопствени прорачуни).

Када се посматрају подаци у претходној табели уочава се велика разлика у зарадама код запослених који имају вишу и високу стручну спрему и неквалификованих запослених, односно са завршеном средњом школом. Такође, уочава се узлазан тренд раста просечне

нето зараде код висококвалификованих запослених. У 2019. години је Републички завод за статистику променио методологију због увођења националног оквира квалификација, па је из тог разлога немогуће вршити упоређивање и ова година је приказана само информативно. Међутим, свакако се уочава пад просечне нето зараде за запослене са високим образовањем у 2019. години у односу на претходних седам година, што у овом тренутку није могуће образложити, али такође треба навести да је у 2019. години сектор хотелијерства имао најмању просечну нето зараду у посматраном периоду.

Када је у питању родна структура запослених у сектору хотелијерства и туризма, статистички подаци и истраживања показују да овај сектор има кључну улогу у запошљавању жена (Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019; Baum & Cheung, 2015; Cave & Kilic, 2010). У ствари, сектор хотелијерства и туризма главни је послодавац жена у земљама Европске уније које чине 58% у укупној запослености хотелијерства и туризма (Campos Soria & Robles Teigeiro, 2019), док је на светском нивоу овај проценат близу 70% (Ntanjana et al., 2018), а у Републици Србији учешће жена овом сектору креће се између 54 и 58% (Графикон 2). Поред тога што је висок проценат жена у укупној запослености сектора хотелијерства и туризма, оне заузимају претежно неквалификоване и слабо плаћене послове (Cave & Kilic, 2010), а само око 40% жена заузима менаџерске позиције (Ntanjana et al., 2018). Управо због напред наведеног, сектор хотелијерства и туризма често је хваљен због запошљавања високог процената жена, али и критикован због тога што су оне слабо промовисане на менаџерским позицијама (Alonso-Almeida, 2013). Наиме, одређена истраживања указују на то да ће се сектор хотелијерства и туризма све више у будућности бавити женским талентом, како би се попуњавале позиције на свим нивоима, претежно менаџерским, имајући у виду да преко 50% дипломираних на основним, мастер и докторским студијама чине жене, а да је све већи број дипломираних студената хотелијерских и туристичких програма (Catalyst, 2013 цитирано у Fleming, 2015). Међутим, уколико сектор хотелијерства и туризма настави са систематским исплаћивањем нижих зарада својим запосленим женама, а посебно на менаџерским позицијама, жене се могу обесхрабити да се запошљавају у овом сектору или пак да остану уколико се њихов положај не промени (Fleming, 2015).

Графикон 2. Учешће запослених мушкараца и жена у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2017.



Извор: Републички завод за статистику. (2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011) (конструисано на основу статистичких публикација).

Оно што озбиљно погађа родну равноправност у сектору хотелијерства и туризма, поред тога што жене заузимају претежно неквалификоване и слабо плаћене позиције и ретко се налазе на менаџерским позицијама, јесте неравноправност у зарадама, односно огромна разлика у зарадама између мушкараца и жена. Неколико међународних студија истраживало је разлике у зарадама у сектору хотелијерства и туризма (Oliver & Sard, 2021; García-Pozo et al., 2012; Thrane, 2008; Santos & Varejão, 2007).

Студија спроведена у Шпанији (Cotilla & Campos-Soria, 2021) анализирала је родне разлике у платама у сектору хотелијерства кроз дистрибуцију зарада, а анализа је показала значајне разлике између мушкараца и жена у погледу људског капитала, врсте уговора, вертикалне сегрегације и зарада. Такође, разултати показују да ниво образовања жена није препрека за напредовање ка менаџерским позицијама (Cotilla & Campos-Soria, 2021). Међутим, резултати такође показују да мушкарци на свим нивоима зарада, заузимају оне позиције које су најплаћеније, што указује на дискриминацију жена у хотелијерству када су њихове зараде у питању (Cotilla & Campos-Soria, 2021). До сличних резултата су дошли и други истраживачи. Наиме, García-Pozo и сарадници (2012) открили су постојање родне разлике у зарадама у сваком од шест туристичких региона Шпаније, контролишући посао и личне карактеристике попут величине организације, врсте уговора о раду, стажа, искуства и формалног образовања запослених у односу на захтеве посла. Налази студије која је спроведена у Норвешкој (Thrane, 2008) на основу анализе зарада више од сто хиљада запослених у сектору хотелијерства и туризма указују на то да мушкаци на годишњем нивоу зарађују приближно 20% више од жена. Са друге стране, налази истраживања из Португалије показују мању разлику у зарадама, прецизније жене зарађују 8,4% мање од мушкараца.

Разлика у просечним нето зарадама између мушкараца и жена запослених у сектору хотелијерства присутна је и код нас, на шта указују статистички подаци приказани у следећој табели.

Табела 11. Разлика у просечним нето зарадама према нивоу образовања и полу у сектору хотела и ресторана за период 2010 – 2017.

НО* / **Пол** / **Разлика**	**Година/Просечна нето зарада у РСД**							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Мушкарци	37879	40681	44410	46124	44985	49892	54577	58004
Жене	31167	34255	36421	38590	40084	44002	46710	47935
Разлика	6712	6426	7989	7534	4901	5890	7867	10069
Мушкарци	90378	90690	96106	105027	91074	93077	89529	96833
8 Жене	63637	79231	62901	71988	76589	76087	78569	78769
Разлика	26741	11459	33205	33039	14485	16990	10960	18064
Мушкарци	52003	52776	66184	73991	57440	60412	64236	82075
7 Жене	41664	42998	50719	50776	52347	52939	59348	63037
Разлика	10339	9778	15465	23215	5093	7473	4888	19038
Мушкарци	37277	39153	41531	43753	46325	45880	50795	51085
6 Жене	33430	35440	36543	38565	40030	41696	42877	45084
Разлика	3847	3713	4988	5188	6295	4184	7918	6001
Мушкарци	27590	34763	40324	32113	34094	36433	41544	40020
5 Жене	27493	29037	33644	33021	32885	36362	40641	38361
Разлика	97	5726	6680	-908	1209	71	903	1659

Табела 11. Наставак

НО* Пол Разлика	Година/Просечна нето зарада у РСД							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Мушкарци	38234	40638	40047	44923	42264	53844	74622	79097
4	Жене	30600	30568	37213	40817	38515	50558	56659	57300
	Разлика	7634	10070	2834	4106	3749	3286	17963	21797
	Мушкарци	31210	32619	35668	37736	33663	43598	47425	51676
3	Жене	26765	28564	32515	34295	34606	38450	42183	42830
	Разлика	4445	4055	3153	3441	-943	5148	5242	8846
	Мушкарци	26604	33075	31987	32578	32718	36131	39059	43989
2	Жене	25336	27167	27513	27072	29759	35972	37823	38500
	Разлика	1268	5908	4474	5506	2959	159	1236	5489
	Мушкарци	24507	25651	28549	33345	29982	36420	37448	44027
1	Жене	21836	24469	26944	27584	28711	33773	37325	39108
	Разлика	2671	1182	1605	5761	1271	2647	123	4919

Ниво образовања* 8 – високо образовање; 7 – више образовање; 6 – средње образовање; 5 – основно образовање; 4 – висококвалификовани; 3 – квалификовани; 2 – полуквалификовани; 1 – неквалификовани.

Извор: Републички завод за статистику (2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011) (сопствени прорачуни).

Разлика између просечних нето зарада мушкараца и жена у посматраном периоду креће се од 11 до 18% у корист мушкараца. Ова разлика је најприсутнија у 2016. и 2017. години, посебно код категорија запослених са вишим и високим образовањем, као и код висококвалификованих запослених. У посматраном периоду једино је приметна разлика 2013. године у корист жена са основном школом и 2014. године у категорији квалификованих. Статистички подаци приказани у претходној табели указују на постојање родне неравноправности када су у питању просечне нето зараде у сектору хотелијерства.

6. Образовање и развој људских ресурса у хотелијерству

Образовање у ери знања у којој живимо, одвија се континуирано, како унутар формалних и неформалних образовних институција, тако и изван институционалних образовних система. Daniel Celis Sosa у својој књизи „Analysis on the Education in Tourism and Hospitality in The Sphere of Latin America and Spain“ полази од премисе да образовање има кључну улогу у обуци будућих практичара, креатора политика и особља, што осигурава несметано функционисање сектора хотелијерства и туризма (Korstanje, 2018). Према томе, основни предуслов за активности на повећању интелектуалног капитала хотелских организација је формално образовање, чију почетну фазу чине средње стручне школе за хотелијерство и туризам, а затим струковне и академске студије. Република Србија има широко распрострањену мрежу средњих стручних школа овог типа, што представља солидну основу за даље образовање и усавршавање у овој професији (Kosar, 2016). Број ученика према образовним профилима дат је у следећој табели.

Табела 12. Број ученика према образовним профилима

Управни округ	**Образовни профил/број ученика**				
	Туристичко-хотелијерски техничар	Угоститељски техничар	Кулинарски техничар	Кувар	Конобар
Северобанатски округ	-	-	-	45	15
Средњобанатски округ	30	-	-	60	30
Јужнобанатски округ	90	-	-	105	30
Северобачки округ	90	-	-	-	-
Западнобачки округ	-	-	-	45	30
Јужнобачки округ	150	30	30	75	45
Сремски округ	30	30		45	15
Београд	210	90	90	60	60
Шумадијски округ	90	30	60	60	30
Поморавски округ	90		30	90	30
Браничевски округ	90			60	45
Подунавски округ	60	30	30	60	30
Златиборски округ	120		30	30	30
Колубарски округ	60	-	-	75	60
Мачвански округ	30	-	-	90	15
Расински округ	30	-	-	45	45
Моравички округ	30	-	-	75	15
Рашки округ	120	30	90	90	60
Борски округ	30	-	-	15	-
Зајечарски округ	90	-	-	45	15
Јабланички округ	30	30	60	30	30
Пчињски округ	30	-	-	30	30
Пиротски округ	60	-	30	15	15
Топлички округ	-	-	-	30	30
Нишавски округ	90	30	30	30	15
Косовски округ	-	-	-	-	20
Укупно	**1650**	**300**	**480**	**1305**	**740**
Укупно за све образовне профиле					**4475**

Извор: Просветни преглед (2020) (сопствени прорачуни)

Према подацима приказаним у претходној табели, може се констатовати да средње стручне школе у Републици Србији образују следеће профиле, и то:

- туристичко-хотелијерски техничар;
- угоститељски техничар;
- кулинарски техничар;
- кувар;
- конобар.

Ови образовни профили обухватају широк спектар занимања, попут конобара, бармена, кувара, посластичара, рецепционера, туристичког водича и других занимања у хотелима, туристичким агенцијама, дестинацијама и уопштено у овој делатности. Квалитет услуга у хотелима, ресторанима, туристичким агенцијама и другим организацијама које пружају услуге туристима у великој мери зависе од квалитета запослених и њихових квалификација које су стекли током средњошколског образовања (Unković, 2017). На наведеним образовним профилима (табела 12) годишње се може уписати 4475 ученика, а највише места има за образовни профил туристичко-хотелијерски техничар. Такође, на основу података се уочава да је највећи број ученика и образовних профила концентрисан у управним окрузима у којима туризам представља важну привредну делатност. У складу са тим, истиче се да је средње стручно образовање од посебног значаја за хотелијерство и туризам у Републици Србији. Хотелијерство и туризам и образовне политике треба да стимулишу младе људе, посебно талентоване, да се одлуче за средње стручне школе овог образовног профила, са могућношћу наставка и даљег усавршавања на студијама (Belhassen & Caton, 2011). Реформа образовног система у складу са савременим светским трендовима, већ је почела да даје резултате и требало би да допринесе даљим позитивним променама у овој области, пре свега у смислу смањења удела недовољно квалификованог особља (Kordić & Milićević, 2018). У складу са тим, Република Србија је прва у региону 2017. године донела Закон о дуалном обрзовању, који је почео да се примењује 2019. године, а затим и Закон о дуалном моделу студија у високом образовању, где се почетком школске 2021/2022. године очекује да прва генерација студената започне студије по дуалном моделу. Према многим међународним организацијама и телима, дуално образовање представља успешан модел стручног образовања, а земље са дугом традицијом дуалног стручног образовања, попут Немачке, Аустрије и Швајцарске представљају примере добре праксе (Спасеновић, 2017). Дуално образовање у хотелијерству и туризму често се доживљава као решење за побољшање радне снаге, имајући у виду предности оваквог модела образовања који продукује кадрове са специфичним знањима и вештинама које су потребне за даљи рад и напредовање у послу (Vukić & Vukić, 2018; Moore et al., 2015).

Једна од кључних улога образовања у хотелијерству јесте подршка професији, што захтева изузетно блиску сарадњу између хотелијерства и образовних институција (Zopiatis & Constanti, 2007; Tesone& Ricci, 2005). Кроз такву сарадњу, потребе хотелијерства се могу идентификовати и решавати, обезбеђивањем кадрова са одговарајућим квалификацијама (Smith & Cooper, 2000). Конкурентан образовни систем мора одговорити потребама и очекивањима свих заинтересованих страна, укључујући послодавце, студенте и образовне институције (Le et al., 2018). Поред средњег стручног образовања, систем високог образовања у Републици Србији за хотелијерство и туризам као делатност, од посебног је значаја и има важну улогу јер ће будући млади запосленици у овој делатности својим знањима и вештинама значајно допринети промени садашње неповољне квалификационе структуре запослених (табела 9) у хотелијерству Републике Србије. Следи табеларни приказ самосталних високошколских установа и акредитованих студијских програма из области хотелијерства и туризма.

Табела 13. Високошколске установе и акредитовани студијски програми хотелијерства и туризма у Републици Србији

Високошколска установа	Акредитовани студијски програми хотелијерства и туризма									
	Основне академске студије		Мастер академске студије		Докторске академске студије		Основне струковне студије		Мастер струковне студије	
	СП*	БС**	СП	БС	СП	БС	СП	БС	СП	БС
Универзитет у Београду	3	230	2	50	-	-	-	-	-	-
Универзитет у Новом Саду	1	160	2	130	1	5	-	-	-	-
Универзитет у Крагујевцу	3	200	4	107	1	10	-	-	-	-
Универзитет у Нишу	1	60	2	62	-	-	-	-	-	-
Универзитет у Приштини	-	-	1	15	-	-	-	-	-	-
Универзитет Сингидунум	4	430	1	50	1	10	-	-	-	-
Универзитет Едуконс	1	50	1	25	1	5	-	-	-	-
Универзитет Унион – Никола Тесла	-	-	1	25	-	-	-	-	-	-
Београдска академија пословних и уметничких струковних студија	-	-	-	-	-	-	1	198	-	-
Академија струковних студија Београд	-	-	-	-	-	-	7	952	-	-
Академија струковних студија Шабац	-	-	-	-	-	-	2	88	-	-
Академија струковних студија Јужна Србија	-	-	-	-	-	-	3	204	1	50
Академија струковних студија Шумадија	-	-	-	-	-	-	2	80	-	-
Академија струковних студија Западна Србија	-	-	-	-	-	-	1	50	1	25
Висока пословна школа струковних студија Нови Сад	-	-	-	-	-	-	1	120	-	-
Висока пословна школа струковних студија „Проф. др Радомир Бојковић“ Крушевац	-	-	-	-	-	-	1	30	-	-
Укупно	**13**	**1130**	**14**	**464**	**4**	**30**	**18**	**1722**	**2**	**75**
Укупно на свим нивоима студија (БС)**	**3471**									

*Студијски програми
**Број студената
Извор: Национално тело за акредитацију и проверу квалитета у високом образовању (2020) (сопствени прорачуни) https://www.nat.rs/ishodi-akreditacije-i-spk/

На основу података презентованих у претходној табели може се видети да је у Републици Србији из области хотелијерства и туризма акредитовано укупно 45 студијских програма основних академских (1130) и струковних (1772), мастер академских (14), мастер струковних (3) и докторских академских студија (4). Акредитовани студијски програми су из домена економије и менаџмента, имајући у виду да хотелијерство и туризам као делатност учествује у пружању услуга туристима, одговара на захтеве тржишта и примењује принципе рационалног економског пословања. Међутим, имајући у виду мултидисциплинарну природу туризма као пословне активности (Dredge & Schott, 2013), овој делатности су такође потребни и следећи профили високог образовања: еколози,

географи и просторни планери, психолози, правници, социолози, финансијски стручњаци, стручњаци за маркетинг и односе с јавношћу, различити профили техничке струке, посебно архитекте, електроинжењери, ИТ инжењери и други профили (Sheldon & Hsu, 2015). Једини државни факултет који образује кадрове за потребе хотелијерства и туризма у Републици Србији је Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи Универзитета у Крагујевцу који је основан одлуком Владе Републике 05 Број: 612-3195/2011 од 21. априла 2011. године (Димитровски et al., 2019). Мисија овог Факултета је да „развије и шири знања у широким областима хотелијерства и туризма, како на локалном, тако и на међународном нивоу, и образује дипломиране менаџере и мастер менаџере за успешно прихватање лидерске позиције у овим областима; спроводи и шири примењено истраживање са јасно опредељеном сврхом, у циљу помоћи лидерима хотелијерских и туристичких организација да успешно управљају у динамичном окружењу“ (Димитровски et al., 2019, стр. 91). Такође, постоје још две државне висиокошколске институције које образују кадрове за потребе хотелијерства и туризма, а то су Висока хотелијерска школа и Висока туристичка школа које своју делатност остварују у саставу Академије струковних студија Београд. Наведене три државне институције имају добар и плаћен програм стручне праксе коју студенти остварују у земљи и иностранству, где се практично у овим институцијама већ примењује одређени облик дуалног образовања. Студенти на тај начин повећавају своју запошљивост, развијају вештине, способности и ставове према послу. Остали студијски програми реализују се у државним и приватним високошколским институцијама које поред хотелијерства и туризма образују и друге академске и струковне квалификације из области економије и менаџмента. На основу напред наведеног може се рећи да Република Србија има добру основу за високо образовање и усавршавање младих кадрова у хотелијерству и туризму. Такође, од суштинског значаја је што боље повезивање институција високог образовања са хотелијерством и туризмом, имајући у виду да високо образовање има одговорност да овом сектору обезбеди кадрове (дипломце) са одговарајућим компетенцијама. Наиме, једна студија испитивала је очекивања хотелијера од високог образовања у Пољској (Kachniewska & Para, 2017), а налази указују на то да постоји јаз између образовања и потребе хотелијерства и да је неопходно да високо образовање прати промене у пословном окружењу и потребе хотелијерства. Менаџери који су учествовали у истраживању истицали су потребу и значај личних квалитета који потпомажу кавлитет услуге, као и важност одговарајуће организационе културе (креативност, предузетништво, флескибилност, савесност, синергија) (Kachniewska & Para, 2017). Са друге стране, студија са Кипра (Marneros et al., 2021) испитивала је неопходне кључне компетенције за развој каријере у хотелијерству на основу мишљења просветних и хотелијерских радника. Налази истраживања идентификовали су шест основних компетенција, и то: лидерство и критичко размишљање; информационе технологије и финансијска анализа; људски односи – комуникација; интерперсонална комуникација – културана разноликост; управљање људским ресурсима и професионални имиџ – оперативно знање (Marneros et al., 2021).

Као што је већ наведено, образовање представља непрекидан процес који траје током целог живота. Поред формалног образовања, током каријере потребно је стално развијати постојеће вештине, односно похађати додатне обуке и специјализације које значајно доприносе стицању нових вештина и знања и њиховој примени у пракси. Развој људских ресурса представља процес за развој и ослобађање људске стручности кроз обуку и развој, и развој организације у циљу побољшања перформанси (Werner, 2021). Дакле, учење представља срж развоја људских ресурса. Развој људских ресурса је релативно нов концепт у литератури (Han et al., 2017), а његова употреба у литератури

из области хотелијерства и туризма до данас је неуобичајена (Nolan et al., 2020). Међутим, постоји консензус да развој људских ресурса укључује бројне компоненте као што су: управљање формалном и неформалном политиком обуке и развоја, праксама и процесима за стицање вештина везаних за посао, учење и знање појединаца и групе за садашње и будуће организационе улоге (Wang et al., 2017; Hamlin & Stewart, 2011). Упркос несумњивој важности коју развој људских ресурса има у повећању стандарда перформанси, постоје бројни докази који указују на широко распрострањену неспремност хотелијерства и туризма да улажу у развој људских ресурса (Baum, 2018; Jaworski et al., 2018; Solnet et al., 2016).

Више пута је истакнуто да успех хотелске организације у великој мери зависи од запослених, односно њиховог квалитета. Улагање у развој људских ресурса доприноси органзацијама да побољшају знање и способности својих запослених и подстиче запослене на пружање квалитетне услуге, која је претходник задовољства корисника (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020; Akin Aksu, 2005). Једна студија у хотелијерству (Otoo et al., 2018) испитивала је посредничку улогу компетенција запослених између праксе развоја људских ресурса и перформансе организације, а налази студије указују да праксе развоја људских ресурса (обука и развој и оцењивање учинка) преко компетенција запослених утичу на перформансе хотелске организације. Даље, студије су испитивале и утицај обуке на квалитет услуга у хотелијерству. Наиме, истраживање је спроведено међу запосленима који раде на првој линији услуживања и гостима хотела, а резултати истраживања говоре да перципирана корист од обуке и подршка обуци утичу на квалитет услуга у хотелијерству (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020). Такође, и друга истраживања (Shen & Tang, 2018) су доказала да подршка обуци утиче на трансферно понашање, јер је већа вероватноћа да ће запослени који имају одређене користи (у виду обуке) од организације наградити своје послодавце тако што ће побољшати квалитет услуга корисницима применом стеченог знања и вештина. Са друге стране, студија из Индије (Mohan & Arumugam, 2016) испитивала је програме обуке и компетенције запослених, а налази студије показали су да одговарајући програми обуке побољшавају компетенције запослених у хотелијерству. Студија са Маурицијуса (Prayag & Hosany, 2015) бавила се идентификовањем исхода који су линијски менаџери у хотелским организацијама приписивали развоју људских ресурса, а резултати су идентификовали четири кључна исхода развоја људских ресурса: побољшање односа између запослених, изражен тимски рад, повећана продуктивност и побољшање квалитета услуга.

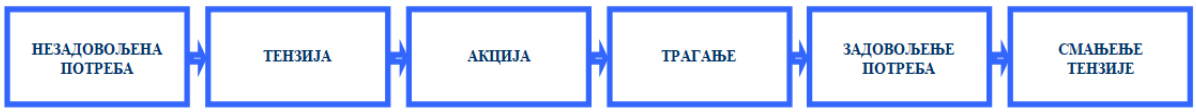
II ДЕО
ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Мотивација и процес мотивације

Мотивација запослених има централну улогу у теорији и пракси менаџмента (Toode et al., 2011; Manolopoulos, 2008). Разлог за то је врло једноставан: када су запослени мотивисани, они су посвећени испуњењу својих пословних задатака и остваривању циљева организације, што ствара основу за њен напредак и успех. Процес мотивисања запослених мењао се са променама мишљења које су предузетници и менаџери имали према раду и запосленима у организацији (Šalić et al., 2015; Petković, 2008). Класични приступ је структуриран на мишљењу да су запослени ресурси који поседују квалификацију за добро обављање посла и повећање продуктивности, а да за то добијају одговарајућу надокнаду. Савремени приступ, међутим, заснован је на уверењу да су запослени организациони капитал (Šalić et al., 2015; Petković, 2008), имајући у виду то да су један од кључних фактора конурентске предности организације (Porter, 2007).

Када се говори о мотивацији, може се рећи да је број дефиниција мотивације, готово једнак броју истраживача који су изучавали природу људског понашања (Pinder, 2014). Наиме, у једној студији приказано је и категорисано 140 дефиниција мотивације (Kleinginna & Kleinginna, 1981). Реч мотивација потиче од латинске речи „movere“ и значи „кретати се“ (Nelson & Quick, 2013). Мотивација је комплексна појава и немогуће ју је једнозначно одредити имајући у виду понашање људи и њихове реакције на исте или различите појаве (Halepota, 2005). Према једној од дефиниција „мотивација је инспирисање и охрабривање других особа да добро обављају посао, уживају у ономе што раде и постижу максималне резултате“ (Brenner, 2007, стр. 16). Armstrong (2017) истиче да добро мотивисана особа има дефинисане јасне циљеве и предузима акције за остваривање тих циљева. Такође, мотивација се може дефинисати као „процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу“ (Janićijević, 2008, стр. 111). Robbins и Judge (2012) указују да је мотивација резултат интеракције између запослених и њиховог окружења. На основу напред наведених дефиниција произилази да је мотивција процес задовољења личних потреба запослених који се састоји из шест корака приказаних на слици 6.

Слика 6. Процес мотивације



Извор: Petković, (2008)

Процес мотивације полази од незадовољене потребе која ствара тензију и подстиче на акцију, затим усмерава људе да трагају у одређеном правцу ради остварења циља, који ће ако се достигне, задовољити потребу и смањити тензију (Petković, 2008; Janićijević, 2008).

1.1. Најважније теорије мотивације

Питање о томе шта мотивише људска бића је вековима стара загонетка. Неки од најутицајнијих мислилаца о људском понашању, међу којима се посебно издвајају Аристотел, Адам Смит, Сигмун Фројд и Абрахам Маслов уложили су огроман напор да

схвате нијансе људског понашања и у великој мери су објаснили зашто се људи понашају тако како се понашају (Nohria et al., 2008).

Постоје бројне теорије мотивације које покушавају да одговоре на питања шта људе мотивише на рад и осликавају различите модалитете и ставове према послу и људима у организацији. У складу са тим, све теорије мотивације се деле у две групе: теорије садржаја и теорије процеса (Stanišić & Guerra, 2010; Janićijević, 2008). Теорије садржаја базиране су на класичном приступу према послу и људима у организацији и објашњавају шта људе мотивише да предузму одређене активности како би задовољили своје потребе. Дакле, у основи ових теорија налази се питање: како се покреће људско понашање? (Janićijević, 2008; Petković, 2008). Теорије процеса или савремене теорије мотивације настале су са афирмацијом организационог понашања и оне објашњавају мотивацију усредсређујући се на процесе самосталног, свесног доношења одлука (Stanišić & Guerra, 2010). Оне покушавају да открију потребе и мотиве који покрећу људе у организацији на одређено понашање, односно баве се питањем начина на који се покреће људска активност (Janićijević, 2008). Савремене теорије су помогле менаџерима да разумеју понашање запослених и да створе квалитетан мотивациони систем у којем ће запослени бити мотивисани и посвећени испуњењу својих пословних задатака. Међутим, треба рећи да је у менаџерској пракси нужно преплитање модела мотивације, односно добар менаџер мора добро познавати све теорије мотивације и у пракси примењивати интегративни приступ (Petković, 2008). У наставку је дат приказ најважнијих теорија и модела мотивисања запослених.

Теорија хијерархије потреба

Теорија хијерархије потреба чији је творац Абрахам Маслов, једна је од основних теорија личне мотивације (Sadri & Bowen, 2011). Ова теорија је најпре прихваћена и примењивана у анализи мотивације за рад и представља полазиште за све друге теорије. Међутим, полазну основу многим научницима који су истраживали мотивацију и задовољење људских потреба представљају резултати Хоторн студије (Carson, 2005). Први се људским потребама бавио Murray (1933 цитирано у Carson, 2005) који је идентификовао потребе које људи покушавају да задовоље, и то: понижавање, достигнуће, припадност, агресивност, аутономија, супротстављање, одрицање, одбрана, превласт, излагање, штетност, неповредивост, неговање, ред, игра, одбацивање, усамљеност, осећај, секс, успех, супериорност и разумевање. Маслов је овај низ потреба редуковао и сврстао у пет потреба, и то (Janićijević, 2008; Petković, 2008):

- Физиолошке потребе које укључују потребе за храном и водом, а посматрајући са аспекта мотивације запослених, ове потребе запослени у организацији остварују кроз радне услове и зараду коју добијају за свој рад;
- Потребе за сигурношћу укључују физичку и емоционалну сигурност и заштиту, сигурност радног места, али и сигурност од различитих врста стреса, напада и слично;
- Потребе за припадањем и љубављу укључују изражену човекову афилијативност, жељу да буде прихваћен и вољен, односно да буде прихваћен од стране колектива, као и да се осећа пуноправним чланом тог колектива;
- Потребе за поштовањем укључују самопоштовање и аутономију, као и потребу за статусом и моћи;
- Потребе за самоактуелизацијом укључују човекову тежњу за развојем и напредовањем у ономе чиме се бави, искоришћавањем личних способности и знања, унутрашњу испуњеност и задовољство собом.

Наведене потребе, по свом значају, чине хијерархију почевши од нижих ка вишим потребама, како је приказано на слици 7.

Слика 7. Масловљева хијерархија потреба

Kenrick et al. (2010)

Задовољавање нижих потреба подстиче на акцију ради остварења потреба наредног нивоа, све до самоактуелизације која се налази на врху хијерархијске пирамиде. Овај хијерархијски низ Маслов диференцира у две групе и то потребе нижег реда, у које спадају физиолошке потребе и потребе за сигурношћу, док у потребе вишег реда убраја потребе за припадањем и љубављу, самопоштовањем и самоактуелизацијом (Марковић, 2013). Основна разлика између наведених група је у томе што се потребе нижег реда задовољавају спољашњим механизмима (кроз плату, уговоре и сл.), а потребе вишег реда интерним механизмима (ставови, вредности, перцепција, очекивања и сл.) (Petković, 2008).

Теорија хијерархије потреба имплицира менаџерима да уколико желе да мотивишу своје запослене морају знати на ком су нивоу хијерархија потреба њихови запослени, а уколико теже прогресији кроз сатисфакцију[2], тада би требало да поведу рачуна о активирању и задовољењу потреба за самоактуелизацијом, уз претходно задовољење потреба нижег нивоа. Ова теорија је доживела бројна признања од стране менаџера, док је у академским круговима ниско вреднована из разлога што је врло мало њених емпиријских потврда (Janićijević, 2008; Petković, 2008).

[2] Начин кретања кроз хијерархију потреба Маслов назива прогресија кроз сатисфакцију (satisfaction-progression).

Након више од 70 година група научника (Kenrick et al., 2010) предложила је ажурирану и ревидирану теорију хијерархија потреба, засновану на теоријским и емпиријским кретањима у областима психологије, биологије и антропологије. Они су изменили редослед потреба, тако да се прве четири потребе подударају са Масловљевом пирамидом, док се потреба за самоактуелизацијом не појављује у низу потреба, имајући у виду да је она у великој мери укључена у потребу за самопоштовањем (Kenrick et al., 2010). Врху пирамиде додате су три врсте репродуктивних потреба, и то: проналажење партнера, задржавање партнера и родитељство (Kenrick et al., 2010). Научници (Kenrick et al., 2010) сматрају да су репродуктивне потребе веома важне и да се зато родитељство налази на врху пирамиде.

Још једна промена у односу на Масловљеву хијерархију која је подразумевала да физиолошке, односно ниже потребе имају предност над потребама вишег реда, огледа се у томе да се у ревидираној верзији потребе преклапају и постоје заједно уместо да у потпуности замењују једна другу, а како је приказано на следећој слици.

Слика 8. Ревидирана хијерархија потреба

Kenrick et al. (2010)

Ревидирана хијерархија потреба изазвала је бројне критике, које се пре свега односе на уклањање самоактуализације. И поред наведених критика, касније истраживања су показала да самоактуализација не мора бити нужно засебна потреба (Krems et al., 2017). Поједини истраживачи (Ackerman & Bargh, 2010) подржали су став научника (Kenrick et al., 2010) о ревидирању људских потреба у складу са савременим сазнањима и посебно указали на промену која се односи на преклапање потреба, уместо да у потпуности замењују једна другу.

Теорија два фактора

Херцбергова теорија два фактора из 1960. године сугерише да задовољство и незадовољство људи на послу одређују две групе фактора (Lundberg et al., 2009). Прву групу фактора одређују хигијенски фактори, док другу групу чине мотивациони фактори (Herzberg et al., 2010; Herzberg, 2003).

Хигијенски фактори нису директно повезани са послом, али се тичу услова који одређују обављање посла, што значи да у хигијенске факторе спадају политика компаније, супервизија и контрола, услови за рад, плата, однос са колегама и слично (Herzberg et al., 2010; Janićijević, 2008; Petković, 2008; Herzberg, 2003). Према Херцбергу, ови фактори могу да смање незадовољство, али не и да повећају задовољство.

Друга група фактора тиче се самог посла. Међу ове факторе убрајају се достигнуће, признање, сам посао, напредовање и одговорност. Ови фактори су према Херцбергу мотивациони фактори, што имплицира да запослени када имају посао који је изазован и динамичан и који им пружа могућност за напредовање, изражавају висок степен задовољства послом (Lundberg et al., 2009; Petković, 2008; Herzberg, 2003). Наиме, ови фактори одређују присуство или одсуство задовољства послом и они могу да мотивишу запослене. У наставку се илуструје поређење хигијенских и мотивационих фактора, односно фактора који утичу на задовољство и незадовољство послом.

Слика 9. Поређење фактора који утичу на задовољство и незадовољство послом

Извор: Herzberg (2003)

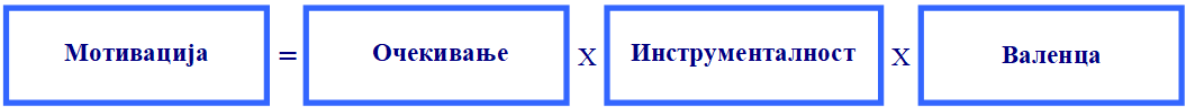
У претходној илустрацији приказани су резултати истраживања које је Херцберг спровео на узорку од 1685 испитаника (12 различитих истраживања), који показују да су мотиватори главни узрок задовољства послом, а хигијенски фактори узрок незадовољства послом (Herzberg, 2003).

Теорија два фактора остварила је значајан утицај у академској јавности и пословној пракси (Janićijević, 2008). Наишла је на широку примену у хотелијерству и туризму, на шта упућују бројна истраживања (Holston-Okae & Mushi, 2018; Nunthapirat et al., 2013; Sambhanthan & Good, 2013; Lundberg et al., 2009; Chan& Baum, 2007; Balmer & Baum, 1993; Chitiris, 1988). Поред тога што је привукла велику пажњу истраживача, она је и критикована јер је сувише поједноставила мотивацију (Janićijević, 2008). Поједини аутори тврде да хигијенски фактори попут плате, односа са колегама и услова за рад, такође могу утицати и као мотиватори (Pinder, 2014). Теорија два фактора је критикована и због тога што не узима у обзир индивидуалне разлике потреба, као и чињеницу да оно што за једну особу може бити извор задовољства, за другу може бити извор незадовољства (Parsons & Broadbridge, 2006). Такође и методологија је била подложна критици. Међутим, према појединим ауторима ова теорија и њена примена остаје утицајна унутар организационе теорије и организационог понашања (Furnham et al., 1999).

Теорија очекивања

Теорија очекивања коју је развио Врум објашњава процес понашања појединаца који предузимају различите нивое напора у различитим ситуацијама (Chiang & Jang, 2008). Према торији очекивања запослени ће бити мотивисан да уложи висок ниво напора онда када процени да ће тај напор довести до жељених резултата, а да ће ти резултати довести до очекиваног облика награде (плата, бонус и сл.), којом ће запослени задовољити своје личне циљеве (Petković, 2008). Теорија очекивања може се представити на начин приказан на слици 10.

Слика 10. Врумов модел мотивације



Извор: Kiatkawsin & Han (2017)

На основу напред наведеног приказа, мотивација запослених се објашњава као резултат три фактора: очекивање, инструменталност и валенца. Очекивање представља перцепцију вероватноће да ће уложени напор запосленог довести до одређених резултата (Chiang & Jang, 2008). Очекивање да ће напор запосленог довести до жељеног резултата заснива се на претходном искуству и самопоуздању. Перцепција вероватноће да ће остварени резултат довести до жељене награде назива се инструменталност (Hsu et al., 2010). Наиме, када запослени оствари резултат, он заузврат очекује жељену награду у виду плате или бонуса. Поверење, контрола и политике јесу варијабле које утичу на инструменталност (Chiang & Jang, 2008). Валенца означава преференцију коју запослени има према одређеној награди, односно запослени очекује да ће награда коју добије имати вредност за њега и да ће задовољити његове личне циљеве (Janićijević, 2008; Petković, 2008).

Теорија очекивања једна је од најистраженијих теорија у организационом понашању, самим тим високо вреднована међу истраживачима и са највише потврда у емпиријским истраживањима (Kiatkawsin & Han, 2017; Chiang & Jang, 2008; Karatepe & Uludag, 2007; Karatepe & Sokmen, 2006; Kilic & Okumus, 2005; Vansteenkiste et al., 2005), док је мало примењивана у пословној пракси.

Савремени модел мотивисања запослених

Истраживања показују да мотивасани запослени имају висок степен организационе посвећености (Pandey et al., 2008), улажу већи напор при обављању својих пословних задатака (Leisink & Steijn, 2009; Wright, 2003) и повећавају ефикасност пословања и перформансе организације (Ritz, 2009). Значи, емпиријску чињеницу да мотивисани запослени представљају важан фактор пословног успеха и конкурентске предности тешко је побити. Професори са Харварда (Lawrence & Nohria, 2002) развили су нови модел мотивације у којем су дефинисали четири основне емоционалне потребе које су производ еволутивног наслеђа. Дакле, модел четири потреба или, како га још називају, ABCD[3] модел састоји се од четири потреба, и то (Nohria et al., 2008; Lawrence & Nohria, 2002):

- Потреба за стицањем усмерава понашање појединаца према тражењу, стицању и контроли добара (као што су храна, одећа новац и сл.) и искустава (статус у друштву, унапређење на послу, признање и захвалност) које највише цене;
- Потреба за везивањем готово је једнака Масловљевој потреби за припрадањем, која укључује жељу човека за везивањем, односно осећајем да припада организацији и да буде прихваћен од стране колектива;
- Потреба за разумевањем подстиче појединце да прикупљају информације, истражују и развијају идеје. Ова потреба је основни мотивациони фактор који стоји иза иновација, нових знања и специјализације;
- Потреба за одбраном укорењена је у постулату „брани се или бежи“ и представља напор за стварањем институције која промовише правду, која има јасне циљеве и намере и која дозвољава изношење мишљења и идеја. Ова потреба долази до изражаја приликом отпора према променама у организацији.

Све четири потребе које су описане, независне су и не могу бити одређене хијерархијски или замењене једна за другу. Дакле, да би запослени били у потпуности мотивисани морају задовољити све четири потребе у целини. Модел који је у почетку коришћен за објашњење људског понашања, касније је прилагођен и тестиран за мотивацију запослених (Çakır & Akoğlan Kozak, 2017). Наиме, 2008. године модел је тестиран у два одвојена истраживања у којем је учествовало 385 запослених из две мултинационалне компаније од којих је једна била гигант финансијских услуга, а друга водећа компанија ИТ услуга и 300 запослених из компанија које су се налазиле на листи Фортуне 500 (Nohria et al., 2008). Резултати истраживања указују да је задовољење свих четири потреба есенцијално за мотивацију запослених, односно да је неопходна примена холистичког приступа коришћењу организационих фактора као што су: систем награђивања, организацина култура, дизајнирање посла и систем управљања (Nohria et al., 2008).

Као што је већ напред наведено, мотивација запослених подразумева задовољење свих потреба. На пример, организација која има 50% мотивисаних запослених и која оствари побољшање у дизајнирању посла (фактор који највише утиче на потребу за разумевањем), могла би да подигне мотивацију запослених на 56%, док би побољшање задовољења свих потреба мотивацију подигло на 88% (Nohria et al., 2008). На следећој

[3] A - acquire, B - bond, C - comprehend, D - defend.

слици дат је приказ потреба, организационих фактора и акција које организација и менаџери предузимају у мотивацији запослених.

Слика 11. Како задовољити потребе и мотивисати запослене

Потребе	Примарни инструменти	Акције
Стицање 1	Систем награђивања	▪ Прецизна разлика добрих извођача од просечних и лоших ▪ Јасно повезивање награђивања са учинком ▪ Исплаћивање плата у истом износу као и конкуренција
Везивање 2	Организациона култура	▪ Неговање међусобних односа и пријатељство међу колегама ▪ Вредновање сарадње и тимсог рада ▪ Охрабрити размену добрих пракси
Разумевање 3	Дизајн посла	▪ Дизајнирање послова који имају јасну и важну улогу у организацији ▪ Дизајнирање послова који су смислени и негују осећај за допринос организацији
Одбрана 4	Систем управљања	▪ Повећање транспарентности свих процеса ▪ Истицање правичности ▪ Изградња поверења праведним и транспарентним давањем награда, задатака и других облика признања

Извор: Nohria et al., (2008)

У литератури су представљена три истраживања у којима је овај модел коришћен као теоријска позадина. Прво истраживање спровели су професори са Хрварда (Nohria et al., 2008), који су развили и потврдили структуралну поузданост модела. Друго истраживање је квалитативног карактера (Khuluzauri & Syed, 2010). Оба истраживања потврђују тезу да су потребе идентификоване у моделу кључне за мотивисање запослених (Khuluzauri & Syed, 2010; Nohria et al., 2008). Треће истраживање спроведено је у хотелском сектору Истанбула и Анталије у Турској на узорку од 805 испитаника, а резултати истраживања су сагласни са претходно наведеним студијама, односно потврђена је претпоставка о утицају потреба за стицањем, везивањем, разумевањем и одбраном на мотивацију запослених (Çakır & Akoğlan Kozak, 2017).

2. Задовољство запослених – теоријски оквир

Задовољство запослених једна је од највише истраживаних тема у менаџменту и организационом понашању (McPhail et al., 2015; Van Der Westhuizen et al., 2012; Rayton, 2006; Snipes et al., 2005; Parnell & Crandall, 2003; Alotaibi, 2001; Spector, 1997) Наиме, запослени имају важну улогу и значај у организацији, носиоци су увођења иновација, креирања додатне вредности, увећања ефикасности пословања, па самим тим и покретања будућих пословних резултата организације (Мицић & Арсић, 2010), односно све ово се не може постићи незадовољним запосленима. Задовољство запослених постало је једно од најзначајнијих питања са којима се суочавају хотелијерство и туризам (Matzler & Renzl, 2007). Ову тезу потврђују и неке од ранијих студија које су указивале на потребу да услужне организације посебну пажњу посвећују задовољству запослених (Wilson & Frimpong, 2004; Hancer & George, 2003; Boshoff & Tait, 1996; Rust et al., 1996; Heskett et al., 1994; Schlesinger & Heskett, 1991; Berry, 1981; Schneider, et al., 1980). Способност организације да остварује своје циљеве огледа се, пре свега, у способности да привлачи, задржава и одржава компетентне и задовољне запослене (Adenike, 2011).

Резултати емпиријских истраживања идентификују бројне позитивне ефекте који се доводе у везу са задовољством запослених, почев од задржавања запослених (Yang, 2008; Collins et al., 2008; Chaing et al., 2005), преко задовољних потрошача (Jung & Yoon, 2013; Pantouvakis & Bouranta, 2013; Chi & Gursoy, 2009; Burke et al., 2005), тржишног учешћа и повећања конкурентности (Sandhya & Kumar, 2014; Resurreccion, 2012; Radovanovic & Savic, 2012), до профитабилности (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2011; Chand, 2010; Chi & Gursoy, 2009; Yee et al, 2008).

Истраживачи имају различите приступе дефинисању концепта задовољства запослених. Не постоји општа сагласност и зато у литератури постоји велики број дефиниција задовољства запослених (Gautam et al., 2006). Одређен број ових дефиниција представљен је у табели која следи.

Табела 14. Дефиниције задовољства запослених

Аутор/Референца	Дефиниције
Hoppock, 1935, цитирано у Mirković & Čekrlija, 2015	Задовољство запослених је комбинација психолошких фактора или фактора окружења који утичу на то да запослени буде задовољан својим послом.
Vroom, 1964, цитирано у Vroom 2008	Задовољство запослених је емоционална орјентација запосленог према њиховим тренутним улогама у послу.
Locke, 1979	Задовољство запослених је пријатно или позитивно емоционално стање настало као резултат обављања посла или целокупног искуства у вези са послом.
Guzina, 1980, цитирано у Јошанов-Врговић & Павловић, 2014	Задовољство запослених се дефинише као сума задовољства појединим конкретним одликама посла и условима рада.
Tziner & Vardi, 1984	Задовољство запослених се дефинише као афективна реакција на услове и аспекте рада као што су плата, надређени, колеге и посао сам по себи.
Davis & Nestrom, 1985	Задовољство запослених представља комбинацију позитивних и негативних осећања које запослени осећа према свом послу.
Cranny et al., 1992	Задовољство запослених је реакција на посао који настаје као резултат поређења тренутних са префериранim резултатима.

Табела 14. Наставак

Аутор/Референца	Дефиниције
Spector, 1997	Задовољство је оно што запослени осећа према послу и различитим аспектима посла.
Grinberg & Baron, 1998	Задовољство запослених се дефинише као когнитивна, афективна и еволутивна реакција појединаца на посао.
Price, 2001	Задовољство запослених је афективна орјентација коју запослени имају према свом раду.
Sttat, 2004	Задовољство запослених се манифестује кроз задовољство запосленог наградама које добија за обављање свог посла.
Maškarin, 2005	Задовољство запослених значи индивидуалну позитивну реакцију на конкретан посао.
Robbins & Judge, 2009	Задовољство запослених можемо дефинисати као позитиван став о своме послу који произилази из оцена карактеристика тог посла.
Ay & Avsaroglu, 2010	Задовољство запослених је једна од важних потреба сваког појединца да би био успешан, срећан и продуктиван, а који представља осећање задовољства као израз перцепције тога шта све посао обезбеђује за појединца.
Özer & Günlük, 2010	Задовољство запослених означава емоционалну реакцију на обављање посла.
Shaikh et al., 2012	Задовољство запослених је је позитивно или емотивно стање запослених након процене посла и перформанси.
Newstrom, 2015	Задовољство запослених се дефинише као повољно осећање и афективни став према послу који се може оценити кроз различите факторе.
Luthans et al., 2015	Задовољство запослених је став појединца развијен на основу посла и услова рада.
Armstrong, 2017	Задовољство запослених представља ставове и осећања које појединци имају према свом послу.

Извор: На основу прегледа литературе

Поред наведених дефиниција у литератури се могу пронаћи и друге дефиниције, што потврђује тезу да је задовољство запослених једна од најчешће истраживаних варијабли. Оно што се може приметити у дефиницијама наведеним у претходној табели, јесте то да већина аутора задовољство запослених посматра као осећања запослених у вези са послом и различитим аспектима посла. У наведеним дефиницијама уочавају се три компоненте: когнитивна (претпоставке и веровање о послу), афективна или емоционална (осећања према послу – позитивна, неутрална или негативна) и бихејвиорална или конативна (оцена посла) компонента. (Vipa-Tankosić & Lekić, 2018). Према томе, задовољство запослених је вишедимензионални психолошки одговор на нечији посао и ови одговори имају когнитивну и афективну компоненту (Judge et al., 2012), док бихејвиорална компонента настаје као реакција на претходне две компоненте. Дефиниције задовољства запослених нужно повезујемо са ставовима, имајући у виду да је најважнији став запослених, њихов став према послу. Према томе, ставови о послу се дефинишу као „оцене нечијег посла које изражавају осећања према уверењима и привржености послу“ (Judge et al., 2012a, стр. 344). И у овој дефиницији се уочавају когнитивна и афективна компонента, па се може видети да се веровања и осећања о послу не могу одвајати.

Прегледом литературе може се приметити да су дефиниције које су дали Locke (1979) и Spector (1997) најчешће цитиране у различитим истраживањима. У овој дисертацији као основна дефиниција користиће се дефиниција коју је дао Spector (1997), из разлога што је свеобухватна и описује начин на који запослени осећају различите аспекте посла. Он је идентификовао девет аспеката посла, односно фактора значајних за задовољство запослених, и то: плата, напредовање, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, колеге, природа посла и комуникација (Spector, 1997). Дакле, да би се предвидело задовољство запослених, мора се узети у обзир задовољство појединим аспектима посла којим се запослени односно појединац бави, али и његова очекивања од тог посла (Janićijević, 2008). Такође, треба напоменути да карактеристике посла представљају претходнике задовољства запослених. Наиме, модел карактеристике посла (Hackman & Oldham, 1976 цитирано у Nedeljković Knežević et al., 2020) добио је велику подршку у литератури, имајући у виду да он предлаже да разноликост посла, идентитет задатка, важност задатка, аутономија и повратне информације значајно доприносе мотивацији и задовоству запослених.

Постојећи ставови истраживача описују задовољство запослених као сложену појаву која је повезана са бројним факторима, а који се могу груписати у две категорије: организационе факторе (Janićijević et al., 2015; Sageer et al., 2012; Spector, 1997) и личне факторе, односно особине запослених (Kong et al., 2018; Sypniewska, 2014; Janićijević, 2008; Gazioglu & Tansel, 2006; Spector, 1997).

3. Организациони фактори задовољства запослених

Sagger, Rafat и Agarwal (2012), као и многи аутори пре њих, а пре свих Spector (1997), указују на то да бројни организациони фактори утичу на ниво задовољства запослених. Запослени проводе доста времена на послу, па је стога и логично да организациони фактори имају значајан утицај на њихово задовољство. Организациони фактори обликују радно окружење и на тај начин олакшавају или спречавају запослене да од посла добију оно што желе (Дошеновић, 2019; Janićijević et al., 2015). Велики је значај организационих фактора за задовољство запослених. На шта упућују и истраживања у чијем фокусу је била анализа њиховог утицаја на задовољство запослених (Kong et al., 2018; Janićijević et al., 2015; Đokić et al., 2015; Ineson et al., 2013; Back et al., 2011; Martin et al., 2006; Spector, 1997). Следи графички приказ резултата истраживања Друштва за управљање људским ресурсима (Mello, 2015), на основу којих су рангирани организациони фактори задовољства запослених према значајности.

Слика 12. Рангирање организационих фактора задовољства запослених

Извор: Mello (2015)

Резултати истраживања приказани на претходној слици показују да су два најважнија фактора задовољства запослених сигурност посла и могућност запослених да користе своје вештине и способности, а да затим следи финансијска стабилност организације,

однос са непосредним руководиоцем и награђивање. Пето место по значају задовољства запослених деле фактори: комуникација између запослених и менаџмента, бенефиције и посао сам по себи. Такође, као предиктори задовољства запослених издвајају се и аутономија и независност, одавање признања запосленима, осећај сигурности, организациона култура и односи са колегама. Наведени фактори су важни за разумевање задовољства запослених, међутим треба напоменути да опште задовољство запослених, као и задовољство појединим организационим факторима варира у зависности од личних карактеристика запослених, о чему ће бити речи у наставку овог поглавља дисертације.

Емпиријска истраживања идентификовала су бројне организационе факторе који утичу на задовољство запослених, међу којима се најчешће издвајају: плата, напредовање, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, колеге на послу, природа посла, комуникација и други фактори (Kong et al., 2018; Amissah et al., 2016; Karyotakis & Moustakis, 2016; Janićijević et al., 2015; Đokić et al., 2015; Ineson et al., 2013; Back et al., 2011; Kim & Jogaratnam, 2010; Martin et al., 2006; Spector, 1997).

Огранизациони фактори задовољства запослених (слика 13) које је идентификовао Spector (1997) и преглед досадашњих истраживања биће наведени у наставку.

Слика 13. Организациони фактори задовољства запослених

Извор: Према Spector (1997)

3.1. Плата

Плата је најважнији елемент система компензација коју запослени прима у замену за извршени рад, без обзира на његов учинак (Bogićević-Milikić, 2017). Плата базирана на перформансама не зависи од радног места већ од перформанси запосленог, односно од резултата који је постигнут на радном месту (Bogićević-Milikić, 2017). Овај облик зарада је у енглеском говорном подручју познат под називом Pay for Performance и има за циљ да мотивише запослене да постижу веће перформансе (Перић, 2014).

Истраживачи који подржавају теорију једнакости или правичности сматрају да запослени преферирају равнотежу између напора који улажу у посао и резултата који добијају у виду плате или признања (Milkovich et al., 2014; Singh & Loncar, 2010). Значи, према овој теорији задовољство платом заснива се на перцепцији и поређењу сопствених напора и плата са напорима и платама других запослених (Milkovich et al., 2014; Lum et al, 1998; Lawler, 1995; Adams, 1963). Поред тога, овде је важно напоменути и организациону праведност (дистрибутивна и процедурална праведност) која се односи на перцепцију запослених о праведности у организацији (Greenberg, 2011). Дистрибутивна праведност снажно је повезана са резултатима попут признања за квалитетно обављен посао или у овом случају исплаћене плате (Greenberg, 2011; Singh & Loncar, 2010). Перцепција неправедне расподеле може негативно утицати на емоције запослених и самим тим на њихово понашање (радни учинак, напуштање и сл.) у организацији (Cohen-Charash & Spector, 2001). Са друге стране, задовољство платом позитивно утиче на психолошко стање запослених и њихово ангажовање на послу (Jung & Yoon, 2015a). Процедурална праведност односи се на перцепирану праведност метода и поступака, као што су правила и поступци који се спроводе приликом одређивања плата (Greenberg, 2011; Singh & Loncar, 2010; Singh et al., 2004).

Постоје емпиријска истраживања која су потврдила утицај плате на задовољство запослених у услужним организацијама (Amissah et al., 2016; Gaki et al., 2013; Singh & Loncar, 2010; Green & Heywood, 2008; Karatepe et al., 2003; Lam et al., 2001a; Qu et al., 2001; Mok & Finley, 1986). Одређени број аутора испитивао је задовољство запослених у хотелском сектору Хонг Конга и дошли су до резултата да је плата најважнија детерминанта задовољства запослених (Qu et al., 2001; Lam et al., 2001a; Mok & Finley, 1986). Слично истраживање је спроведено и на Кипру у 24 хотела, на узорку од 285 испитаника, чији резултати такође потврђују директну везу између плате и задовољства запослених (Karatepe et al., 2003). Amissah и сарадници (2016) истраживали су факторе који утичу на задовољство запослених у хотелима у Гани, а налази истраживања су сагласни са резултатима претходно наведених студија, односно потврђена је претпоставка да је плата важан фактор који доприноси задовољству запослених. Међутим, иако резултати већине истраживања доказују да постоји веза између плате и задовољства запослених, постоје истраживања у којима није доказано да плата утиче на задовољство запослених (Hofmans et al., 2013 Brainard, 2005; Oshagbemi, 2000a; Currivan, 1999; Gaertner, 1999), односно чини се да су истраживања неуједначена у погледу утицаја плате на задовоство запослених. Наиме, Spector (1997) указује да висина плате није толико важан фактор задовољства запослених, колико може бити важна правичност у награђивању, имајући у виду већ изнете ставове истраживача о теорији једнакости или правичности (Milkovich et al., 2014; Singh & Loncar, 2010) и организационој праведности (Greenberg, 2011).

3.2. Напредовање

Напредовање у организацији за многе запослене представља снажан подстицај (Petković, 2008). Због тога је важно да свака организација има унапред дефинисан и праведан систем напредовања за своје запослене, који укључује не само вертикално, већ и хоризонтално напредовање (Blešić-Rupić, 2019). Хоризонтално напредовање подразумева различите положаје у организацији на истом хијерархијском нивоу, док вертикално напредовање означава кретање запосленог према вишим позицијама и укључује већу зараду (Bogićević-Milikić, 2017; Marković, 2011; Ariga. 2006; Lazear, 2000). Кретање запосленог према хијерерхијски вишим позицијама у организацији укључује већи степен одговорности (Bogićević-Milikić, 2017; Malik et al., 2012). Односно, напредовање омогућава лични раст и развој, више одговорности и повећање социјалног статуса (Spector, 2008).

Најзначајнији циљеви запослених у вези са напредовањем на послу огледају се у њиховој тежњи да у организацији дођу до изражаја њихове способности, да могу да испоље своју личност, да стекну већи углед и афирмацију у колективу, као и да се стручно усавршавају и даље напредују (Лојић, 2009). Према томе, запослени који су незадовољни могућношћу за напредовањем показују већу намеру да напусте организацију (Shields & Ward, 2001). Супротно од тога, када запослени виде реалну могућност за напредовање долази до позитивног утицаја на њихово задовољство (Naveed et al., 2011).

Претпоставку о утицају напрадовања на задовољство запослених потврдила су бројна емпиријска истраживања (Noor et al., 2015; Khan & Mishra, 2013; Mustapha & Zakaria, 2013a; Malik et al., 2012; Parvin & Kabir, 2011; Naveed et al., 2011; Danish & Usman, 2010; Muhammad & Akhter, 2010; Okpara, 2006). Истраживања спроведена у области хотелијерства, такође потврђују везу између напредовања и задовољства запослених (Amissah et al., 2016; Gabriel & Nwaeke, 2015; Mokaya et al., 2013; Gallardo et al., 2010; Tutuncu & Kozak, 2007), односно указују на то да је напредовање један од фактора који доприноси задовољству запослених у хотелијерству.

3.3. Руковођење

Задовољство запослених и њихова посвећеност циљевима и перформансама организације, односно њихово незадовољство послом који обављају или организацијом којој припадају, одређени су у великој мери понашањем руководилаца (Vujović, 2010). Наиме, однос између запосленог и непосредног руководиоца један је од фактора који одређује задовољство запослених.

Руковођење се посматра као начин управљања понашањем запослених у организацији, са циљем да се постигне и одржава конкурентска предност помоћу запослених, који представљају најзначајнији ресурс организације (Petković, 2008). Према томе, руковођење је један од најкритичнијих фактора у унапређењу перформансе организације и главни елемент одржавања и побољшања конкурентске предности организације (Long & Thean, 2011; Riaz & Haider, 2010). Према појединим истраживачима руковођење се дефинише као „однос између руководиоца и запослених у правцу остваривања циљева организације“ (Long & Thean, 2011, стр. 92). Руковођење се може дефинисати и као „интегративни механизам који промовише стабилност организације и јединство ставова и настојања запослених да се реализују планирани циљеви организације“ (Stojanović-Aleksić et al., 2016, стр. 1384). Посебно је важан бихејвиорални приступ руковођењу у

коме је тежиште на понашању људи у организацији. Наиме, овај приступ бави се питањима која се односе на то како се успешни руководиоци понашају у организацији, комуницирају и мотивишу запослене (Petković, 2008). Разлика између ефективних и неефективних руководилаца је управо у њиховом понашању са елементима подршке или притиска како би остварили циљеве организације без изазивања негативних емоција код својих запослених (Vujović, 2010; Petković, 2008; Lewis, 2000). Позитивне емоције код запослених подстичу задовољство запослених, док негативне емоције и негативан став према руководиоцу, могу утицати на одлуку запослених да напусте организацију (Vujović, 2010). Бихејвиорални приступ идентификовао је два различита стила понашања руководилаца, и то: стил усмерен на људе и стил усмерен на задатке (Judge et al., 2004). Налази истраживања указују да начин на који руководилац комбинује ова два стила руковођења повећава ефекте задовољства запослених (Casimir & Ng, 2010).

Бројна истраживања потврдила су да је руковођење једна од детерминанти која утиче на продуктивност запослених (Solaja et al., 2016; Okafor, 2013; Silverthorne & Wang, 2001), док са друге стране, неефикасно руковођење доприноси организационом неуспеху (Schafer, 2010; Toor & Ogunlana, 2009). Истраживања спроведена у области хотелијерства указују на повезаност између руковођења и задовољства запослених, односно потврђују претпоставку да односи између запослених и непосредног руководиоца детрминишу задовољство запослених (Amissah et al., 2016; Erdeji et al., 2016; Kang et al., 2015; Al-Ababneh, 2013; Rothfelder et al., 2012; Chaturvedi, 2010; Erkutlu, 2008; Mardanov et al., 2007; Karatepe et al., 2003).

3.4. Бенефиције

Бенефиције као индиректни облик зараде додељују се за чланство у организацијама и имају за циљ да запосленима и њиховим породицама обезбеде сигурност, а које се обично класификују у следеће врсте програма: програме заштите запослених, програме слободног времена и остале бенефиције и погодности (Bogićević-Milikić, 2017). Развојем бенефиција јачала је и њихова улога кроз законску регулативу.[4] Наиме, данас су бенефиције добрим делом регулисане законским прописима, а чине их: здравствено, пензионо и социјално осигурање, накнаде за случај незапослености и плаћена одсуства (Kušaković, 2019). Поред бенефиција које су регулисане законом, постоје и добровољне бенефиције које организације нуде на темељу властитих одлука и обухватају разне облике, као што су: коришћење службеног аутомобила, плаћена исхрана, коришћење мобилног телефона, плаћена стручна усавршавања и семинари, рекреације и други облици добровољних бенефиција (Kušaković, 2019; Bogićević-Milikić, 2017). Добровољне бенефиције имају велики утицај на запослене и често постају део стратегије предузећа.

У земљама Западне Европе и САД бенефицијама се посвећује посебна пажња јер оне представљају значајан инструмент конкурентности путем којег се привлаче и задржавају квалитетни људски ресурси у организацијама (Vidaković, 2014). Они веома често користе флексибилне облике бенефиција које запослени посебно цене, имајући у виду да могу сами да одаберу програм бенефиција који највише одговара њиховим потребама (Armstrong, 2017).

[4] Бенефиције су 1929. године износиле свега 3% укупне зараде запослених, 1949. године 16%, да би после 2000. године бенефиције у укупној заради учествовале између 20% и 60% (Leković & Štangl-Šušnjar, 2009).

Бенефиције не служе за мотивисање запослених зато што их запослени перцепирају као нешто на шта имају право и зато што њихова висина не зависи од учинка запослених (Načinović & Kušen, 2016), међутим оне су значајне за задовољство запослених и утичу на задржавање запослених у организацији (Musa et al., 2014; Carraher, 2011; Artz, 2010). Организације које се баве услужним делатностима улажу огромне напоре у креирању бенефиција како би привукле и задржале квалитетне запослене. Упркос чињеници да бенефиције могу повећати трошкове пословања, менаџери у хотелијерству спремни су да искажу повећан интерес за своје запослене како би подстакли висок ниво задовољства запослених (Pan, 2015). Мотив за овакво поступање менаџера налази се у чињеници да ће оно задржати запослене и повећати њихово задовољство, а да ће као последица тога проистећи задовољство потрошача квалитетом услуге, која даље води ка лојалности и профитабилности (Karatepe et al., 2006; Lam et al., 2003; Li & Tse, 1998). Бројна истраживања спроведена у хотелијерству утврдила су постојање везе између бенефиција и задовољства запослених, односно указују на то да су бенефиције један од фактора задовољства запослених (Al-Ababneh et al., 2018; Amissah et al., 2016; Pan, 2015; Ineson et al., 2013; Al-Ababneh & Lockwood, 2010; Gu & Siu, 2009; Qu et al., 2001).

3.5. Награђивање

Награђивање је широк конструкт и обухвата све оне награде које запослени вреднују, а које организација додељује у замену за њихов допринос (Chiang & Birtch, 2008). Један је од најмоћнијих инструмената за мотивисање запослених, кориговање и обликовање њиховог понашања (Janićijević, 2008) и састоји се од финансијских и нефинансијских инструмената (Chiang & Birtch, 2008). Под награђивањем Spector (1997) подразумева награде на основу остварених перформанси, признање и уважавање.

Награђивање на основу остварених перформанси представљају награде које се додељују на основу перформанси запослених у складу са дефинисаним стандардима (Houlfort et al., 2002). Постоје два облика награђивања: награђивање на основу перформансе рада групе или тима и награђивање за индивидуалне перформансе запосленог (Ismail et al., 2011). Основни циљ овог облика награђивања запослених јесте да их мотивише и стимулише да се залажу још више како би постигли веће перформансе (Janićijević, 2008). Овакав облик награђивања узима у обзир правичност и различите захтеве запослених, као и одговарајући подстицај за добро обављен посао (Lai, 2011). Одређене димензије перформанси, као што су способност задовољавања потрошача и обезбеђивање квалитета услуга високог нивоа, посебно су важни критеријуми за успешност хотелских организација, имајући у виду да послују у динамичном конкурентском окружењу (Akbaba, 2006). Задовољство потрошача, орјентација на услугу и квалитет услуга представљају три стуба конкурентости хотелских организација (Kim et al., 2003) која су под утицајем понашања запослених и њихових перформанси (Chiang & Birtch, 2008; Schneider & Bowen, 1993). Одређени број истраживања потврдио је везу између награђивања на основу перформанси и задовољства запослених (Ismail et al., 2011; Lai, 2011; Heywood & Wei, 2006; McCausland et al., 2005; Koh & Neo, 2000), међутим оваквав утицај није истраживан у хотелијерству.

Признање се може дефинисати као „вербално уважавање за добро обављен посао“ (Ali & Ahmad, 2017, стр. 132). Запослени морају да знају не само колико су добро извршили свој посао, већ и да се њихова достигнућа цене. Одавање признања запосленима за њихове уложене напоре и добро обављен посао представља известан вид захвалности

који позитивно утиче на њихово задовољство и самопоуздање у раду (Вукмировић & Вукмировић, 2016) и представља један од најважнијих мотиватора (Obradović et al., 2009). Признања у организацији могу бити у виду финансијског награђивања на основу остварених перформанси или у форми похвала, охрабривања или других облика нематеријалних признања (Buntak et al., 2013; Vidaković, 2012). Организацијама и менаџерима су на располагању различити облици признања као што су јавне похвале или захвалнице у писаном облику, разне врсте поклона, наградних ручкова и других облика признања, а која нужно не повећавају трошкове организације (Vidaković, 2012). Barton (2001) наводи да компаније које се налазе на Fortune листи „100 најбољих компанија за запошљавање“ велики значај придају признањима која су саставни део система награђивања. Утицај признања и уважавања на задовољство запослених потврдила су одређена истраживања (Ali & Ahmad, 2017; Imran et al., 2014; Vijayakumar & Subha, 2013; Yaseen, 2013; Rizwan et al., 2012; Danish & Usman, 2010; Ali & Ahmad, 2009). Такође, малобројна истраживања која су спроведена у хотелијерству потврдила су утицај признања и других облика нематеријалних награда на задовољство запослених (Gabriel, 2015; Bustamam et al., 2014).

3.6. Радне процедуре

Радне процедуре представљају оквире за рад запослених које намећу организације и обезбеђују ефиксано и правовремено обављање послова. (Pham, 2017; Kračiun et al., 2009; Forsyth & Polzer-Debruyne, 2007). У складу са тим, радне процедуре морају да буду јасне и недвосмислене, као и да не отежавају обављање посла, јер у супротном представљају извор незадовољства код запослених (Dugguh & Dennis, 2014). Са друге стране, неопходно је учешће запослених у креирању радних процедура, јер на тај начин организација побољшава комуникацију са запосленима, повећава задовољство, мотивацију и продуктивност (Riaz & Ramay, 2010; Bhatti & Qureshi, 2007; De Treville et al., 2005). Када запослени показују низак степен задовољства радним процедурама, то је знак за организацију да преиспита ефикасност постојећих политика и процедура (Valaei & Rezaei, 2016).

Утицај радних процедура на задовољство запослених потврдила су малобројна истраживања (Lepojevic et al., 2018; Djordjević et al., 2017; Stankovska et al., 2017; Danish & Usman, 2010; Karatepe et al., 2004). Међутим, постоје истраживања која нису доказала везу између радних процедура и задовољства запослених (Ćulibrk et al., 2018; Elçi & Alpkan, 2009), односно чини се да су резултати истраживања неуједначени у погледу утицаја радних процедура на задовољство запослених.

Правила и радне процедуре важне су за функционисање хотела и његових организационих јединица (Đurić, 2016). И поред тога, веза између радних процедура и задовољства запослених није довољно истражена. Наиме, једна од малобројних студија спроведена је у услужном сектору Северног Кипра (Karatepe et al., 2004). Истраживањем су обухваћени хотели, ресторани и малопродајни објекти, док су испитивани запослени који раде на првој линији услуживања. Налази истраживања потврдили су претпоставку да радне процедуре утичу на задовољство запослених (Karatepe et al., 2004).

3.7. Колеге

Социјална атмосфера коју чине добри персонални односи међу колегама, одсуство сукоба, пријатељска атмосфера на послу, као и подршка колега у обављању посла, важан је аспект задовољства запослених (Janićijević et al., 2015). Већина запослених већи део времена у животу проводи на послу, те је веома битно да имају добре персоналне односе са својим колегама (Paoline III et al., 2006). Лоши персонални односи са колегама имају негативан ефекат како на запослене, тако и на организацију и резултирају високом флуктуацијом запослених (Tews et al., 2013). Супротно томе, добри персонални односи међу колегама доводе до већег задржавања запослених (Tews et al., 2014; Uhl-Bien et al., 2000). Ово је посебно важно за хотелијерство, имајући у виду висок проценат флуктуације запослених (Kim et al., 2016; Lam et al., 2001a). Подршка колега у обављању посла и решавању проблема једна је од компоненти социјалне подршке (Carlson & Perrewé, 1999). Запослени који имају перцепцију да су део колектива и добијају подршку од својих колега имају позитиван став према свом послу и организацији у којој раде (Karatepe, 2012).

Постоје бројне студије које су се бавиле везом између добрих међуљудских односа и подршке колега на задовољство запослених. Ове студије указују на то да пријатна социјална атмосфера попут добрих међуљудских односа и подршка колега представљају важне предикторе задовољства запослених (Charoensukmongkol et al., 2016; Janićijević et al., 2015; Chiang & Wu, 2014; Mustapha & Zakaria, 2013b; Simon et al., 2010; Gallardo et al., 2010; Bateman, 2009; Kim et al., 2009; Chiaburu & Harrison, 2008; Paoline III et al., 2006). Међутим, треба напоменути да и национална култура може имати утицај на наведене предикторе. Истраживања спроведена у домаћим организацијама показују да су добри међуљудски односи један од најважнијих предиктора задовољства запослених (Perić et al., 2019; Janićijević et al., 2015).

3.8. Природа посла

Према бројним истраживачима, природа посла представља један од најважнијих извора задовољства запослених (Janićijević et al., 2015; Saari & Judge, 2004; Judge & Church, 2000). Запослени преферирају послове који су ментално изазовнији, односно који им пружају могућност да покажу креативност у обављању задатака (Amissah et al., 2016; Janićijević et al., 2015). Изазован и динамичан посао има неколико димензија: креативност посла, слобода деловања запосленог - аутономија, повратне информације и могућност развоја (Janićijević et al., 2015; Robbins & Judge, 2012; Lee et al., 2012; Saari & Judge, 2004; Spector, 1997). Истраживања су показала да менаџери сматрају висину плате најважнијим предиктором задовољства запослених и потпуно занемарују друге аспекте посла, односно природу посла (Saari & Judge, 2004). У једној ранијој студији спроведеној код запослених и менаџера испитиван је значај различитих аспеката посла, а налази истраживања показују да је код запослених природа посла најважнији предиктор, док се висина плате нашла на петом месту, а код менаџера је резултат био супротан, односно плата се нашла на првом а природа посла на петом месту (Kovach, 1995). Природа посла је посебно важна за запослене у хотелијерству. Наиме, запослени који раде на првој линији услуживања захтевају висок степен аутономије и креативности (Karatepe et al., 2003), као и слободу у пружању одговарајућих одговора на евентуалне пропусте који су настали у пружању услуга (Richard et al., 1995).

Везу између природе посла и задовољства запослених у услужном сектору и хотелијерству потврдила су претходна истраживања, односно утврдила су да је природа посла један од важнијих извора задовољства запослених (Moolman et al., 2014; Lee et al., 2012; Tan & Waheed, 2011; Chaturvedi, 2010; Gallardo et al., 2010; Sledge et al., 2008; Tutuncu & Kozak, 2007). Са друге стране, налази одређених истраживања показују да природа посла, може бити и извор незадовољства код запослених (Amissah et al., 2016; Ruthankoon & Ogunlana, 2003; Oshagbemi, 1997).

3.9. Комуникација

Комуникација има изузетно значајну улогу у функционисању организације (Nedeljković Knežević et al., 2019) и генерише позитивне ставове попут организационе посвећености и задовољства послом (Milanović, 2018). Организациона комуникација има своју темељну улогу у креирању, обради и размени информација које омогућавају ефикасно одвијање пословних процеса (Kikanović, 2020). Организациона комуникација подразумева интерну и екстерну комуникацију, као и формалне и неформалне видове комуницирања у организацији (Johansson, 2007). Интерна комуникација представља најзначајнији показатељ понашања запослених у организацији (Nešić, 2019) и обухвата размену информација путем формалних или неформалних канала, које предузимају чланови организације у сврху ширења информација унутар организације (Carrière & Bourque, 2009). Она представља основу пословних процеса и кључна је за успех организације и њено постојање (Philip & Finbarr, 2002). Интерна комуникација обухвата и комуникацију између менаџера и запослених (Dolphin, 2005), социјалну интеракцију кроз поруке (Kalla, 2005; Tourish & Hargie, 2004) и комуникацију на свим нивоима организације, која је кључна за изградњу односа између менаџмента и запослених (Nešić, 2019; Golubović et al., 2017). Тачније, доприноси побољшању перформанси запослених (Spitzer & Swidler, 2003), подиже продуктивност и смањује флуктуацију запослених (Šulentić, 2014).

Утицај појединих видова организационе комуникације на задовољство запослених постала је актуелна истраживачка тема. Бројне студије бавиле су се утврђивањем веза између комуникације и задовољства запослених, а налази истраживања потврдили су позитивну корелацију и то у различитим типовима организација и различитим секторима (Kikanović, 2020; Hua & Omar, 2016; Nikolić et al., 2013; Farahbod et al., 2013; Bakanauskiene et al., 2010; Back et al., 2011; Giri & Kumar, 2010; Carrière & Bourque, 2009; De Nobile & McCormick, 2008; Mount & Back, 1999; Pettit Jr et al., 1997). Са друге стране, резултати одређених истраживања показују да не постоји позитивна веза између комуникације и задовољства запослених (Wagenheim & Rood, 2010; Koseoglu et al., 2010), што отвара могућност за будућа истраживања.

4. Лични фактори

Лични фактори подразумевају личне атрибуте или карактеристике запослених (Дошеновић, 2019), међу које се најчешће сврставају пол, године старости, ниво образовања, радни стаж и друго (Višacki & Šaranović, 2014; Ghafoor, 2012). За разумевање задовољства запослених важно је узети у обзир личне карактеристике запослених како би се темељно разумели фактори који доводе до задовољства, односно незадовољства запослених (Scott et al., 2005). Лични фактори запослених заузимају значајно место у већини истраживања у којима се испитује задовољство запослених. Што потврђују и бројна емпиријска истраживања која су испитивала личне факторе и разлике у нивоу задовољства запослених, а налази истраживања указују на значај личних фактора код задовољства запослених (Rahnavard et al., 2018; Milledzi et al., 2018; Suri & Petchsawang, 2018; Chirchir, 2016; Mihajlov et al., 2015; Suresh et al., 2015; Hussein et al., 2014; Urošević & Milijić, 2012; Kara et al., 2012; Khan & Khan, 2011; Ozturk & Hancer, 2011; Gallardo et al., 2010; Testa & Mueller, 2010; Buker & Dolu, 2010; Verhofstadt et al., 2007; Sarker et al., 2003; Ellickson & Logsdon, 2002). Такође, треба напоменути и да су резултати истраживања неуједначени, односно да поједина истраживања нису потврдила ефекат личних фактора на задовољство запослених (Joković et al., 2018; Ghafoor, 2012; Rast & Tourani, 2012; El Khouly et al., 2011; Crossman & Abou-Zaki, 2003). У наставку ће бити дат приказ личних фактора (слика 14) и преглед досадашњих истраживања.

Слика 14. Лични фактори

Извор: Илустрација аутора

4.1. Пол

Пол је најчешће истраживана варијабла приликом испитивања задовољства запослених (Kara et al., 2012; Saner, T., & Eyüpoğlu, 2012; Hagedorn, 2000). Налази истраживања у вези са полним разликама у погледу задовољства запослених су доста неуједначени, од најранијих истраживања па све до данас (Kara et al., 2012). Наиме, одређене студије указују да жене испољавају виши ниво задовољства послом у поређењу са њиховим колегама мушкарцима (Perugini & Vladisavljević, 2019; Jung et al., 2007; Kaiser, 2007; Gazioglu & Tansel, 2006; Okpara et al., 2005; Kim, 2005; Long, 2005; Bender et al., 2005; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2003; Oshagbemi, 2000b; Clark, 1997), док постоје и студије које доказују супротне налазе, односно откривају да мушкарци испољавају виши степен задовољства послом у односу на жене (Kowal & Roztocki, 2016; Luo, 2016; Mihajlov et al., 2015; Nawaz, 2010; Mora & Ferrer-i-Carbonell, 2009; Zeffane et al., 2008). Perugini и

Vladisavljević (2019) су за испитивање разлика у нивоу задовољства послом између жена и мушкараца користили податке из истраживања ЕУ о приходима и условима живота из 2013. године, а налази истраживања показују да жене у Европи имају у просеку виши ниво задовољства послом од мушкараца. У складу са тим, може се констатовати да жене испољавају виши ниво задовољства послом од својих колега мушкараца, ако се узме у обзир неповољнији положај жена на тржишту рада. Исто тако, постоје и одређена истраживања која нису потврдила ефекат пола на задовољство запослених, тј. није утврђена разлика у нивоу задовољства запослених између жена и њихових колега мушкараца (Perić et al., 2019; Marasinghe & Wijayaratne, 2018; Rast & Tourani, 2012; Vlosky & Aguilar, 2009; Frye & Mount, 2007; Al-Ajmi, 2006; Abu-Bader, 2005).

Могућа тумачења различитих нивоа задовољства запослених могу се објаснити тиме да жене и мушкарци имају различите карактеристике, искуства или очекивања (Mora & Ferrer-i-Carbonell, 2009), као и да разлике произилазе из самог радног места (García-Bernal et al., 2005). Такође, жене и мушкарци користе различите квалитативне критеријуме у оцени различитих аспеката посла (Kara et al., 2012).

4.2. Радни стаж

Приликом истраживања задовољства запослених, радни стаж није често испитивана варијабла (Dobrow Riza et al., 2018). Налази досадашњих истраживања о односу између радног стажа и задовољства запослених доводе до два супротстављена резултата (Santa Cruz et al., 2014). Одређена истраживања потврдила су ефекат радног стажа на задовољство запослених (Dobrow Riza et al. 2018; Santa Cruz et al., 2014; Virk, 2012; Toker, 2011; Ng & Feldman, 2010; Fuming & Jiliang, 2007; Oshagbemi, 2003; Oshagbemi, 2000c), док друга истраживања указују да не постоје статистички значајне везе између дужине радног стажа и задовољства запослених (Perić et al., 2019; Kardam & Rangnekar, 2012; Tillman & Tillman, 2008; Hochwarter et al., 2001; Oshagbemi, 2000c). Истраживање које је спроведено у хотелском сектору у Шпанији на узорку од 1074 испитаника, такође упућује да не постоји ефекат радног стажа на ниво задовољства запослених, а налази истраживања указују на исти ниво задовољства запослених у свим категоријама, од почетка каријере до радног стажа дугог 30 година (Santa Cruz et al., 2014). И код истраживања која су потврдила ефекат радног стажа на задовољство запослених постоје неуједначени резултати. Наиме, поједине студије показују да се са повећањем броја година радног стажа повећава и ниво задовољства запослених (Virk, 2012; Toker, 2011; Sarker et al., 2003), али постоје и истраживања која доказују супротно, односно да се повећањем година радног стажа смањује задовољство запослених (Dobrow Riza et al. 2018; Lambert et al., 2001). Међутим, у две студије истраживачи су дошли до потпуно супротних резултата и налази истраживања указују да ниво задовољства запослених осцилира циклично у односу на дужину радног стажа (Hoboubi et al., 2017; Sharma & Jyoti, 2009).

4.3. Ниво образовања

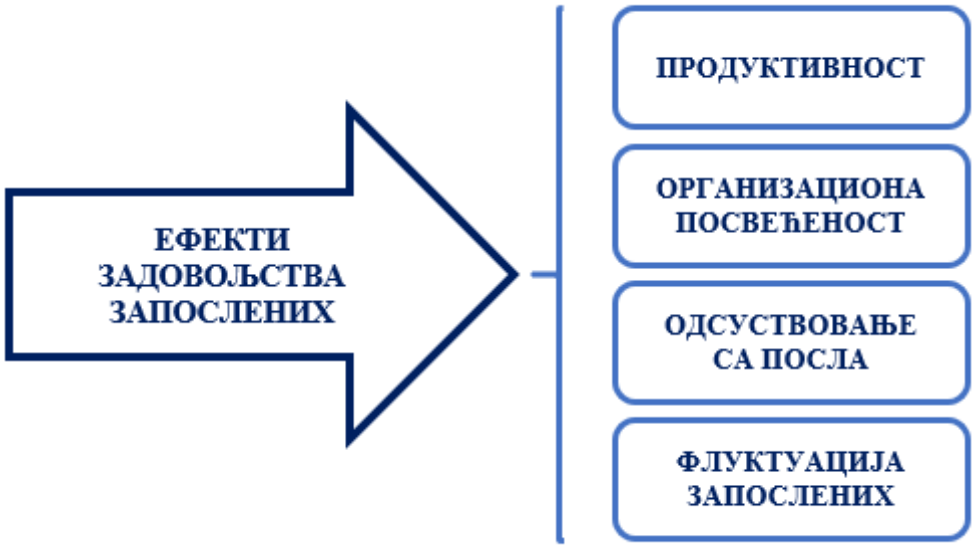
У стручној јавности не постоји консензус о томе какав ефекат ниво образовања има на задовољство запослених (Fabra & Camisón, 2009). Постоје одређена истраживања која су испитивала утицај нивоа образовања на задовољство запослених, а налази су доста неуједначени, односно нека истраживања су доказала утицај образовања на задовољство запослених (Nedeljković Knežević et al., 2019a; Lorber & Skela Savič, 2012; Fabra &

Camisón, 2009; Mahmoud, 2008), док друга истраживања показују да не постоји позитивна корелација између посматраних варијабли (Liu & Yang, 2009; Al-Enezi et al., 2009; Borzaga & Tortia, 2006; Mrayyan, 2005; Al-Otabi et al., 2004). Међутим, истраживачи истичу да позитиван однос између нивоа образовања и задовољства запослених нестаје, када се у анализу укључе контролне варијабле које се односе на карактеристике посла (Fabra & Camisón, 2009; Vila & García-Mora, 2005). Са друге стране, одређена истраживања идентификовала су постојање разлика у нивоу образовања и задовољства запослених (Al Maqbali, 2015; Gallardo et al., 2010; Sánchez Cañizares et al., 2010; Bjørk et al., 2007; Aksu & Aktas, 2005; Vila & García-Mora, 2005; Al-Ahmadi, 2002; Lam et al., 2001a), али резултати других истраживања показују да не постоје статистички значајне везе између ове две варијабле (González et al., 2016; McPhail et al., 2015; Virk, 2012; Al-Dossary et al., 2012). У студијама које су доказале ефекат нивоа образовања на задовољство запослених, такође постоје супротстављени резултати, а налази појединих студија показују да су запослени са вишим нивоом образовања задовољнији својим послом (Al Maqbali, 2015; Bjørk et al., 2007; Fabra & Camisón, 2009; Lam et al., 2001a). Постоје и студије које указују на то да запослени који имају виши ниво образовања показују низак ниво задовољства послом у односу на запослене са нижим образовањем који показују већи ниво задовољства послом (Gallardo et al., 2010; Vila & García-Mora, 2005; Al-Ahmadi, 2002). Ови резултати могу се тумачити у зависности од личних и професионалних тежњи запослених, односно ниво образовања може подићи очекивања запослених, тако да што је виши ниво образовања, постоје велике шансе да ће запослени бити незадовољни одређеним рутинским пословима или пословима у којима немају аутономију и моћ одлучивања.

5. Ефекти задовољства запослених

Имајући у виду чињеницу да задовољство запослених доводи до бројних позитивних ефеката, како на запосленог, тако и на организацију у целини, од пресудне важности је за сваку одрганизацију да ради на повећању задовољства запослених (Дошеновић, 2019). Ово је, пре свега, важно за сектор хотелијерства јер перформансе запослених представљају кључну компоненту услуге (Yang, 2010). Запослени са вишим степеном задовољства у мањој мери одсуствују са посла (Reichenberg & Löfgren, 2019; Jaarsveld & Keyser, 2018; Budi Susanto & Susetyarsi, 2017; Yang, 2010), продуктивнији су (Sabuhari et al., 2020; Mira et al., 2019; Ramli, 2019; Utami & Harini, 2019; Maida et al., 2017; Okhakhu & Omoike, 2017; Bakotić, 2016), посвећенији су организацији у којој раде (Tarigan & Ariani, 2015; Srivastava, 2013; Top & Gider, 2013; Gunlu et al., 2010; Yang & Chang, 2008; Tsai & Huang, 2008) и мање напуштају посао (Liu et al., 2012; Mahdi et al., 2012; Chen et al., 2011; Yorgun et al., 2009; Duraisingam et al., 2009). Ово су ефекти задовољства запослених којима ће бити посвећена пажња у наставку (слика 15).

Слика 15. Ефекти задовољства запослених



Извор: Прилагођено према Дошеновић (2019)

5.1. Продуктивност

Продуктивност као економска категорија указује на оптималност односа између људских ресурса и резултата рада (Маловић, 2016; Stepanov et al., 2016). Са друге стране, продуктивност је мера перформанси која укључује ефикасност и ефективност (Bhatti & Qureshi, 2007). У складу са тим, перформансе су уско повезане са резултатима, односно продуктивношћу запослених. Задовољство запослених представља важан фактор постизања високих перформанси и ефиксаности пружања услуга и на тај начин директно утиче на продуктивност (Blešić et al., 2017; Nikić et al., 2008).

Везу између задовољства запослених и продуктивности идентификовала су бројна истраживања (Sabuhari et al., 2020; Mira et al., 2019; Ramli, 2019; Utami & Harini, 2019; Maida et al., 2017; Okhakhu & Omoike, 2017; Bakotić, 2016; Siengthai & Pila-Ngarm, 2016;

Balas-Timar, 2016; Navidan et al., 2015; Platis et al., 2015; Kan et al., 2010; Gu & Siu, 2009; Edwards et al., 2008; Judge et al., 2001; Ostroff, 1992; Iaffaldano & Muchinsky, 1985), док је велики број истраживања идентификовао и емпиријски доказао утицај задовољства запослених на продуктивност (Sabuhari et al., 2020; Mira et al., 2019; Ramli, 2019; Utami & Harini, 2019; Maida et al., 2017; Okhakhu & Omoike, 2017; Bakotić, 2016; Balas-Timar, 2016; Edwards et al., 2008; Crossman & Abou-Zaki, 2003; Judge et al., 2001). Са друге стране, одређена истраживања су доказала да се повећањем нивоа задовољства запослених повећава и продуктивност запослених (Inuwa. 2016; Bakotić, 2016; Kan et al., 2010; Gu & Siu, 2009; Edwards et al., 2008; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000, Nanda & Browne, 1977 цитирано у Balouch & Hassan, 2014). Међутим, постоје и малобројна истраживања која нису потрвдила везу између посматраних варијабли (Ravindran, 2007; Keaveney & Nelson, 1993). Locke (1976) сматра да је однос задовољства запослених и продуктивности реципрочан, односно да задовољство не води ка продуктивности, већ да продуктивност утиче на задовољство запослених. У прилог његове тврдње говоре и резултати појединих истраживања (Bakotić, 2016; Bagozzi, 1980). И поред многобројних истраживања, још увек није постигнут консензус међу истраживачима о односу између задовољства запослених и продуктивности. Међутим, досадшња емпиријска истраживања пружају валиднији доказ да задовољство запослених утиче на продуктивност, него хипотеза која подржава супротан однос.

5.2. Организациона посвећеност

Посвећеност представља врсту емотивне везаности за вредности и циљеве организације (Bazvand et al., 2014). Посвећеност је обавеза која се односи на интеракцију између запослених и организације (Esmaeilpour et al., 2018). Она је важна због свих позитивних исхода који се генеришу у организацијама (Schaufeli et al., 2006). Mowday и сарадници (1979) дефинишу организациону посвећеност као „моћ или способност индивидуалне реализације и ангажовања или укључивања у одређену организацију“ (стр. 225). Ови аутори су дефинисали организациону посвећеност кроз три главне карактеристике: снажно веровање у организацију, прихватање вредности и циљева организације; склоност ка улагању напора у организацији; снажна жеља за припадањем организацији (Mowday et al., 1979).

Задовољство запослених има важан ефекат на организациону посвећеност, што потврђују и бројна истраживања (Valaei & Rezaei, 2016; Tarigan & Ariani, 2015; Srivastava, 2013; Morrow, 2011; Moynihan & Pandey, 2007; Falkenburg & Schyns, 2007; Gunlu et al., 2010; Yang & Chang, 2008; Tsai & Huang, 2008). Одређени број истраживања показао је да постоји веза између задовољства запослених и организационе посвећености (Valaei & Rezaei, 2016; Morrow, 2011; Moynihan & Pandey, 2007; Falkenburg & Schyns, 2007; Meyer et al., 2002; Martin & Bennett, 1996; Mathieu & Zajac, 1990). Сви аутори имају генералан закључак да веза постоји, али постоји и полемика око правца односа. Нека истраживања подржавају став да задовољство запослених утиче на организациону посвећеност (Tarigan & Ariani, 2015; Srivastava, 2013; Top & Gider, 2013; Gunlu et al., 2010; Yang & Chang, 2008; Tsai & Huang, 2008; Angle & Perry, 1983), док друга истраживања указују на то да организациона посвећеност претходи задовољству запослених (Vandenberg & Lance, 1992; Curry et al., 1986; Bateman & Strasser, 1984; Price & Mueller, 1981). Код истраживања која су потврдила постојање веза између задовољства запослених и организационе посвећености, резултати показују да се повећањем нивоа задовољства запослених повећава и степен организационе посвећености (Tarigan & Ariani, 2015;

Srivastava, 2013; Top & Gider, 2013; Gunlu et al., 2010). Такође, постоји одређени број студија у туризму и хотелијерству које су изучавале односе између задовољства послом и организационе посвећености (Yeshanew & Kaur, 2018; Akasoy et al., 2018; Blešić et al., 2017; Vujičić et al., 2015; Ozturk et al., 2014; Back et al., 2011; Gunlu et al., 2010; Kim et al., 2005), а налази истраживања указују на то да постоји значајна позитивна веза између посматраних варијабли.

5.3. Одсуствовање са посла

Одсуствовање са посла представља један од значајнијих проблема многих организација и њихових запослених (Ybema et al., 2010). Сматра се сложеним феноменом и само значење може варирати у зависности од контекста (Patton & Johns, 2012). Ова појава је карактеристична за сектор хотелијерства и туризма који има висок ниво одсуствовања са посла (Pizam & Thornburg, 2000). Одсуствовање са посла односи се на ситуацију када запослени не присуствују на послу, а очекује се да буду присутни у складу са планом организације (Lambert et al., 2010). Разлози за одсуствовање са посла могу бити повезани са болешћу, проблемима са превозом, породичним хитним ситуацијама или слободним даном (Ose, 2005). Наведене ситуације одсуствовања са посла сматрају се оправданим. Са друге стране, добровољно одуствовање са посла настаје у ситуацији када запослени одлучи да избегне аверзивне радне околности или као начин протеста због лоших радних услова (Halbesleben et al., 2014). Ниво мотивације и задовољства запослених претпостављају се као главни фактори који одређују одсуствовање са посла (Janićijević, 2008). Одсуствовање са посла ремети радне процесе у организацији, доводи до смањења продуктивности, финансијских импликација и повећања оптерећења међу колегама као последица недоласка на посао одређеног броја запослених (Senel & Senel, 2012; Ybema et al., 2010; Munro, 2007; Sheikha & Younis, 2006).

Задовољство, односно незадовољство послом сматра се узроком одсуствовања са посла о чему сведоче бројна истраживања која су се бавила испитивањем веза између ових варијабли (Reichenberg & Löfgren, 2019; Jaarsveld & Keyser, 2018; Budi Susanto & Susetyarsi, 2017; Thirulogasundaram & Sahu, 2014; Yang, 2010; Ybema et al., 2010; Tourigny et al., 2010; Wegge, Siu, 2002; Pizam & Thornburg, 2000; Harrison & Martocchio, 1998). Међутим, малобројна истраживања нису пронашла везу између задовољства запослених и одстуствовања са посла (Singh, 2015; Goldberg & Waldman, 2000; Matrunola, 1996). Неколико ранијих мета-анализа које су се бавиле повезаношћу задовољства запослених и одсуствовања са посла указују на то да задовољство запослених има скроман негативан однос са учесталошћу и трајањем одсуствовања са посла (Hacket, 1989; Scott & Taylor, 1985). У складу са тим, негативан однос може се објаснити на два начина: незадовољство запослених може довести до већег одсуствовања са посла и велико одсуствовање са посла може довести до мањег задовољства запослених (Ybema et al., 2010). Са друге стране, одређени број истраживања утврдио је да повећање нивоа задовољства запослених смањује одсуствовање са посла (Reichenberg & Löfgren, 2019; Jaarsveld & Keyser, 2018; Budi Susanto & Susetyarsi, 2017; Yang, 2010).

5.4. Флуктуација запослених

Напуштање организације од стране запосленог представља престанак чланства у организацији (Polsky, 1999), које може бити резултат вољног напуштања, које иницира запослени или невољног напуштања које долази од самог послодавца (Bogićević-Milikić,

2010). Проблем високе флуктуације запослених карактерише угоститељство широм света и представља веома важно питање како за менаџере, тако и за истраживаче (Grobelna et al., 2016; AlBattat & Som, 2013; Jang & George, 2012; Yang, 2010; Chiang & Jang, 2008). Ова појава је посебно присутна у хотелијерству због специфичне природе посла, ниских зарада и дугог радног времена (Chiang & Jang, 2008; Kim, 2008).

Међу разним факторима који утичу на намеру да се напусти посао, ниво задовољства запослених се појављује као значајан предиктор (Mihajlov & Mihajlov, 2020; Bogićević-Milikić, 2010 Randhawa, 2007). Стопа флуктуације у организацијама са високим незадовољством запослених је виша у односу на организације које имају нижи ниво незадовољства запослених (Janićijević, 2008). Ова чињеница оправдава велики број истраживања која су се бавила испитивањем веза између задовоства запослених и флуктуације, посебно у сектору хотелијерства и туризма (Ann & Blum, 2020; Taşpınar & Türkmen, 2019; Grobelna et al., 2016; Zopiatis et al, 2014; Salleh et al., 2012; Jang & George, 2012; Liu et al., 2012; Mahdi et al., 2012; Ulndag et al., 2011; O'Neill & Davis, 2011; Chen et al., 2011; Tian-Foreman, 2009; Yorgun et al., 2009; Choi, 2006; Karatepe et al., 2006; Chen, 2006; Lam et al., 2001b; Griffeth et al., 2000). Висока флуктуација запослених у хотелијерству условила је одређени број емпиријских истраживања чији резултати указују да задовољство запослених негативно утиче на флуктуацију (Ann & Blum, 2020; Grobelna et al., 2016; Jang & George, 2012; Ulndag et al., 2011; O'Neill & Davis, 2011; Choi, 2006; Karatepe et al., 2006). У једном истраживању које је спроведено на Кипру међу запосленима у сектору хотелијерства, налази указују на то да спољашње задовољство запослених негативно утиче на флуктуацију, док унутрашње задовољство није било статистички значајно и није имало позитиван нити негативан утицај на флуктуацију запослених (Zopiatis et al, 2014). Са друге стране, налази одређених истраживања указују на инверзан однос, односно да се повећањем нивоа задовољства запослених смањује флуктуација (Liu et al., 2012; Mahdi et al., 2012; Chen et al., 2011; Fisher & McPhail, 2011; Yorgun et al., 2009; Duraisingam et al., 2009). Најновија мета-анализа испитивала је 35 варијабле које претходе флуктуацији запослених у сектору хотелијерства, а налази истраживања показују да задовољство запослених и организациона посвећеност представљају ставове који имају највећи ефекат на флуктуацију запослених (Park & Min, 2020).

6. Национална култура и задовољство запослених

Последњих година задовољство запослених привлачи све већу пажњу истраживача који се баве међународним разликама (Hauff et al., 2015). При томе се већина студија фокусира на међународне разлике у нивоу задовољства запослених (Jones & Sloane, 2009; Pichler & Wallace, 2009; Munoz de Bustillo Llorente & Fernandez Macias, 2005; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Међутим, не разликују се само просечни нивои задовољства запослених, већ се и предиктори задовољства запослених могу различито вредновати у појединим земљама (Hauff et al., 2015; Masuda et al., 2012; Tangain, 2009; Robret et al., 2000; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

Према једној од најранијих дефиниција „култура обухвата сложену целину која укључује знање, веровање, уметност, морал, обичај и све друге способности и навике које је човек стекао као члан друштва“ (Tylor, 1871, цитирано у Soares et al., 2007, стр. 276). Са друге стране, Hofstede (1991) културу види као колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од друге. Један од извора вредности, као основног садржаја културе, чини национална култура (Продовић & Продовић Милојковић, 2018). Национална култура подразумева скуп веровања, претпоставки и вредности које су прихватили чланови једне националне заједнице, а које битно одређују њихово разумевање света и понашање у њему (Janićijević, 2008). Она представља важан елемент који одређује индивидуалне вредности и понашање појединаца, као и вредности организационе културе и понашање организација (Janićijević, 2008).

Димензије националне културе представљају основне вредности и претпоставке које деле чланови једне националне заједнице о кључним питањима са којима је друштво суочено (Продовић & Продовић Милојковић, 2018). Најрелевантније истраживање националних култура извршио је холандски научник Hofstede (1984, 2001, 2011), који је идетификовао четири димензија националних култура, а касније су додате још две димензије. У наставку ће бити дат приказ димензија националне културе.

Дистанца моћи представља степен у којем мање моћни чланови организације и институције прихватају и очекују неједнаку дистрибуцију моћи (Hofstede, 2011). У културама где постоји висока дистанца моћи, неједнаку дистрибуцију моћи прихватају и виши и нижи друштвени нивои, па тако у овим културама преовладава ауторитарна свест (Varela et al., 2010). Ове културе карактеришу централизацију, руководиоци се ослањају на надређене и формална правила, а подређени, односно запослени очекују да им се јасно каже које су њихове обавезе (Hofstede et al., 2010). Са друге стране, културе са ниском дистанцом моћи сматрају да моћ треба да буде уједначена међу члановима друштва, без обзира на неједнакости (Hofstede et al., 2010). Западне културе (ниска дистанца моћи) подржавају егалитаризам као кључну културну вредност на радном месту, док источне културе (висока дистанца моћи) имају висок степен хијерархије и вертикалне дистанце између нивоа менаџмента (Pan et al., 2010).

Избегавање неизвесности односи се на степен до којег припадници једне културе толеришу неизвесност која се тиче будућности (Andreassi et al., 2014). У културама где постоји висок степен избегавања неизвесности, људи не воле промене и неизвесност, без обзира да ли се односе на породицу или посао (Продовић & Продовић Милојковић, 2018). Управо због тога ове културе желе да се придржавају правила и имају строге кодексе понашања (Hofstede, 1984) и зато имају организације које карактеришу висок

степен формализације (Andreassi et al., 2014). Штавише, у културама са високим степеном избегавања неизвесности, мање су присутне промене у организацијама, а запослени су мотивисани сигурношћу, поштовањем и припадношћу (Hauff et al., 2015).

Индивидуализам - колективизам описује однос између појединаца и друштва на начин да су у индивидуалистичким културама везе између појединаца „лабаве“, док се колективизам односи на друштва у којима су људи повезани у јаке кохезивне групе (Hauff et al., 2015; Hofstede, 2011). Културе са нижим нивоом колективизма (и вишим нивоом индивидуализма) мање цене заједнички рад, а израженији је индивидуални рад (Andreassi et al., 2014). Са друге стране, колективистичке културе више цене колектив коме припадају, имају добре односе са колегама и посебно вреднују тимски рад (Hauff et al., 2015; Hofstede, 1984).

„Мушке“ насупрот „женским“ вредностима односе се на то колико су добро успостављене родне улоге у култури (Andreassi et al., 2014). Ове улоге се директно односе на перцепцију мушкараца и жена о култури. Други аспект ове димензије односи се на то како култура генерализује концепте успеха (Andreassi et al., 2014). У културама које су окарактерисане као „мушке“ лични успех се мери на основу резултата и материјалних добара, у поређењу са „женским“ културама које мање наглашавају материјални успех и више вреднују личне односе и квалитет живота (Hofstede, 1984). Тачније, у „мушким“ културама као доминантне друштвене вредности истичу се конкуренција, постигнуће, успех, новац, напредовање, богатство и изазов, док су доминантне друштвене вредности „женских“ култура: сарадња, пријатељска атмосфера, сигурност запослења и природно окружење (Walga, 2018).

Дугорочно опредељење говори о томе како свако друштво мора да одржава неке везе са својом прошлошћу, бавећи се изазовима садашњости и будућности (Walga, 2018). Ова димензија је 1991. године модификована и уврштена као пета димензија (Hofstede et al., 2010). Код дугорочног опредељења друштва имају прагматичнији приступ да би се припремила за променљиве околности у будућности (Продовић & Продовић Милојковић, 2018), док нормативна друштва теже стабилности, одржавању традиције и имају отпор према променама, те је њихова орјентација краткорочна (Walga, 2018; Eskildsen et al., 2010).

Шеста димензија националне културе конципирана је као додатак већ поменутих димензија. Дефинисана је као степен до којег људи покушавају да контролишу своје жеље и потребе, на основу начина на који су одрасли (Продовић & Продовић Милојковић, 2018). Релативно слаба контрола назива се **„попуштање“**, док се релативно јака контрола назива **„уздржавање“** (Walga, 2018).

На основу оригиналног истраживања (Hofstede et al., 2010) српска национална култура подразумева високу дистанцу моћи (централизација, подређени очекују да им се јасно доделе обавезе, идеалан руководилац је добродушан аутократа), избегавање неизвесности (ригидна правила понашања, јака емотивна потреба за правилима, време је новац, присутна потреба за напорним радом, одупирање иновацијама), колективизам (изражена блискост са породицом и колективом, где је најважнија лојаност, одржавање добрих веза између запослених и послодаваца, вреднује се тимски рад) и релативно женске вредности (руководиоци теже консензусу, солидарност, квалитет, решавање проблема консензусом, фокус је на благостању и статус се јавно не показује). Индекс дугорочног опредељења није јасно одређен, а шеста димензија, попуштање, показује

изражене особине уздржаности српске културе. Димензије националне културе Србије, земаља у региону и других одабраних земаља биће приказане у следећој табели.

Табела 15. Димензије српске националне културе и одабраних земаља

Димензије националне културе	СРБ*	БИХ*	ХР*	ЦГ*	СМ*	НЕМ*	ШВЕД*	ВБ*	САД*
Дистанца моћи	86	90	73	88	90	35	31	35	40
Избегавање неизвесности	92	87	80	90	87	65	53	35	26
Идивидуализам	25	22	33	24	22	67	71	89	91
Мушке вредности	43	48	40	48	45	66	5	66	62
Дугорочно опредељење	52	70	58	75	62	83	29	51	26
Попуштање	28	44	33	20	35	40	78	69	68

*Индекс посматраних земаља: СРБ - Србија, БИХ - Босна и Херцеговина, ХР - Хрватска, ЦГ - Црна Гора, СМ - Северна Македонија, НЕМ - Немачка, ШВЕД - Шведска, ВБ - Велика Британија, САД - Сједињене Америчке Државе.

Извор: Адаптирано према Hofstede et al. (2010)

По својим карактеристикама национална култура Србије је најближа земљама Латинске Америке (Чиле, Мексико, Венецуела, Колумбија) и нешто мање, латинским земљама Европе попут Француске, Италије и Шпаније (Продовић & Продовић Милојковић, 2018; Janićijević, 2008). Када су у питању остале земље у региону, може се констатовати сличност са Србијом, имајући у виду словенско порекло и сличне географске и природне услове развоја. Заједничко за остале земље (НЕМ, ШВЕД, ВБ и САД) јесте да деле ниску дистанцу моћи, индивидуализам и попустљивост, као и мушке вредности, осим Шведске.

Посматрање задовољства запослених из интеркултуралне перспективе заузима све веће место међу истраживачима. Одређени број истраживања наводи управо културу као покретач разлика у задовољству запослених међу нацијама (Walga, 2018; Hauff et al., 2015; Eskildsen et al., 2010). Тако поједини истраживачи (Borooah, 2009; Davoine & Méda, 2009; Spector, 1997) културу посматрају из опште перспективе (западне насупрот земљама источне културе и сл.), док други истражују непосредан однос између димензија националне културе и задовољства запослених (Andreassi et al., 2014; Yetim & Yetim, 2006; Chiu & Kosinski Jr, 1999).

Једна студија у Турској (Yetim & Yetim, 2006) испитивала је да ли културне оријентације сектора малих и средњих предузећа утичу на задовољство запослених, а налази истраживања указују на то да су патернализам, колективизам и дистанца моћи значајни предиктори задовољства запослених. Такође, налази сугеришу да унапређење општег квалитета радног окружења у сектору малих и средњих предузећа у Турској треба да буде фокусирано на културним вредностима које деле запослени и послодавци, уместо да се усвајају пословни модели и праксе управљања из страних култура (Yetim & Yetim, 2006). Eskildsen је са сарадницима (2010), користећи секундарне податке о нивоу задовољства запослених и димензија националне културе, испитивао однос посматраних варијабли, а налази истраживања показују да национална култура утиче на национални ниво задовољства запослених, али да различити аспекти посла нису под утицајем димензија националне културе.

Група аутора из САД-а (Andreassi et al., 2014) је на узорку од 75.813 испитаника истраживала утицај ефикасних пракси управљања људским ресурсима на задовољство

запослених у четири културне регије[5], а затим на основу димензија националних култура утврдила разлике између регија. Налази ове студије указују да постоје значајне везе између праксе управљања људским ресурсима (тимски рад, равнотежа између пословног и личног живота, комуникација са руководиоцем, обука, признање, постигнуће и напредовање на послу) и задовољства зспослених у свим посматраним регијама, али да је признање универзално важан покретач задовољства запослених (Andreassi et al., 2014). Такође, постоје значајне разлике у погледу димензија националних култура. Наиме, према налазима студије тимски рад је више повезан за задовољством запослених у колективистичким културама (Азија и Латинска Америка) у односу на индивидуалистичке културе (Европа и Северна Америка), док равнотежа између пословног и личног живота има јачу везу са задовољством запослених у индивидуалистичким културама. Са друге стране, комуникација са руководиоцима је више повезана са задовољством запослених у културама са нижим степеном избегавања неизвесности (Азија, Северна Америка и Европа) у односу на културе са високим степеном избегавања неизвесности попут Латинске Америке, а када је у питању веза између нивоа обуке и задовољства запослених, она је присутнија у културама са нижим степеном избегавања неизвесности. Затим, налази студије показују да ниво признања за добро обављен посао има јачу везу са задовољством запослених у „женским“ културама у односу на културе које су окарактерисане као „мушке“, док је постигнуће више повезано са задовољством запослених управо у „мушким“ културама.

Слично истраживање спровели су и немачки аутори (Hauff et al., 2015) на узорку који је обухватио 24 земље. Они су испитивали утицај различитих карактеристика посла (занимљив посао, независни рад, сигурност посла, високи приходи, могућности напредовања, добри односи са менаџментом, добри односи са колегама) на задовољство запослених, односно њихове разлике у појединим земљама које могу бити последица културолошких разлика. Налази истраживања показују да су добри односи са менаџментом и колегама, као и занимљив посао најзначајнији предиктори задовољства запослених. Такође, налази показују да се одређене каратетистике посла попут сигурности, могућности напредовања, занимљивог посла и добрих односа са менаџментом значајно разликују од земље до земље. Дакле, између карактеристика посла и задовољства запослених постоји умерена улога културе или других социо-економских (или институционалних) варијабли. Наиме, у земљама са високом дистанцом моћи сигурност посла је емпиријски важна за задовољство запослених. Надаље, резултати указују да „мушке“ вредости имају умерену улогу између сигурности посла и задовољства запослених, односно у културама које су окарактерисане као „мушке“ сигурност посла је важнија за задовољство запослених, што је у супотности са литературом (Walga, 2018; Hofstede et al., 2010), која говори да је сигурност посла доминантва вредност „женских“ култура. Са друге стране, резултати говоре да је у земљама са високим степеном избегавања неизвесности сигурност посла мање важна за задовољство запослених, што је такође у супротности са литературом (Hauff et al., 2015). Налази студије су код још једне карактеристике посла пронашли разлику која је резултат умерене улоге културе, односно указују на то да је занимљив посао важнији за задовољство запослених у индивидуалистичким културама (Hauff et al., 2015).

[5] 48 земаља подељених у четири регије: Азија, Европа, Северна и Латинска Америка.

7. Задовољство запослених у хотелијерству

Хотелијерство представља део терцијарног сектора, где запослени имају важну улогу у процесу пружања услуга (Kong et al., 2018). Квалитет рада запослених у хотелијерству и туризму зависи, првенствено, од њиховог задовољства послом. Међутим, оно што карактерише хотелијерство и туризам јесте недостатак квалификованог кадра, односно запослених (Kim et al., 2014; Nickson, 2013). Осим тога, запослени у хотелијерству показују низак ниво задовољства послом, при чему постоји висока флуктуација запослених (Lam et al., 2001a; Kim et al., 2016). Незадовољни запослени показују девијантно понашање на послу и планирају да напусте посао, што заузврат смањује квалитет услуге и утиче на перформансе (Tuna et al., 2016; O'Neill & Davis, 2011). Група истраживача (Kong et al., 2018) је анализом садржаја идентификовала факторе и ефекте задовољства запослених у хотелијерству и туризму, на основу 143 радова публикованих у референтним часописима. Они су предикторе задовољства запослених класификовали у четири групе, које ће бити приказане у следећој табели. Такође, биће приказани и ефекти задовољства запослених у хотелијерству и туризму.

Табела 16. Фактори и ефекти задовољства запослених у хотелијерству и туризму

Индивидуални фактори	**Организациони фактори**	**Друштвени и породични фактори**	**Психолошки фактори**	**Ефекти**
Вештине Демографски фактори Способност прилагођавања Разумевање улога Прилагођавање култури Вредност Незапосленост Ставови Самоефикасност Лично испуњење Отуђење од посла Интегритет	Обука Плата Радна средина Стил управљања Сам посао Каријера Организациона култура Унапређење Колеге Оснаживање Лидерство Имиџ организације Интерни маркетинг Комуникација Политика организације Подршка организације	Конфликт посао-породица Баланс посао-породица Некултурно - нељубазно понашање потрошача Поштовање Друштвена атмосфера Храна и стамбени простор	Емоција Стрес Исцрпљеност Поверење Лични осећај Психолошки капитал Конфликт Аутономија Тензија Полихроничност Етички контекст Цинизам Психолошка разноликост	Организациона посвећеност Флуктуација Продуктивност и перформансе Организационо понашање запослених Квалитет услуга Задржавање Задовољство животом Задовољство каријером Самоконтрола и самопоштовање

Извор: Прилагођено према Kong et al. (2018)

Резултати истраживања приказани у претходној табели указују на то да хотелске организације имају важну улогу у одређивању задовољства запослених. Многе менаџерске активности, као што су креирање добре радне атмосфере, пружање могућности усавршавања, организациона правда и поверење, оснаживање и интерна маркетинг оријентација доказано доприносе задовољству запослених (Kong et al., 2018). Последњих година су истраживања у хотелијерству установила да је подршка у каријери и психолошка емоционална стабилност позитивно повезана са задовољством послом (Kong et al., 2018; Madera et al., 2016; Lee & Hwang, 2016; Kong et al., 2015). Када су у

питању породични фактори, хотелске организације требају да поведу рачуна о улози породице и конфликту између породице и посла, јер срећна и хармонична породична атмосфера може повећати задовољство послом, док конфликти између породице и посла могу смањити задовољство запослених (Choi & Kim, 2012; Zhao et al., 2011). Са друге стране, друштвени фактори пупут друштвене атмосфере, поштовања, понашања потрошача, па чак и храна и стамбени простор, могу утицати на задовољство запослених у хотелијерству (Kong et al., 2018; Larsen et al., 2012; Gjerald & Øgaard, 2010). Имајући у виду да су у хотелијерству запослени и потрошачи упућени једни на друге током реализације услуге, нељубазност потрошача може негативно утицати на ниво задовољства запослених, што даље може резултирати повећаним стресом (Kim et al., 2014). Такође, последњих година истраживања показују значајну везу између психолошких фактора и задовољства запослених (Kong et al., 2018). Налази истраживања показују да су стрес, исцрпљеност и психолошка разноликост негативно повезани са задовољством запослених (Madera et al., 2016; Lee & Hwang, 2016; Jung & Yoon, 2015b), док емоционална интелигенција позитивно утиче на задовољство запослених (Chen & Wang, 2019; Lee & Ok; 2012). Позитиван психолошки фактор као што је поверење, може повећати задовољство запослених, док негативни психолошки фактори (исцрпљеност и тензије) смањују задовољство запослених и због тога ови фактори постају важни за менаџмент хотелских организација (Kong et al., 2018). Када говоримо о ефектима задовољства запослених, може се констатовати да су организациона посвећеност и флуктуација запослених, најистраженије у области хотелијерства, о чему је већ било речи.

У протеклим деценијама, задовољство запослених постала је веома важна и честа истраживачка тема у хотелијерству, јер је позитивно повезана са квалитетом услуга, задовољством потрошача, организационом посвећеношћу, задржавањем запослених и другим позитивним ефектима на запослене и организацију (Kong et al., 2018; Jung & Yoon, 2015a; Chi & Gursoy, 2009; Gu & Siu, 2009). Такође, последњих година је присутан и истраживачки опус ка посредничком утицају задовољства запослених (Kong et al., 2018). Приказ најважнијих истраживања задовољства запослених у хотелијерству у протекле две деценије биће приказан у табели 16. Фокус ће бити усмерен на истраживања публикована код најпознатијих светских издавача[6], односно часописа, и то:

- Tourism Management;
- International Journal of Hospitality Management;
- International Journal of Contemporary Hospitality Management;
- Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism;
- International Journal of Hospitality & Tourism Administration;
- The Service Industries Journal;
- The International Journal of Human Resource Management;
- Cornell Hospitality Quarterly;
- Tourism and Hospitality Research.

Највећи број истраживања у протекле две деценије публикован је у два најрелевантнија часописа, и то: International Journal of Hospitality Management и International Journal of Contemporary Hospitality Management. Најраније истраживање на тему задовољства запослених у хотелијерству публиковано је 1984. године у часопису International Journal of Hospitality Management (Kong et al., 2018).

[6] Elsevier, Emerald, SAGE, Taylor & Francis

Табела 17. Преглед истраживања задовољства запослених у хотелијерству у протекле две деценије

Референца	Узорак	Методологија	Варијабле	Главни резултати
Lam et al., 2001a	287	Квантитативна – дескриптивна статистика, ANOVA, t-test	Демографске варијабле, посао, руковођење, плата, унапређење и колеге	Налази истраживања показују да постоје статистички значајне разлике између демографских варијабли и JDI (посао, руковођење, плата, унапређење и колеге).
Chiang et al., 2005	204	Квантитативна – дескриптивна статистика, t-test, конфирмативна факторска анализа, регресиона анализа	Квалитет обуке, задовољство обуком, задовољство послом, намера останка на послу	Квалитет обуке је позитивно повезан са задовољством обуком и задовољством послом. Задовољство послом је позитивно утицало на намеру останка на послу.
Karatepe et al., 2006	448	Квантитативна – дескриптивна статистика, конфирмативна факторска анализа, корелациона анализа	Демографске варијабле, конкурентност, напор, перформансе, самоефикасност, задовољство послом, намера да се напусти посао	Конкурентност, самоефикасност и напор су значајни предиктори перформанси запослених. Доказан је директан ефекат самоефикасности на задовољство послом и негативан утицај задовољства послом на намеру да се напусти посао
Namasivayam & Zhao, 2007	93	Квантитативна – дескриптивна статистика, корелациона анализа, хијерархијска линеарна регресија	Демографске варијабле, задовољство послом, афективна, континуална и нормативна посвећеност, конфликти између посла и породице	Породичне улоге које ометају радне улоге су негативно повезане са задовољством запослених. Афективна посвећеност има јачи утицај на задовољство послом од нормативне посвећености. Афективна посвећеност умањује ефекте радних улога на задовољство послом.
Tutuncu & Kozak, 2007	490	Квантитативна – дескриптивна статистика, факторска анализа, корелациона анализа, вишеструка регресија	Укупно задовољство послом, посао сам по себи, плаћање, унапређење и руковођење, намера да наставе рад у хотелијерству	Фактори као што су сам посао, руковођење и унапређење представљају детерминанте нивоа укупног задовољства послом. Ниво укупног задовољства послом доводи до промена у намери запослених да наставе рад у хотелијерству.
Gu & Siu, 2008	892	Квантитативна – дескриптивна статистика, корелациона анализа, вишеструка регресија	Демографске варијабле, задовољство послом, плата, бенефинције, подршка и обука, радне перформансе	Задовољство запослених значајно је повезано са радним перформансама. Могућност усавршавања, плате и бенефиције, као и подршка колега и руководиоца значајни су покретачи задовољства запослених.

Табела 17. Наставак

Референца	Узорак	Методологија	Варијабле	Главни резултати
Yang, 2008	428	Квантитативна – дескриптивна статистика, корелациона анализа, стандардна вишеструка регресија	Социјализација новозапослених, задовоство послом, индивидуална посвећеност, флуктуација	Социјализација новозапослених минимизира негативне ефекте и имплицира користи од повећања посвећености и задовољства и смањења флуктуације. Посвећеност организацији има важну улогу у намараваној флуктуацији, док задовољство послом позитивно утиче на посвећеност.
Liao et al., 2009	303	Квантитативна – моделирање структуралних једначина (CEM)	Однос лидер-члан, организациона посвећеност, задовољство послом	Задовољство послом је медијаторска варијабла између организационе посвећености и односа лидер-члан.
Gunlu et al., 2010	123	Квантитативна – дескриптивна статистика, t-test, ANOVA, корелациона анализа, регресиона анализа	Демографске варијабле, унутрашње, спољашње и укупно задовољство послом, афективна, континуална и нормативна посвећеност	Унутрашње, спољашње и укупно задовољство послом значајно утичу на нормативну и афективну посвећеност. Задовољство послом нема утицај на континуалну посвећеност. Старост, ниво прихода и образовање имају статистички значајну везу са спољашњим задовољством, док ниво прихода индиректно утиче на афективну посвећеност.
Gallardo et al., 2010	2064	Квантитативна – дескриптивна статистика, t-test, ANOVA, логистичка регресија	Демографске варијабле, два региона – у Шпанији и Португалији, Задовољство запослених, различити аспекти посла	Налази истраживања указују на прихватљив ниво задовољства послом, мада је ниво задовољства већи по свим аспектима посла у региону Шпаније. У оба региона плата позитивно утиче на задовољство запослених.
Fisher & McPhail, 2011	5761	Квантитативна – дескриптивна статистика, t-test, ANOVA, корелациона анализа, регресиона анализа	Задовољство послом, организациона посвећеност, намера да се напусти посао, радно окружење, колеге, супервизор, лидерство, комуникација, циљеви	Унутрашње тржиште рада којим управља мултинационални хотелски ланац утиче на низ организационих исхода. Ефикасне политике и акције управљања људским ресурсима повезане су са високим нивоом задовољства послом и посвећености, што утиче на мању намеру напуштања посла.

Табела 17. Наставак

Референца	Узорак	Методологија	Варијабле	Главни резултати
Pelit et al., 2011	1854	Квантитативна – корелациона анализа, проста и вишеструка линеарна регресија	Укупно оснаживање, бихејвиорално и психолошко оснаживање, задовољство послом	Најпозитивнији аспекти у вези са задовољством послом огледају се кроз односе са колегама и физичке услове, док су најмање задовољни неправедном исплатом плата. Бихејвиорално и психолошко оснаживање има значајан утицај на задовољство послом, а ефекат је знатно већи када је у питању укупно оснаживање.
Kim & Brymer, 2011	305	Квантитативна – моделирање структуралних једначина (CEM)	Етичко лидерство, задовољство послом, организациона посвећеност, додатни напори, намера да се напусти посао, организационе перформансе	Етичко лидерство је позитивно повезано са задовољством и посвећеношћу менаџера хотела. Задовољство послом менаџера и њихова посвећеност негативно су повезани са намерама напуштања посла. Задовољство послом и организациона посвећеност је позитивно повезана са додатним напорима, а додатни напори са организационим перформансама.
Kara et al., 2012	397	Квантитативна – дескриптивна статистика, факторска анализа, t-test, MANOVA	Демографске варијабле, услови управљања, лично остварење, способност у обављању посла, радни услови	Ниво задовољства послом одређују четири фактора: услови управљања, лично остварење, способност у обављању посла и радни услови. Постоје статистички значајне разлике између фактора задовољства послом и демографских карактеристика.
Jang & George, 2012	609	Квантитативна – дескриптивна статистика, ANOVA, конфирмативна факторска анализа, моделирање структуралних једначина (CEM)	Полихроничност[7], задовољство послом, намера да се напусти посао	Полихроничност значајно доприноси задовољству послом, док негативно утиче на намеру напуштања посла. Задовољство послом негативно утиче на намеру напуштања посла.

[7] Особа која истовремено обавља више задатака.

Табела 17. Наставак

Референца	Узорак	Методологија	Варијабле	Главни резултати
Lee et al., 2013	382	Квантитативна – конфирмативна факторска анализа, моделирање структуралних једначина (CEM)	Организациона правда, задовољство послом, оријентација на потрошаче	Организациона правда има позитиван утицај на задовољство послом, а задовољство послом позитивно утиче на оријентацију према потрошачима.
Ineson et al., 2013	662	Квантитативна – дескриптивна статистика, анализа главних компонената (PCA), корелациона анализа	Лично задовољство (партиципација и признање), социјална укљученост, развој каријере, плата и бенефиције, посвећеност менаџерима и организацији, услови посла, личне бенефиције, услуга и локација, каријера и статус	Идентификовани су кључни аспекти задовољства послом (лично задовољство проистекло партиципирањем и признањем, социјална укљученост, развој каријере, плата и бенефиције) и лојалности запослених (посвећеност менаџерима и организацији, услови посла, личне бенефиције, услуга и локација, каријера и статус). Начин на који менаџери третирају запослене и позитивне користи социјалне укључености на радном месту имају већи утицај на лојалност него новчане награде.
Zopatis et al., 2014.	482	Квантитативна – дескриптивна статистика, моделирање структуралних једначина (CEM)	Укључивање у посао, нормативна и афективна организациона посвећеност, унутрашње и спољашње задовољство послом, намера да се напусти посао	Пронађена је позитивна веза између укључености у посао, афективне и нормативне посвећености и унутрашњег задовољства послом. Такође, постоји позитивна веза између афективне и нормативне посвећености и задовољства послом. Идентификована је негативна повезаност између афективне посвећености, спољашњег задовољства послом и намере да се напусти посао.
Chiang et al., 2014	302	Квантитативна – дескриптивна статистика, конфирмативна факторска анализа, хијерархијска линеарна регресија	Задовољство послом, променљивост потражње за послом, дискреција, садржај посла, награђивање, обука	Велика променљивост потражње за послом смањује задовољство послом. Укључивањем дискреције у садржај посла смањује се негативан ефекат променљивости потражње за послом на задовољство послом. Такође, обука и награђивање умањује негативан однос између променљивости потражње за послом и задовољства послом.

Табела 17. Наставак

Референца	Узорак	Методологија	Варијабле	Главни резултати
López-Cabarcos et al., 2015	321	Квантитативна – моделирање структуралних једначина (CEM)	Дистрибутивна, интерактивна и процедурална правда, задовољство послом, афективна, континуална и нормативна посвећеност	Процедурална правда је позитивно повезана са свим врстама организационе посвећености. Задовољство послом значајно утиче на афективну и нормативну организациону посвећеност, док дистрибутивна и интерактивна правда утичу на задовољство послом.
Amissah et al., 2016	319	Квантитативна – дескриптивна статистика, корелациона анализа, факторска анализа, вишеструка регресија	Руковођење, колеге, унапређење, плаћање, сам посао, укупно задовољство послом	Резултати указују на низак ниво задвољства послом. Студија је идентификовала четири главна фактора задовољства послом: руковођење, колеге, унапређење, плаћање, сам посао. Утврђено је да руковођење, унапређење и плаћање значајно утичу на задовољство послом.
Muslim et al., 2017	210	Квантитативна – моделирање структуралних једначина (CEM)	Управљање тоталним квалитетом (TQM), задовољство запослених, перформансе хотела, лидерство, фокус на потрошаче	Резулатати студије показују да седам контрукција управљања тоталним квалитетом имају статистички значајне везе са задовољством запослених и перформансама хотела. Лидерство и фокус на потрошачима имају значајну улогу у повећању задовољства запослених и перформанси хотела.
Cheng & Yi, 2018	355	Квантитативна – корелациона анализа, конфирмативна факторска анализа, моделирање структуралних једначина (CEM)	Израда посла, изгарање на послу, задовољство послом, перципирана подршка организације	Израда посла је позитивно повезана са задовољством послом, док изгарање на послу негативно посредује у односу између израде посла и задовољства послом. Такође, перципирана подршка организације је умерено повезана са израдом посла, изгарањем на послу и задовољством послом.
Deepak & Prakash, 2019	311	Квантитативна – моделирање структуралних једначина (CEM)	Радни простор, простор у департману, задовољство послом, намера останка на послу	Радни простор и простор у департману позитивно утичу на задовољство послом, док задовољство послом позитивно утиче на намеру останка на послу.

Табела 17. Наставак

Референца	Узорак	Методологија	Варијабле	Главни резултати
Chen & Wang, 2019	226	Квантитативна – дескриптивна статистика, моделирање структуралних једначина (CEM), chow test, регресиона анализа	Нецивилизованост на радном месту, задовољство послом, намера да се напусти посао, емоционална интелигенција	Нецивилизованост на радном месту има негативне ефекте на задовољство послом и утиче на намеру запослених да напусте посао. Идентификован је умерен ефекат емоционалне интелигенције на однос између нецивилизованости на радном месту и задовољства послом (или намере да се напусти посао). Висока емоционална интелигенција може смањити негативан утицај нецивилизованости на задовољство послом и намеру да се напусти посао.
Ann & Blum, 2020	524	Квантитативна – дескриптивна статистика, експлоративна факторска анализа, конфирмативна факторска анализа, моделирање структуралних једначина (CEM),	Достигнуће, признање, сам посао, одговорност, напредовање, политика компаније, супервизија и контрола, услови за рад, плата, однос са колегама, статус, сигурност, задовољство и незадовољство послом, намера да се напусти посао	Од пет мотиватора, само два фактора и то признање и сам посао значајно позитивно утичу на задовољство послом. Од хигијенских фактора, супервизија, статус и сигурност посла негативно утичу на незадовољство послом, док је статус био најјачи предиктор. Задовољство послом негативно утиче на намеру напуштања, док незадовољство послом позитивно утиче на намеру напуштања.
Viseu et al., 2020	504	Квантитативна – експлоративна факторска анализа, моделирање структуралних једначина (CEM)	Задовољство послом, перципирана подршка организације, здравље организације, позитиван психолошки капитал, креативна личност	Перципирана подршка организације и здравље организације значајни су предиктори задовољства послом. Здравље организације је предиктор позитивног психолошког капитала који је значајно повезан са задовољством запослених.
Kim et al., 2020	442	Квантитативна – конфирмативна факторска анализа, моделирање структуралних једначина (CEM)	Корпоративна друштвена одговорност, основне и потребе раста запослених у квалитету радног живота, задовољство послом, ниво позиције у предузећу	Перцепција корпоративне друштвене одговорности код запослених у хотелима позитивно утиче на њихове основне и потребе раста у квалитету радног живота и позитивно је повезана са задовољством послом.

На основу главних резултата приказаних у претходној табели може се констатовати да на задовољство запослених у хотелијерству утичу бројни организациони фактори као што су: сам посао, руковођење и супервизија, плате, награђивање, могућност напредовања, колеге, радно окружење, бенефиције и могућност усавршавања (Ann & Blum, 2020; Amissah et al., 2016; Chiang et al., 2014; Ineson et al., 2013; Kara et al., 2012; Fisher & McPhail, 2011; Gu & Siu, 2008; Tutuncu & Kozak, 2007 Lam et al., 2001a), а имајући у виду чињеницу да наведени фактори имају различит интезитет утицаја на задовољство запослених. Када је у питању организациона посвећеност у хотелијерству, може се рећи да је задовољство запослених значајан предиктор организационе посвећености (López-Cabarcos et al., 2015; Zopatis et al., 2014; Gunlu et al., 2010; Liao et al., 2009; Yang, 2008; Namasivayam & Zhao, 2007), као и да задовољство запослених и организациона посвећеност смањују флуктуацију запослених и утичу на задржавање запослених (Chen & Wang, 2019; Deepak & Prakash, 2019; Jang & George, 2012; Kim & Brymer, 2011; Fisher & McPhail, 2011; Yang, 2008; Tutuncu & Kozak, 2007; Chiang et al., 2005). Из перспективе хотелске организације, задовољство запослених позитивно утиче на организационе резултате, као што су квалитет услуга и перформансе (Lee et al., 2013; Gu & Siu, 2008; Karatepe et al., 2006). Са друге стране, перцепција корпоративне друштвене одговорности код запослених у хотелијерству је позитивно повезана са њиховим задовољством (Kim et al., 2020), док примена концепта управљања потпуним квалитетом у хотелијерству позитивно утиче на задовољство запослених и перформансе хотелских организација (Muslim et al., 2017). Као значајни предиктори задовољства запослених у хотелијерству идентификовани су и следећи фактори: подршка организације, организационо здравље и организациона правда (Viseu et al., 2020; Cheng & Yi, 2018; López-Cabarcos et al., 2015; Lee et al., 2013). Осим ових идентификовани су и остали предиктори задовољства запослених у хотелијерству, и то: емоционална интелигенција, дискреција, полихроничност, оснаживање, самоефикасност и политика управљања људским ресурсима (Chen & Wang, 2019; Chiang et al., 2014; Pelit et al., 2011; Fisher & McPhail, 2011; Karatepe et al., 2006). Такође, идентификовано је постојање разлика између нивоа задовољства запослених и демографских карактеристика, као што су пол, ниво прихода и образовање (Kara et al., 2012; Gunlu et al., 2010; Lam et al., 2001a).

Имајући у виду актуелну пандемију COVID-19, изостала су истраживања о задовољству запослених у хотелијерству током пандемије. Међутим, једино истраживање повезано за задовољством запослених спроведено је у Перуу (Yan et al., 2021). Ова студија је испитивала перцепцију ризика запослених у хотелијерству од COVID-19 и вероватноћу да ће запослени доживети симптоме депресије која је условљена задовољством запослених. Резултати студије су доказали да везу између перцепције ризика од COVID-19 и депресије слаби задовољство запослених које ублажава стрес (Yan et al., 2021).

7.1. Задовољство запослених и радни услови у европском сектору хотелијертва и туризма

Сектор хотелијерства и туризма карактерише висок ниво сезонског пословања, што доводи до праксе која не фаворизује посвећеност и дужи радни стаж (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017). Карактеристике радних места у овом сектору повезане су са ниским степеном задовољства запослених у односу на друге секторе, што објашњава чињеницу зашто је више од половине запослених у сектору хотелијерства и туризма незадовољно својим послом и планира његово напуштање и прелазак у друге секторе (Díaz-Carrión et al., 2020; Stamolampros et al., 2019; Tuna et al., 2016; Kim et al., 2016;

O'Neill & Davis, 2011; Lam et al., 2001a). Низак ниво задовољства запослених у хотелијерству и туризму повезан је са карактеристикама радних места и недостатком професионалног управљања људским ресурсима, али и нижим платама у односу на друге секторе, дуго радно време и интензитет посла, недовољна сигурност посла и недостатак могућности напредовања (Díaz-Carrión et al., 2020; Jovanović et al., 2019; Lillo-Bañuls et al., 2018; Zopiatis et al., 2014). Низак квалитет радног времена у овом сектору повезује се са континуираним односом са потрошачима и сменским радом, што узрокује повећан стрес на који утиче и недостатак перципиране подршке организације (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016).

Ниво задовољства запослених у европском сектору хотелијерства и туризма зависи од мобилности радне снаге, стопе незапослености, нивоа плата и других индикатора (Díaz-Carrión et al., 2020). Такође, разлике постоје и у зависности од законске регулативе сваке државе, која одређује праксу управљања људским ресурсима и доводи до разлика у радним условима у зависности од државе (Western, 1998, цитирано у Díaz-Carrión et al., 2020). Тако различити законодавни оквир који уређује рад и радне односе утиче на радне услове и задовољство послом (Brewster & Hegewisch, 2017). У складу са тим, може се рећи да институционални контекст утиче на радне услове, који су важна детерминанта задовољства послом (Díaz-Carrión et al., 2020).

Díaz-Carrión и сарадници (2020) спровели су истраживање о задовољству запослених и радним условима у следећим земљама: Велика Британија, Ирска, Аустрија, Белгија, Немачка, Холандија, Француска, Грчка, Италија, Португал, Шпанија, Данска, Финска, Норвешка и Шведска. У истраживању је учествовало 1633 запослених који раде у сектору хотелијерства и туризма. Радни услови дефинисани су на основу *индекса квалитета посла* и обухватају следеће димензије: зарада, перспективе, друштвено окружење, физичко окружење, интензитет посла, вештине и дискреција и квалитет радног времена. Резултати истраживања биће приказани у табели 18.

Табела 18. Задовољство запослених у европском сектору хотелијерства и туризма

Држава	Веома задовољан %	Задовољан %	Није задовољан %	Уопште није задовољан %
Велика Британија	34	49,5	13,4	3,1
Ирска	42,1	45,1	12,2	2,4
Данска	21,9	71,9	6,3	0
Финска	28,6	50	21,4	0
Норвешка	38,5	55,8	3,8	1,9
Шведска	13	61,1	16,7	9,3
Аустрија	44,7	47,4	3,9	3,9
Белгија	22,7	61,3	10	6
Немачка	23,8	63,5	11,1	1,6
Холандија	34,5	52,7	9,1	3,6
Швајцарска	40,7	50,5	8,8	0
Француска	21,1	61,1	15,8	2,1
Грчка	13	64,9	19,1	3,1
Италија	18,4	62,2	14,3	5,1
Португалија	15,5	72,6	10,7	1,2
Шпанија	19,5	53	21,8	5,7

Извор: Díaz-Carrión et al. (2020)

На основу података приказаних у претходној табели може се констатовати да запослени у хотелијерству и туризму у Норвешкој, Данској, Аустрији и Швајцарској имају висок и средње висок ниво задовољства послом. Аутори студије (Díaz-Carrión et al., 2020) су спровели и кластер анализу како би класификовали земље са сличним радним условима. Резултати кластер анализе указују да земље као што су Грчка и Шпанија које припадају групи (3) имају лошије радне услове и самим тим ниже задовољство послом у поређењу са осталим земљама, затим долази група (2) којој припадају Данска, Финска, Француска и Шведска које имају најбоље услове рада и највиши ниво задовољства послом и средња група (1) која обухвата остале земље. Такође, аутори (Díaz-Carrión et al., 2020) су имајући у виду институционални контекст, идентификовали значајне разлике између кластера у погледу радних услова и задовољства послом. Ранија истраживања која су спроведена на основу података Европске фондације за побољшање услова живота и рада показују да је ниво задовољства запослених и услова рада у сектору хотелијерства и ресторатерства знатно нижи у односу на остале секторе (Romero et al., 2018). Наиме, 41.2% запослених у овом сектору ради најмање шест дана у недељи, што негативно утиче на ниво задовољства послом (Romero et al., 2018).

7.2. Задовољство запослених у сектору хотелијерства и туризма у Републици Србији и региону

Хотелијерство и туризам у Републици Србији дели трендове европског сектора хотелијерства и туризма. Карактеришу га недостатак квалификованог кадра и ниске зараде (Kordić & Milićević, 2018), као и непостојање професионалног управљања људским ресурсима. Ово представља велики проблем за сектор хотелијерства и туризма у Републици Србији (Ivkov et al., 2020). Према подацима Републичког завода за статистику (2020) запослени у сектору хотелијерства (услуге смештаја и исхране[8]) имају убедљиво најнижу просечну нето зараду од свих сектора, о чему је дискутовано у претходном поглављу.

Резултати истраживања у хотелијерству и туризму у Републици Србији указују на низак ниво задовољства запослених (Blešić et al., 2017; Vujičić et al., 2015; Jovičić et al., 2013). Блешић и сарадници (Blešić et al., 2017) спровели су истраживање ефеката задовољства запослених на организациону посвећеност у одабраним хотелима у Србији, а налази истраживања указују на постојање позитивне корелације између задовољства запослених и типова организационе посвећености. Такође, резултати истраживања указују на низак ниво задовољства и организационе посвећености запослених у хотелијерству (Blešić et al., 2017). Са друге стране, испитаници у овој студији су више задовољни унутрашњим аспектима задовољства послом, него спољашњим, а најмање су задовољни могућностима за напредовање и висином плате (Blešić et al., 2017). До сличних резултата су дошли и аутори студије који су испитивали везу између несигурности посла, задовољства послом и посвећености запослених у сектору хотелијерства и туризма Новог Сада (Vujičić et al., 2015). Наиме, резултати ове студије указују на делимично задовољство[9] и организациону посвећеност, као и на нижи степен несигурности посла међу запосленима у хотелијерству и туризму (Vujičić et al., 2015). Такође, резултати су потврдили значајну позитивну везу између задовољства послом и организационе посвећености, док је код несигурности посла утврђена нагативна корелација са задовољством и посвећеношћу запослених (Vujičić et al., 2015). Јовичић је са

[8] Према Уредби о класификацији делатности „Службени гласник РС“, број 54 од 4. августа 2010

[9] Задовољство послом је на граници између амбиваленције и задовољства.

сарадницима (Jovičić et al., 2013) испитивала задовољство запослених у услужним организацијама у Србији, а налази истраживања су сагласни са резултатима претходно наведених студија. Разлози за нижи ниво задовољства запослених, или пак „прикривено“ задовољство могу се наћи у лошој економској ситуацији и положају запослених у сектору хотелијерства и туризма у Србији. Незапосленост у Републици Србији у периоду када су наведена истраживања спроведена (Blešić et al., 2017; Vujičić et al., 2015; Jovičić et al., 2013) била је изузетно висока, па се често задовољство запослених изједначавало са могућностима сталног запослења, редовним примањима, обавезним здравственим и социјалним осигурањем. Због тога запослени често прихватају лошије радне услове из страха да не изгубе посао. Имајући у виду чињеницу да запослени у хотелијерству спадају у категорију слабо плаћених радника, једна студија у Србији (Teravčević et al., 2021) испитивала је везу између задовољства послом, зависности од напојница (бакшиша) и флуктуације запослених у хотелијерству. Истраживање је спроведено на узорку од 213 испитаника, запослених у различитим хотелским секторима, а налази истраживања показали су негативну корелацију између задовољства послом и флуктуације запослених, позитивну корелацију између зависности од напојнице и флуктуације и значајну негативну корелацију између задовољства послом и зависности од напојница (Teravčević et al., 2021). На основу наведених резултата истраживања аутори (Teravčević et al., 2021) су предложили законско регулисање минималног износа напојнице или укључивање дела напојнице уз рачун, јер би тиме запослени у хотелијерству повећали своје приходе и мотивацију за рад, што би резултирало бољом услугом и већим задовољством запослених.

Налази студије о задовољству менаџера и запослених у сектору туризма (Jovanović et al., 2019) указују на то да су менаџери задовољнији послом у односу на њихове подређене, што није изненађујуће јер менаџери обично имају већа примања, већу сигурност посла и боље радне услове, што може довести и до већег задовољства послом. Са друге стране, када су у питању подређени, односно запослени, резултати указују да веће задовољство послом постижу запослени који раде у режији у односу на запослене који имају свакодневне директне контакте са потрошачима, што делује исцрпљујуће, доводи до већег притиска, па самим тим и стреса, а резултат тога може бити нижи степен задовољства послом (Jovanović et al., 2019). Такође, један од интересантних налаза ове студије показује да повећање месечних примања не доводе до већег задовољства послом (Jovanović et al., 2019). Истраживање међу активним и бившим студентима хотелијерства о очекивањима и задовољству послом у сектору хотелијерства и туризма спровели су истраживачи са Природно-математичког факултета из Новог Сада, односно департмана за географију, туризам и хотелијерство (Ivkov et al., 2020). Резултати истраживања указују на висока очекивања у вези са послом у сектору хотелијерства и туризма, што је оправдано имајући у виду степен образовања, али налази показују низак ниво задовољства послом, односно указују на незадовољство платом, напредовањем и радним условима (Ivkov et al., 2020).

Када је у питању Република Хрватска, ранија истраживања указују на низак ниво задовољства запослених у хотелијерству, где се посебно апострофира ниво зараде, а имајући у виду низак животни стандард у периоду када је спроведено истраживање (Maškarin, 2005). Такође, резултати истраживања указују на различито задовољство запослених по пословним јединицама, па тако запослени у пословној јединици хране и пића имају најнижи ниво задовољства послом, док запослени у администрацији и управи показују већи степен задовољства послом (Maškarin, 2005). Vrtiprah и Sladoljev (2012) истраживали су односе између задовољства запослених и задовољства гостију

квалитетом пружених услуга у хотелском предузећу, а налази истраживања указују на позитивну корелацију слабијег интензитета. Са друге стране, резултати указују на задовољавајући ниво задовољства запослених у посматраном хотелу, док су најмање задовољни запослени у домаћинству (Vrtiprah & Sladoljev, 2012). Laškarin Ažić (2017) је истраживала везу између задовољства запослених и њиховог гостопримства, а налази истраживања потврдили су хипотезу да је задовољство послом позитивно повезано са гостопримством запослених. Такође, идентификовано је да су односи са непосредним руковидиоцима и колегама значајни предиктори задовољства запослених у хотелијерству. Налази новије студије (Grudić Kvasić, 2019) указују на релативно висок ниво задовољства запослених у сектору хотелијерства Хрватске. Наведена студија доказала је позитиван утицај задовољства запослених на финансијску и оперативну успешност хотелске организације.

Имајући у виду да је сектор хотелијерства и туризма у Црној Гори веома значајан, није забележен велики број истраживања на тему људских ресурса, а свега два истраживања на тему задовољства запослених у овом сектору (Simovic & Perovic, 2020; Rađenović et al., 2016). Налази истраживања једне студије (Rađenović et al., 2016) показују да начин поступања менаџера и радни услови представљају најважније предикторе задовољства запослених у сектору хотелијерства Црне Горе. Друга студија (Simovic & Perovic, 2020) показује да је преко 60% запослених у туризму Црне Горе задовољно својим послом и да организациона култура позитивно утиче на ниво задовољства запослених. Такође, налази указују на то да професионални развој и напредовање представљају најважније факторе који утичу на ниво задовољства запослених (Simovic & Perovic, 2020). Студија је показала да су међуљудски односи у туристичким предузећима Црне Горе веома добри, да постоји добра комуникација међу запосленима, пријатна радна атмосфера, као и да запослени помажу једни другима у обављању посла (Simovic & Perovic, 2020). Са друге стране, изненађују резултати о задовољству платом (Simovic & Perovic, 2020), имајући у виду чињеницу да је према подацима Управе за статистику Црне Горе (2020) просечна плата у овом сектору најнижа и износи свега 348 евра.

8. Мерење задовољства запослених

Како не постоји општа сагласност око дефинисања концепта задовољства запослених, тако не постоји ни сагласност истраживача о начину његовог мерења. Имајући у виду сложеност концепта и различита тумачења, постоје два приступа мерења задовољства запослених, и то: приступ општег или глобалног задовољства запослених, којим се уствари обезбеђује општа процена укупног задовољства запослених и приступ аспеката посла, где се задовољство запослених процењује помоћу различитих аспеката посла (Dalal, 2013; Judge et al., 2012; Judge et al., 2001). Такође, не постоји консензус истраживача о томе који приступ је бољи за процену задовољства запослених. Dalal (2013) истиче да су оба приступа важна за потпуно разумевање концепта задовољства запослених, а Дошеновић (2019) истиче да се код досадашњих истраживања може уочити подједнака употреба оба приступа. Када се говори о мерењу задовољства запослених, мисли се на два главна аспекта: афективни и когнитивни (Moorman, 1993). Афективно задовољство заснива се на укупној емоционалној процени посла, односно субјективној перцепцији (Kara et al., 2012; Moorman, 1993). Са друге стране, когнитивно задовољство заснива се на рационалној процени услова посла (Moorman, 1993), односно бави се објективним ситуацијама (Kara et al., 2012). У складу са тим, развијени су различити инструменти помоћу којих се мери задовољство запослених, а најзначајнији ће бити приказани у следећој табели.

Табела 19. Инструменти за мерење задовољства запослених

Референца	Назив инструмента	Број тврдњи	Број фактора/ подскала	Фактори	Скала оцењивања
Weiss et al., 1967	Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – дужа верзија	100	20	Активност на послу, независност, сигурност, супервизија – аспект људских ресурса, морална вредност, социјална улога, колеге, супервизија – технички аспект, радни услови, разноврсност, креативност, способност, одговорност, политика организације, социјални статус, признање, ауторитет, постигнуће, компензације	Петостепена Ликертова скала
Weiss et al., 1967	Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – краћа верзија	20	2	Унутрашње и спољашње задовољство	Петостепена Ликертова скала
Smith et al., 1969	Job Descriptive Index (JDI)	72	5	Посао сам по себи, плата, могућност напредовања, супервизија, колеге	Да (Yes), не (No), не могу да се одлучим (?)

Табела 19. Наставак

Референца	Назив инструмента	Број тврдњи	Број фактора/ подскала	Фактори	Скала оцењивања
Stanton et al., 2002	Abridged Job Descriptive Index (AJDI)	25	5	Посао сам по себи, плата, могућност напредовања, супервизија, колеге	Да (Yes), не (No), не могу да се одлучим (?)
Ironson et al., 1989	Job in General Scale (JIG)	18	-	-	Да (Yes), не (No), не могу да се одлучим (?)
Russell et al., 2004	Abridged Job in General Scale (AJIG)	8	-	-	Да (Yes), не (No), не могу да се одлучим (?)
Hackman & Oldham, 1974	Job Diagnostic Survey (JDS)	18	5	Димензије посла, психолошко стање, афективна реакција запослених на посао, спремност запосленог да одговри на „обогаћене“ послове	Седмостепена Ликертова скала
Bowling & Hammond, 2008	Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale (MOAQ)	3	-	-	Седмостепена Ликертова скала
Spector, 1997	Job Satisfaction Survey (JSS)	36	9	Плата, напредовање, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, колеге, природа посла, комуникација	Шестостепена Ликертова скала
Ahmad et al., 2017	Stamps's Index of Work Satisfaction (SIWS)	44	6	Захтеви задатака, плата, интеракција, аутономија, политика организације, професионални статус	Седмостепена Ликертова скала
Bowling et al., 2018	Facet Satisfaction Scale (FSS)	25	5	Посао сам по себи, руковођење, колеге, плата, могућност напредовања	Седмостепена Ликертова скала

Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al., 1967) је скала за мерење задовољства запослених која је веома популарна међу истраживачима. Упитник је развијен у две верзије, и то: дужа верзија која се састоји од 100 тврдњи груписаних у 20 подскала (подскала садржи пет тврдњи по аспекту) и краћа верзија са 20 тврдњи које осликавају 20 аспеката посла, подељених у два фактора - унутрашње и спољашње задовољство (Spector, 1997). На основу дефинисаних тврдњи о различитим аспектима посла оцењује се ниво задовољства (Spector, 2008). Упитник је коригован 1977. године у делу оцењивања дефинисаних тврдњи, односно оцењивање у првој верзији се кретало од распона „нисам задовољан“ до „веома задовољан“, док се у промењеној верзији распон креће од „веома задовољан“ до „веома незадовољан“ (Дошеновић, 2019). Краћа верзија овог упитника, као што је већ наведено обухвата 20 тврдњи и примењује се за процену

општег задовољства, односно унутрашњег и спољашњег задовољства послом. Са друге стране, поједини аутори (Schriesheim et al., 1993) довели су у питање начин на који су различити аспекти посла сврстани у унутрашње и спољашње факторе задовољства (Schriesheim et al., 1993).

Job Descriptive Index представља инструмент дизајниран за мерење задовољства запослених (Smith et al., 1969), који је неколико пута ревидиран са прихватљивим проценама унутрашње конзистентности и валидности (Kinicki et al., 2002). Веома је популаран међу истраживачима, имајући у виду да обухвата аспекте посла који запосленима пружају укупно задовољство (Khalilzadeh et al., 2013). Инструмент обухвата 72 тврдње подељене у пет фактора који су наведени у претходној табели, а број тврњи по фактору је 9 или 18 (Spector, 1997). Свака тврдња започиње придевом или кратком фразом и оцењује се на следећи начин: ДА - описује мој посао, НЕ - не описује мој посао и ? - не могу да се одлучим (Spector, 1997). Постоји и скраћена верзија овог упитника под називом Abridged Job Descriptive Index, која се састоји од 25 тврдњи и погоднија је за ширу примену у истраживању овог значајног конструкта (Stanton et al., 2002).

Job in General Scale је инструмент за мерење глобалног или општег задовољства, компатибилан са претходно наведеним инструментом (JDI), јер је првенствено било замишљено да се користи након примене JDI, односно да би се обезбедила комплементарна мера укупног задовољства запослених (Ironson et al., 1989). Инструмент садржи 18 тврдњи и користи исту склалу оцењивања као JDI. Такође, развијена је и краћа верзија овог иструмента која носи назив Abridged Job in General и обухвата 8 тврдњи које имају високу поузданост и конзистентност (Russell et al., 2004).

Hackman и Oldham (1974) развили су Job Diagnostic Survey за мерење различитих димензија посла, задовољства и мотивације. Инструмент обухвата 18 тврдњи подељених у пет фактора који су наведени у претходној табели. Са друге стране, као алтернатива овом инструменту развијен је Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale (Bowling & Hammond, 2008). Инструмент је једоставан и кратак, користи се за процену општег задовољства запослених и идеалан је за комбиновање са другим инструментима који имају више скала (Spector, 1997). Ова субскала састоји се од три тврдње, и то: „Све у свему задовољан сам својим послом“, „Генерално не волим свој посао“ и „Генерално волим да радим овде“ (Bowling & Hammond, 2008). Процена наведених тврдњи врши се помоћу седмостепене Ликертове скале (Bowling & Hammond, 2008), а постоје истраживања која су користила петостепену (An et al., 2016; Grandey, 2003; Allen et al., 2001) или шестостепену скалу (Fox & Spector, 1999; Brasher & Chen, 1999). Међутим, постоји и истраживање чији су аутори користили четворостепену Ликертову скалу (Kim et al., 2019).

Job Satisfaction Survey представља инструмент за мерење задовољства различитим аспектима посла, као и укупног задовољства. Развијен је 1984. године од стране америчког научника (Spector, 1997). Инструмент обухвата девет подскала, односно фактора који су наведени у претходној табели. Свака подскала има четири тврдње што указује да укупна скала обухвата 36 тврдњи, а за оцењивање дефинисаних тврдњи користи се шестостепена Ликертова скала са распоном одговора од „уопште се не слажем“ до „потпуно се слажем“ (Spector, 1997). Иако је инструмент развијен за сектор услуга (Li & Huang, 2017), наишао је на широку примену, почев од индустријских радника (Bruck et al., 2002), библиотекара (Sierpe, 1999), запослених у хотелијерству (Silva, 2006; Hwang & Der-Jang, 2005), медицинских сестара (Khamisa et al., 2016) до

запослених у другим секторима (Mladenović & Petrović, 2015; Josanov-Vrgović & Pavlović, Schudrich et al., 2012). Такође, досадашња истраживања су показала да овај инструмент има високу унутрашњу конзистентност и валидност (Ogunkuade & Ojiji, 2018; Tsounis & Sarafis, 2018; Li & Huang, 2017; Yelboğa, 2009).

Stamps's Index of Work Satisfaction је инструмент који мери степен до којег запослени воле свој посао и пружа квантитативну оцену задовољства послом медицинских сестара (Ahmad et al., 2017). Садржи шест фактора који су наведени у претходној табели и обухвата 44 тврдње, чије се процењивање врши путем седмостепене Ликертове скале. Овај инструмент пружа могућност истраживачима да процене укупан ниво задовољства запослених, као и ниво задовољства за сваки фактор појединачно (Ahmad et al., 2017). Такође, ради се о инструменту који је валидан и има високу унутрашњу конзистентност (Ahmad et al., 2017; Ahmad & Oranye, 2010; Wade et al., 2008; Huber et al., 2000; Stamps, 1998).

Facet Satisfaction Scale представља инструмент за мерење задовољства запослених који обухвата пет фактора наведених у претходној табели, а сваки фактор се процењује на основу пет тврдњи које се оцењују на основу седмостепене Ликертове скале (Bowling et al., 2018). Ради се о новијем инструменту (Beehr et al., 2006) који је поуздан, али су потребна додатна истраживања како би се детаљније испитала његова психометријска својства и валидност (Bowling et al., 2018).

III ДЕО
КВАЛИТЕТ УСЛУГА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

1. Карактеристике квалитета у услужним делатностима

Услужне делатности препознатљиве су по томе што успостављају односе са својим потрошачима, за разлику од производне делатности у којој је концепт усмерен на производњу производа и постизање резултата у вези са тим (Jovin, 2011). У услужним делатностима нагласак се ставља на квалитет и зато овај сектор има истакнуту улогу у међународној економији. Сектор услуга данас чини око 70% бруто друштвеног производа у високо развијеним економијама, док се у привредама у развоју и земљама са ниским приходима, удео сектора услуга у укупном БДП-у такође брзо повећава (Solomon et al., 2020). Следећа слика илуструје процентуално учешће сектора услуга у БДП-у земаља света.

Слика 16. Учешће сектора услуга у БДП-у (у %)

Извор: StatisticsTimes.com (2018)

На основу података StatisticsTimes (2018) у структури БДП-а сектор услуга има преовлађујућу позицију и креће се од 50% (изузев афричких земаља) до 80%, а у појединим државама САД-а и преко 90%. У структури БДП-а најзначајније учешће имају високо развијене економије попут САД (80.2%), Велике Британије (80.4%), Француске (77.9%), Белгије (77.5), Шпаније (74.2%), Италије (73.9%), Швајцарске (73.7), Бразила (72.8%), Аустрије (70.4%), Аустралије (70.3%) Холандије (70.2%), Канаде (70.2%), Немачке (69.3%), Јапана (69.3%), Русије (62.3%) и Кине (52.2%) (StatisticsTimes, 2018). Наведени подаци указују да сектор услуга има преовлађујући удео у БДП-у у ондосу на примарни сектор. Када је у питању Република Србија, подаци указују да је учешће сектора услуга у БДП-у 49.1% (StatisticsTimes, 2018). Међутим, актуелна пандемија COVID-19 има невиђен и непредвидив утицај на међународну економију, посебно на сектор услуга, где су највише погођени хотелијерство и туризам и њихови сродни сектори, као што су, трговина, авио и јавни превоз (Xiang et al., 2021).

Најбољи пут да се објасни квалитет у услужним делатностима, јесте да се пође од тога шта је, заправо услуга и како се она дефинише. Услуге покривају широк спектар различитих и врло често сложених активности, па их је и тешко дефинисати. Дефиниције услуга које сусрећемо у литератури разликују се у зависности од аутора и њиховог

посматрања услуга у економији (Veljković, 2018). Према једној од најчешће коришћених дефиниција услуга је „акт или перформанса коју једна страна нуди другој, и поред тога што поступак може бити везан за физички производ, сама перформанса је неопипљива и не резултира власништвом над било којим фактором производње“ (Lovelock et al., 2015, стр. 15). Palmer (2013) дефинише услугу као „сваку корист или активност коју једна страна нуди другој страни, која је суштински неопипљива и која не поседује власништво над било којим елементом услуге“ (стр. 2). Са друге стране, Grönroos (2015) дефинише услугу као „процес који се састоји од низа више или мање нематеријалних активности које се обично, али не нужно увек, одвијају између корисника и запослених и/или физичких ресурса или робе и/или система пружаоца услуга, који су понуђени као решење проблема корисника“ (стр. 48). Наведене дефиниције упућују на то да је услуга нематеријалног карактера, односно да је неопипљива, што говори о томе да њен квалитет није лако дефинисати и одредити. Услуге имају низ специфичних карактеристика које ће бити приказане у следећој табели.

Табела 20. Специфичне карактеристике услуга

Карактеристике услуга	Опис
Неопипљивост	Услуге се у великој мери не могу доживети физичким чулима. Не могу се видети, окусити, осетити или додирнути као опипљива добра. У ствари, многе услуге је тешко испитати пре него што се купе. Недостатак материјалних доказа повећава ниво несигурности када купац бира између конкурентских услуга.
Неодвојивост	Док се већина робе прво производи, затим продаје и троши, већина услуга се прво продаје, а затим производи и конзумира у исто време. У многим случајевима купци су присутни док се услуга креира, па пружалац и купци међусобно комуницирају током процеса производње услуге.
Хетерогеност	За разлику од материјалних добара, услуге су веома хетерогене. То је зато што су услуге перформансе, које често производи услужно особље, што значи да извршене услуге неће бити потпуно исте. Стога, хетерогеност услуга може резултирати различитим нивоима квалитета услуга. Други проблем је што су купци обично укључени у процес производње услуга, па може бити тешко спровести надзор и контролу како би се осигурали доследни стандарди квалитета.
Непостојаност	Услуге се разликују од производа јер се не могу сачувати, складиштити, препродати нити вратити. Ово је у супротности са производом који се може складиштити, препродати или вратити ако купац није задовољан. Авио компанија која нуди места на одређеном лету, не може да прода та места након што је авион полетео. Стога, нетрајност услуга резултира већом пажњом која се посвећује предвиђању потражње и коришћењу капацитета.

Извор: Адаптирано према Johann (2015); Zeithaml et al. (2018)

Такође, још једна карактеристика услуга која се није нашла у претходној табели јесте немогућност власништва над услугом, а што се могло приметити и у презентованим дефиницијама, имајући у виду да су аутори приликом дефинисања услуге ову карактеристику користили као општи критеријум, а она је директна последица њене неопипљивости и нетрајности, односно немогућности чувања.

Наведене специфичне карактеристике услуга у великој мери доприносе да аутори који се баве квалитетом услуга примењују раличите приступе дефинисању квалитетета, и то (Lovelock & Wirtz, 2011):

- Трансцендентални поглед на квалитет је синоним за изузетност: знак бескомпромисних стандарда и високих постигнућа. Ово гледиште се често примењује у извођачкој и визуелној уметности. Према овом погледу људи уче да препознају квалитет кроз искуство стечено поновљеним излагањем.
- Приступ заснован на производњи заснива се на понуди и првенствено се бави инжењерингом и производном праксом. Када су услуге у питању може се рећи да је квалитет вођен операцијама. Фокус је, пре свега, на објективним критеријумима мерења, који су често вођени циљевима продуктивности и ограничења трошкова и немају утицаја на схватање квалитета.
- Дефиниције базиране на основу корисника почињу са премисом да квалитет лежи у очима корисника. Ове дефиниције изједначавају квалитет са задовољством корисника и заснивају се на личној перцепцији корисника и као такве препознају да корисници имају различите жеље и потребе.
- Дефиниције засноване на вредности дефинишу квалитет у смислу вредности и цене. Узимајући у обзир компромис између перформанси и цене, квалитет се дефинише као „приступачна изузетност“.

Наведени различити погледи на квалитет указују на то да природа услуга захтева посебан приступ дефинисању квалитета. Пре тога, навешће се неке дефиниције квалитета како са становишта произвођача, тако и са становишта потрошача. Наиме, Crosby (1989) дефинише квалитет као „усклађеност са захтевима“ (Matković, 2013, стр. 48). Avelini Holjevac (2002) под квалитетом подразумева „ниво задовољења потреба потрошача, односно усклађеност са њиховим захтевима и очекивањима“ (стр. 4). Kotler и сарадници (2006) дефинишу квалитет као „укупност обележја и карактеристика производа или услуга које могу задовољити потребе потрошача“ (стр. 24). На сличан начин, ISO 9000 квалитет дефинише као „задовољавање или превазилажење потреба и захтева потрошача“ (Lovelock & Wirtz, 2011, стр. 410). Када је у питању квалитет услуга, може се рећи да неопипљивост услуга знатно отежава процену квалитета услуга у поређењу са производом. Будући да су потрошачи често укључени у производњу услуга, потребно је направити разлику између процеса пружања услуга или како то Grönroos (1984) назива функционалним квалитетом, и стварног резултата услуге који он назива техничкиим квалитетом. Наиме, технички квалитет односи се на оно што потрошач заправо добија од услуге, док се функционални квалитет односи на то како потрошач добија ту услугу. Он је мишљења да не треба занемарити техничку страну квалитета услуга, али истиче да је функционални квалитет најважнији фактор у оцени квалитета услуге (Grönroos, 1984). У том смислу се контакт потрошача са запосленима намеће као кључна одредница функционалног квалитета услуге. Grönroos (1984) и други истраживачи (Parasuraman et al., 1985) указују на то да квалитет услуга представља разлику између очекивања потрошача и перцепције испоручене услуге. Према томе, Barjaktarević и Kneževић (2021) истичу да „квалитет хотелских услуга чине њихова својства која обезбеђују задовољење потреба и очекивања гостију, при чему гост хотела даје коначан суд о степену оствареног задовољства“ (стр. 5). Даље, Avelini Holjevac (2002) квалитет хотелских услуга објашњава као „хотелски грозд“ који чини квалитет свих појединачних услуга у хотелу, а свако одступање од квалитета појединачне услуге нарушава „хотелски грозд“, па тиме разбија јединство и потпуни квалитет. У наставку ће се указати на комплексност квалитета хотелског производа који се састоји од низа појединачних услуга.

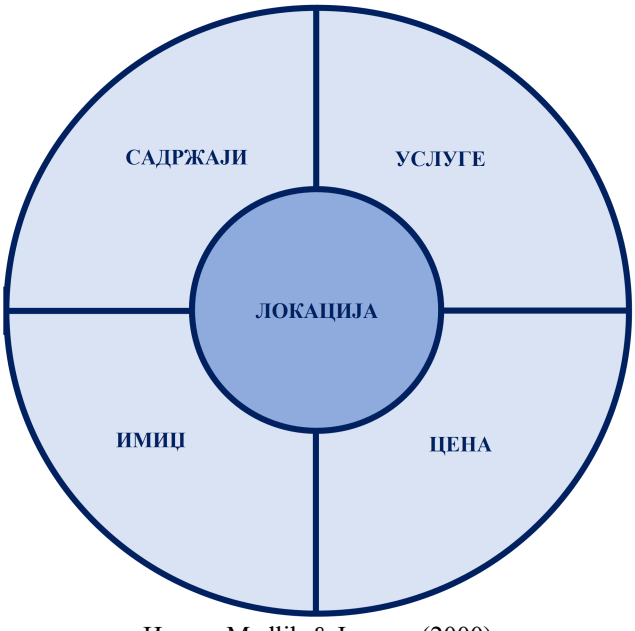
2. Комплексност квалитета услуга у хотелијерству

Потрошачи незадовољни квалитетом пружене услуге одустају од куповине и одлазе код конкуренције. Управо због тога, акценат хотелских организација треба да буде на испоруци високо квалитетних услуга имајући у виду бројне позитивне импликације, почев од стицања конкурентске предности и повећања тржишног удела (Butnaru & Liacu, 2017; Hu et al., 2009), до повећања сатисфакције потрошача, њиховог задржавања и лојалности, повећања профитабилности и побољшања пословања (Shah et al., 2018; Pan, 2015; Wilkins et al., 2009; Kyoon Yoo & Ah Park, 2007; Harter et al., 2002).

Као што је већ наведено, квалитет услуга није лако дефинисати, одредити и мерити, имајући у виду карактеристике услуга (неопипљивост, неодвојивост, хетерогеност и нетрајност) за које су истраживачи (Parasuraman et al., 1985), између осталог, утврдили и да су најцитиранији. Међутим, у хотелијерству постоје и друге карактеристике, као што су непрецизни стандарди и флуктуирајућа потражња, које компликују обавезу дефинисања, испоруке и мерење квалитета услуга (Wong Ooi Mei et al., 1999). На пример, иако су хотелске организације успоставиле политике, правила и процедуре за управљање квалитетом и стандардизацијом својих производа (припрема хране у ресторану; чишћење соба и сл.), многе аспекте квалитета услуга није могуће стандардизовати (Секулић, 2016). Наиме, аспекте квалитета услуга, попут љубазности, показивање емпатије према госту и спремности запослених за пружање помоћи, различити потрошачи ће вероватно различито процењивати и субјективно оцењивати. Потражња за услугама у хотелијерству углавном је неравномерна, односно карактерише је сензуалност и најчешћа је приликом коришћења годишњих одмора, што свакако отежава доследност у пружању квалитета услуга (Wong Ooi Mei et al., 1999).

Са становишта гостију, хотел нуди своје садржаје и услуге, појединачно или у различитим комбинацијама, а овај концепт се састоји од неколико елемената, као што је приказано на следећој слици.

Слика 17. Концепт хотелске понуде



Извор: Medlik & Ingram (2000)

Локација хотела је од изузетне важности, а она може бити у граду, близу одређеног града, у селу или некој другој дестинацији. Квалитетну локацију хотела одређује добра саобраћајна повезаност и приступачност, актрактивно или природно окружење, одсуство буке и постојање одговарајућих културних и других атракција. Садржаји хотела обухватају собе, ресторане, барове и друге просторије за госте, као и рекреативне садржаје. Услуга обухвата доступност и обим одређених хотелских услуга које се пружају захваљујући садржајима. Квалитет услуга зависи од запослених, степена њихове пажње, брзине и ефикасности. Имиџ хотела може се одредити као начин на који се хотел представља гостима и како га они доживљавају. Имиџ хотела је уствари нуспроизвод његове локације, садржаја и услуга, али и његовог назива или других асоцијација (на пример, ко одседа у хотелу). Цена хотелске услуге представља вредност елемената хотелске услуге и задовољства гостију. Наведени елементи хотелске услуге имају већи или мањи значај за госте хотела у зависности од њихових потреба.

На сличан начин, Middleton са сарадницима (2009) конципира три нивоа квалитета хотелског производа, који ће бити приказани у следећој табели.

Табела 21. Нивои хотелског производа

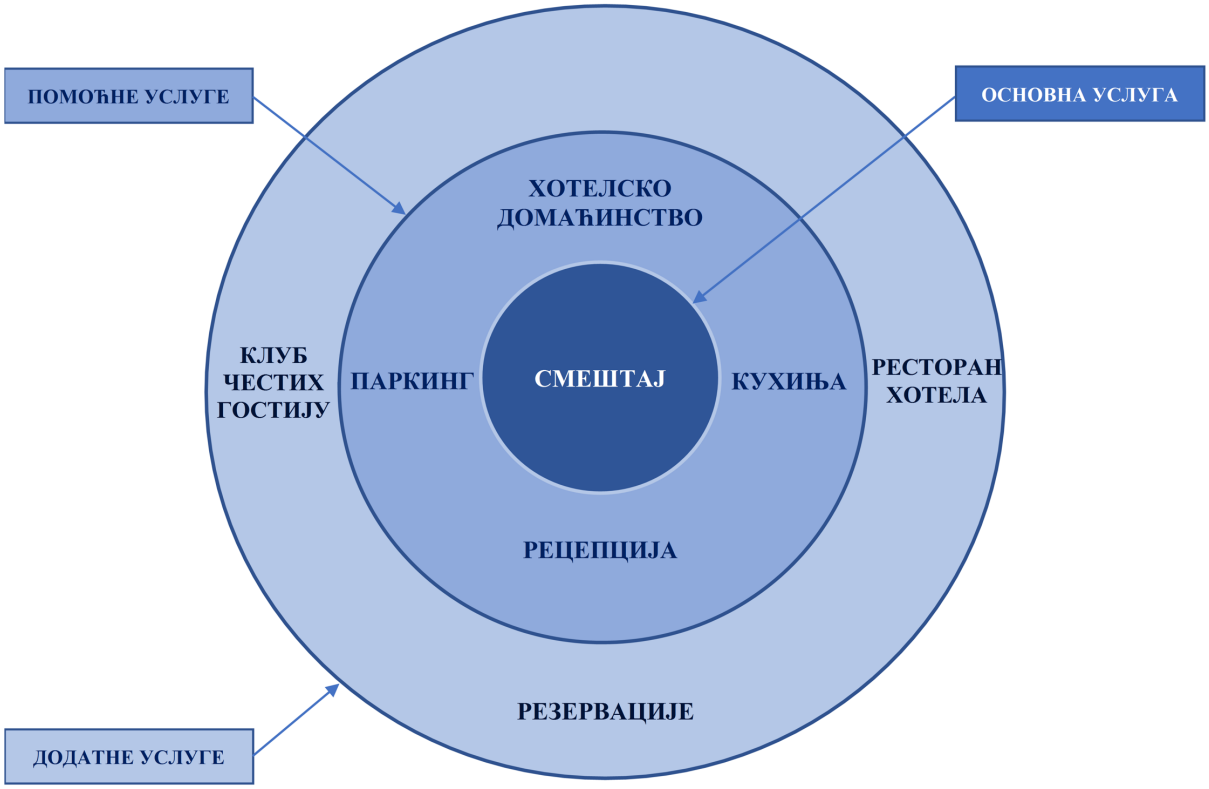
Ниво хотелског производа	Опис и пример (два ноћења са доручком)
Основни производ	Основни производ хотела јесте смештајна јединица, односно соба у којој гости долазе ради преноћишта. Када се говори о основном производу хотела треба напоменути да се по свом квалитету не разликује битно од својих конкурената. Наиме, основни производ одражава карактеристике и потребе циљних сегмената гостију, а не хотела.
Формални производ	Други ниво хотелског производа, формални и опипљиви производ, садржи низ опипљивих и неопипљивих карактеристика везаних за квалитет, а у овом примеру, ради се о стандардним собама са купатилом, телевизором и телефоном, као и други садржаји који су укључени у формални производ, а између осталог назив, марка и имиџ хотела. На овом нивоу производа, хотел се може разликовати од своје конкуренције по комфорнијим собама са квалитетнијим и удобнијим креветима, постељином, припремом доручка од квалитетних органских производа и сл.
Увећани производ	Унапређени производ покреће потреба за стварањем конкурентске предности хотела кроз увођење додатних услуга како би се задовољиле разноврсне потребе гостију. Баналан пример може бити добродошлица уз вино и квалитетне чоколадне производе, љубазност запослених, пријатна атмосфера, улазнице за локалне атракције и сл.

Извор: Адаптирано према Middleton et al. (2009)

Уз сваки ниво производа, квалитет је кључна одредница. Постоје и друге кључне димензије које одражавају дугурочно стратешко брендирање и развијање имиџа хотела, а како би се разликовали од конкуренције и утицали на понашање потрошача. Као примери се наводе коришћење локалних производа и повезивање са локалним добављачима чиме се, пре свега, доприноси локалној заједници и њеном окружењу (Middleton et al., 2009).

Према моделу пакета услуга, који се често користи у литератури, Grönroos (2015) хотелску услугу описује као скуп различитих услуга, материјалних и нематеријалних добара, који заједно чине хотелску услугу. У складу са тим, Hsu и Powers (2002) истичу да хотелска понуда има три елемента, који ће бити илустровани на следећој слици.

Слика 18. Елементи хотелске понуде



Извор: Адаптирано према Hsu & Powers (2002) и Grönroos (2015)

Према илустрацији, основна услуга хотела је смештај, то је уствари главни разлог зашто хотел постоји на тржишту (Grönroos, 2016; Hsu & Powers, 2001). Помоћне услуге су кључне за пословне операције у хотелу и без њих испорука основне услуге, односно смештаја, не би била могућа. Без рецепције са којом гост остварује први контакт и хотелског домаћинства (опремање и чишћење собе) није могуће издати, односно продати собу. У ресторану, кухиња представља помоћну услугу, јер без кухиње, ресторан не може да функционише. Осим што су кључне за пословање хотела, помоћне услуге могу бити извор конкурентске предности. Додатне услуге нису битне за пружање основне услуге, али су итекако важне за маркетинг и диференцирање од конкуренције. Поред резервације, хотелског ресторана и бенефиција за честе госте, Секулић (2016) истиче да спортски и забавни садржаји и конференцијске сале представљају такође додатне хотелске услуге.

Kotler (2001) истиче пет нивоа квалитета хотелског производа (битна корист, основни производ, очекивани производ, обогаћени и потенцијални производ), где сваки следећи ниво производа пружа, како виши квалитет тако и вишу вредност за госте хотела. Према Секулићу (2016) основне хотелске усуге чине смештај, храна и пиће. Galičić (2012) наводи остале хотелске услуге које гост додатно плаћа, као што су коришћење телефона, чување вредних ствари, прање рубља, услуге помоћног кревета у соби и остале услуге које се евидентирају и наплаћују од госта. Са друге стране, постоје остале услуге које се

гостима не наплаћују, као што је давање разних информација, паркирање возила, ношење пртљага, пиће добродошлице, програми забаве и анимације, изложбе и друге услуге које улазе у пакет постојећих услуга, а не евидентирају се и не наплаћују (Galičić, 2012). Управо додатне услуге које се не наплаћују имају за циљ подизање задовољства гостију и њихов подстицај на садржајни, самим тим и дужи боравак у хотелу. Резултат пружања додатних услуга јесте поновни долазак госта и стварање лојалних потрошача.

Секулић (2016) хотелске услуге разликује по секторима који су одговорни за њихову реализацију. У оквиру сектора смештаја функционишу рецепција, хотелско домаћинство и служба одржавања, па самим тим у овом сектору су све активности подређене пружању услуга гостима хотела (Čerović & Knežević, 2019). Тако рецепција врши услуге комуницирања и давања информација, резервација, пријављивања и одјављивања гостију. Хотелско домаћинство је задужено за одржавање хигијене у собама и другим површинама у хотелу, прање и пеглање рубља и декорисање ентеријера, док је служба одржавања задужена за несметано функционисање опреме и уређаја током боравка гостију у хотелу (ТВ, интернет, телефон, клима уређај и сл.). Сектор хране и пића одговоран је да обезбеди пиће и припрему хране за хотелске госте и врши њено послуживање у ресторану за столом или самопослуживање, као и послуживање у собама и другим просторијама. Према томе, боравак госта у хотелу, назива се „циклус госта“ и он има своје фазе (долазак, боравак и одлазак), за које су задужени одређени сектори у хотелу (Kasavana, 2013; Sekulić & Mandarić, 2012). Када се овај циклус затвори, престаје и реализација хотелске услуге, а сам квалитет услуге процењује гост.

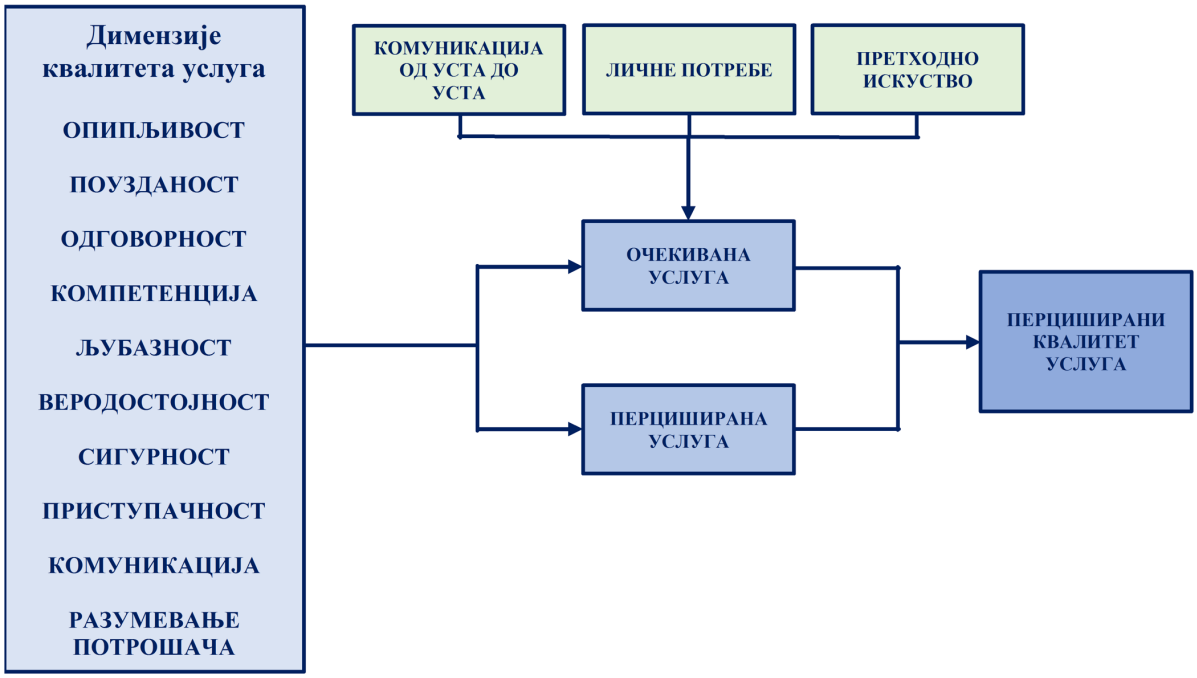
Као што је већ више пута истакнуто, уважавајући комплексност хотелских услуга, квалитет услуга у хотелијерству није лако одредити и мерити, посебно имајући у виду кључне димензије квалитета услуга, о којима ће бити речи у наставку.

2.1. Кључне димензије квалитета услуга у хотелијерству

Из перспективе госта, хотелска услуга је искуство. Поред специфичних карактеристика услуга које су већ наведене у претходном тексту, а за које се може рећи и да су генеричке природе, Hsu и Powers (2001) као важну карактеристику хотелске услуге истичу учешће људи у процесу пружања услуга. Наиме, рецепционери као део свог посла, врше сталну комуникацију са гостима, што значи да запослени остварују лични контакт са гостима хотела. Према томе, запослени и гости су буквално део производа и управо због тога што је потребно присуство људи у процесу пружања услуга, хотелске услуге су мање стандардизоване од производа. Међутим, хотелске организације могу стандардизовати процедуре пружања одређених услуга, али ће то у великој мери зависити од структуре запослених и гостију који су различити и самим тим различито доживљавају услугу коју примају. Односно, услуга пружена једном госту, није иста као „иста“ услуга која је пружена другом госту. Ово не значи да је контрола квалитета услуга немогућа, већ да је подложна варијацијама. Са друге стране, Galičić (2012) наводи односе поверења (између госта и хотела) као карактеристику хотелске услуге. Циљ хотелске организације је да пружањем квалитетне услуге изгради однос поверња, који доводи до обостране лојалности. Наиме, пружање неквалитетне услуге, нарушава стечено поверење, што се може негативно одразити на пословање хотелске организације.

Parasuraman и сарадници (1985) интензивно су се бавили истраживањем квалитета услуге и идентификовали су десет димензија на основу којих потрошачи процењују квалитет услуга, а које ће бити илустроване на следећој слици.

Слика 19. Димензије квалитета услуга



Извор: Parasuraman et al. (1985)

Касније, истраживачи (Zeithaml et al., 1990; Parasuraman et al., 1988) ових десет димензија илустрованих у претходној слици, на основу различитих статистичких анализа своде на пет димензија квалитета. Следећа табела приказује коресподенцију између оригиналних десет и нових пет димензија квалитета услуга.

Табела 22. Коресподенција између оригиналних десет и нових пет димензија квалитета услуга

Димензије квалитета услуга	Опипљивост	Поузданост	Одговорност	Сигурност	Емпатија
Опипљивост	■				
Поузданост		■			
Одговорност			■		
Компетенција				■	
Љубазност				■	
Веродостојност				■	
Сигурност				■	
Приступачност					■
Комуникација					■
Разумевање потрошача					■

Извор: Zeithaml et al. (1990)

На основу претходне табеле, може се констатовати да су димензије опипљивост, поузданост и одговорност непромењене, док је дошло до фузије димензија компетенција, љубазност, сигурност и веродостојност у димензију сигурност. Такође, димензије

приступачност, комуникација и разумевање потрошача обједињене су у нову димензију под називом емпатија. Дакле, Parasuraman и сарадници (1988) су на основу емпиријског истраживања у овиру којег је обухваћено пет услужних делатности, закључили да ових пет димензија квалитета услуга најбоље објашњавају перципирани квалитет услуга. Према томе, наведене димензије квалитета услуга односе се и на квалитет хотелских услуга, што потврђују и бројна истраживања спроведена у области хотелијерства (Ezeh et al., 2021; Omar et al., 2020; Ali et al., 2019; Herstein et al., 2018; Albayrak et al., 2017; Jasinskas et al., 2016; Stefano et al., 2015).

Опипљиност изворно (Parasuraman et al., 1985) представља материјализацију услуге, односно присуство физичких елемената. Када је у питању хотелска услуга, ова димензија квалитета услуге операционализује се кроз визуелну привлачност хотела и његових просторија, модерну опрему и прикладан изглед запослених. Према Секулићу (2016), ова димензија квалитета услуга у хотелијерству односи се и на локацију самог хотела, саобраћајну повезаност и културне садржаје. Барјактаревић и Кнежевић (2021) истичу значај ове димензије при оцени перцепције квалитета хотелске услуге.

Поузданост као димензија квалитета услуге односи се на способност хотела да испоручи одговарајућу и квалитетну услугу у предвиђено време. Наиме, ова димензија квалитета услуга разлаже се на компоненте квалитета услуга као што су пружање обећане услуге у предвиђено време, интересовање за решавање проблема гостију хотела, пружање адекватне услуге од првог сусрета па надаље и пружање услуга без грешака. Одређена истраживања су показала да поузданост представља најважнију димензију квалитета услуга (Pekkaya et al., 2019; Chowdhary & Prakash, 2007; Johnson & Nilsson, 2003; Parasuraman et al., 1988). Такође, Барјактаревић и Кнежевић (2021) иситичу да је ова димензија квалитета услуга углавном под контролом запослених који раде на првој линији услуживања, међутим, наводе да не треба занемарити и улогу запослених који не учествују директно у пружању услуга.

Одговорност представља способност хотела да помогне својим гостима и пружи брзу и квалитетну услугу. Ова димензија у фокус ставља запослене и госте хотела, а операционализује се кроз информисање гостију о томе када ће услуга бити извршена и способности запослених да пруже брзу услугу, помогну гостима у сваком тренутку и брзо реагују на њихове захтеве. У овој димензији се инсистира на брзини, имајући у виду да перцепција квалитета услуге може бити мања, уколико гост не буде услужен оном брзином коју он очекује (Секулић, 2016). Ова димензија је у потпуности под контролом запослених који раде на првој линији услуживања и због тога они морају бити добро обучени како да реагују на захтеве гостију (Ali et al., 2021). Са друге стране, студија случаја у Великој Британији (Antony et al., 2004) имала је за циљ да идентификује које димензије квалитета услуга су најважније за пословање хотелске групе, а налази су показали да је одговорност најважнија димензија кавлитета услуга, за разлику од поузданости која је означена као најважнија у иницијалном емпиријском истраживању (Parasuraman et al., 1988) и другим истраживањима (Pekkaya et al., 2019; Chowdhary & Prakash, 2007; Johnson & Nilsson, 2003). Тезу да одговорност представља важну димензију квалитета услуга у хотелијерству потврдили су и други истраживачи (Lo et al., 2015).

Основу сигурности као димензије квалитета услуга у хотелијерству чине компетенција, љубазност и веродостојност. Ali и сарадници (2021) указују на то да сигурност представља знање и љубазност запослених и њихову способност да изграде поверење са

гостима. Значи, и у овој димензији запослени имају кључну улогу у одређивању квалитета услуге, јер гости хотела процењују да ли запослени уливају поверење, имају ли довољно знања да одговоре на њихове захтеве и потребе, да ли су љубазни у опхођењу према њима и осећају ли се сигурним приликом обављања финансијских трансакција. Барјактаревић и Кнежевић (2021) наглашавају да је сигурност изразито значајна димензија квалитета хотелске услуге, имајући у виду да гост у својој свести може створити одговарајућу слику о хотелу. Та слика зависи од понашања запослених, односно њиховог професионализма или непрофесионализма, што у крајњем случају доводи до позитивне или негативне перцепције квалитета услуга (Секулић, 2016).

Емпатија захтева од хотела и његових запослених да посвећују посебну пажњу сваком госту, како би разумели и задовољили његове специфичне потребе. Код ове димензије је фокус на комуникацији и индивидуализацији услуге. Наиме, од запослених се очекује да активно слушају госте, као и да честе госте приликом комуникације ословљавају именом (Zeithaml et al., 2018). Иако је ова димензија у иницијалном емпиријском истраживању (Parasuraman et al., 1988) одређена као најмање важна, постоје истраживања која указују на важност емпатије као димензије квалитета услуга (Slack et al., 2020; Kitapci et al., 2013; Musa & Thirumoorthi et al., 2011). Такође, важно је истаћи и познавање социјалне, образовне, духовне и културне вредности гостију, јер није могуће госте посматрати само као носиоце профита (Barjaktarević & Knežević, 2021; Секулић, 2016).

Описане димензије квалитета услуга у хотелијерству указују на комплексност хотелске услуге која се састоји од опипљивих и неопипљивих елемената чији квалитет гости процењују на основу објективног и субјективног доживљаја. Поузданост, одговорност, сигурност и емпатија представљају димензије квалитета услуга у хотелијерству код којих запослени имају кључну улогу, имајући у виду да су гости и запослени упућени једни на друге, као и да остварују међусобне контакте током испоруке услуге, што се у значајној мери одражава на перцепцију квалитета услуга.

2.2. Геп анализа квалитета услуга

Као што је већ и наведено, квалитет услуга представља разлику између очекивања потрошача и перцепције испоручене услуге (Parasuraman et al., 1985; Grönroos, 1984).

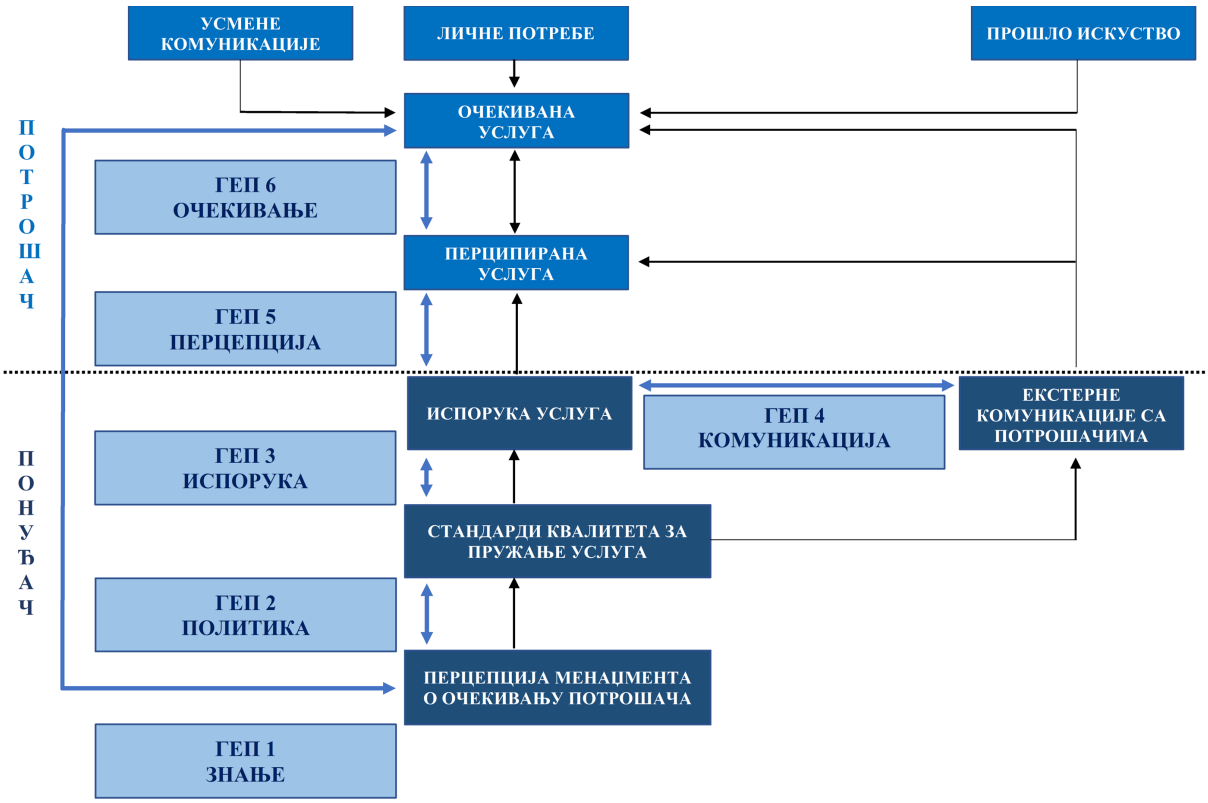
Parasuraman и сарадници (1985) развили су модел анализе гепа, који је познат и под називом геп модел квалитета услуга и примењује се за идентификовање извора проблема квалитета. Геп модел помаже менаџменту да побољша квалитет услуга. Пре свега, модел приказује како настаје квалитет услуга, а илустрован је на слици 20. Горњи део модела укључује појаве везане за потрошача, док доњи део модела приказује појаве везане за понуђача, односно пружаоца услуга. Очекивана усуга је функција претходног искуства, личних потреба потрошача и усмене комуникације са различитим каналима, док је перципирана услуга резултат низа интерних одлука и активности (Grönroos, 2015).

Геп модел квалитета услуга (слика 20) показује шта је потребно узети у обзир приликом анализе и планирања квалитета услуга. Наиме, модел приказује шест гепова, који су резултат недоследности у процесу управљања квалитетом.

Геп у знању (геп 1) настаје као разлика између онога што менаџмент верује да су очекивања потрошача и стварних очекивања потрошача. Lovelock и Wirtz (2011) дају

одређене предлоге како отклонити наведени геп. Наиме, потребно је едуковати менаџмент хотела о томе шта гости хотела очекују, јер у супротном ће пружати услуге које нису у складу са очекивањима гостију и на тај начин хотел неће задовољити њихове потребе. Зато је неопходно имплементирати систем добијања повратних информација од својих гостију, који ће укључити истраживање задовољства гостију и анализирање њихових жалби. У том смислу треба развити добре упитнике и интервјуе. Кључну улогу у овом процесу имају запослени на првој линији услуживања, који су у сталној комуникацији са гостима и од њих добијају одређене информације или запажања. Такође, треба побољшати комуникацију између запослених који раде на првој линији услуживања и менаџмента хотела, као и интеракцију између менаџмента хотела и гостију. На тај начин ће менаџмент хотела ослушкивати потребе и жеље гостију и бити у прилици да смањи овај геп у квалитету услуга.

Слика 20. Геп квалитета услуга



Извор: Lovelock & Wirtz (2011)

Геп у политици или стандардима (геп 2) представља разлику између разумевања очекивања потрошача од стране менаџмента и стандарда квалитета успостављених за пружање услуга. Овај геп се јавља када менаџмент хотела зна која су очекивања гостију, али није спреман или не жели да испоручи услугу коју гости очекују, а као разлог томе често се истичу трошкови и изводљивост. Барјактаревић и Кнежевић (2021) наводе да геп у политици настаје као исход недовољног ангажовања менаџмента хотела и недостатка улагања у опрему и људске ресурсе. Lovelock и Wirtz (2011) су мишљења да се наведени геп може отклонити успостављањем одговарајућег процеса кроз стандардизовање услуга, стандардизовањем радних задатака, развијањем услуга које испуњавају очекивања госта, комуницирањем и јачањем мерљивих стандарда услуга оријентисаних на госте у свим секторима хотела. Као добар пример, Секулић (2016) наводи пример извршног директора групе Marriott који је уочио проблем чекања гостију

приликом одјављивања из хотела и у складу са тим развио и стандардизовао систем брзог одјављивања.

Геп у испоруци (геп 3) настаје као разлика између стандарда квалитета пружања услуга и стварних перформанси запослених за испоруку услуга у складу са стандардом. Значи у овом случају, менаџмент хотела разуме захтеве гостију, али запослени не испоручују услугу у складу са постављеним стандардима, што је последица лоше обуке, неспособности или неспремности запослених. Прецизније, овај геп у квалитету настаје због запослених, што потврђује тезу да запослени имају важну улогу у испоруци кваалитетне услуге. Секулић (2016) наводи да гост када дође у хотел, очекује срдачан поздрав и осмех код запослених који раде на првој линији услуживања. Lovelock и Wirtz (2011) предлажу начине како отклонити одређене недостатке у овом гепу: потребно је мотивисати и награђивати запослене, посебно оне који раде на првој линији услуживања, неговати тимски рад, организовати обуке запосленима, посебно оне за поступање са гостима у стресним условима, спроводити активности управљања људским ресурсима (регрутација, селекција, обука и евалуација) и развити стратегију управљања људским ресурсима. Успешно имплементиране стратегије управљања људским ресурсима резултирају стварањем праве културе услуга, чиме се смањује овај геп (Zeithaml et al., 2018).

Геп у комуникацији (геп 4) представља разлику између екстерне комуникације и испоруке услуге. Наиме, овде постоје практично два под гепа (Grönroos, 2015). Први под геп се односи на разлику између перцепције маркетинг и продајног особља о квалитету услуге и испоруке услуге, а други под геп говори о превеликим обећањима путем оглашавања која доводе до раста очекивања потрошача. Као пример, Секулић (2016) наводи да путем промотивних активности хотел може обећати својим гостима собу са погледом на море, иако је број соба са погледом на море органичен, што може довести до раста очекивања, а затим и до разочарења јер гост неће добити обећану услугу. Овај геп се може отклонити на начин да поруке које хотел шаље својим гостима путем пропаганде буду у складу са оперативним могућностима хотела и да их потенцијални гости правилно перципирају. Менаџмент хотела, посебно одговорне особе за маркетинг морају да проверавају сваки вид комуникације да би осигурали тачност и доследност, односно морају спроводити процес одобравања познат под називом „провера реалности“ (Lovelock & Wirtz, 2011).

Геп у перцепцији (геп 5) јавља се као разлика између испоручене услуге и перципиране услуге јер потрошачи некад нису у стању да прецизно процене квалитет услуге.

Геп у квалитету услуге (геп 6) настаје као разлика између онога што потрошачи очекују да добију од услуге и њихове перцепције о услузи коју су стварно добили. Геп у квалитету услуга је накритичнији, због тога је крајњи циљ побољшање хотелске услуге, како би се овај геп што је више могуће смањио. Међутим, да би се то десило, хотелске организације морају да раде на елеминисању преосталих пет гепова, приказаних на претходној слици, као и да развију приступ којим би осигурали да квалитет услуга постане и остане кључни циљ пословања (Lovelock & Wirtz, 2011).

3. Компоненте квалитета услуга у хотелијерству

Последњих година обим и потребе за хотелским услугама прерастају традиционалну хотелску понуду и намећу питање топ менаџменту да ли квалитет и понуда услуга одговарају потребама и жељама гостију, и што је најважније, испуњавају ли њихова очекивања (Marić et al., 2016). Управо из ових разлога, а и разлога наведених у претходном наслову, савремено хотелијерство ставља значајан акценат на квалитет услуга.

Захтеви и очекивања хотелских гостију имају тенденцију да се стално мењају, али оно што се код гостију не мења јесте то како они гледају на хотелску услугу. То се може описати на следећи начин: „добијам оно што желим, када то желим, са поштовањем и осмехом“ (Mola & Jusoh, 2011). Иако су превише уопштена, овако формулисана очекивања шаљу јасну поруку да гости хотела захтевају опипљиве и неопипљиве компоненете квалитета услуга. Имајући у виду кључне димензије квалитета услуга описане у претходном наслову, Wakefield и Blodgett (1999) истичу да се оне могу категорисати као опипљиве (опипљивост) и неопипљиве димензије квалитета услуга (поузданост, одговорност, сигурност и емпатија). Истог мишљења је и Секулић (2016) који наводи да се димензије квалитета хотелске услуге могу поделити на опипљиве и неопипљиве димензије (слика 21), односно компоненте квалитета услуга. Поделу на опипљиве и неопипљиве компоненте квалитета услуга практично је укорењо Grönroos (1984) који је први извдојио две димензије квалитета услуга, технички и функционални квалитет, при чему се технички квалитет заснива на опипљивим димензијама, док се функционални квалитет односи на неопипљиве димензије квалитета услуга, односно на процес стварања и испоруке услуге, а у вези са начином на који гост доживљава и добија услугу. Такође, Марић и сарадници (2016) су у свом истраживању путем факторске анализе идентификовали опипљиве и неопипљиве компоненте квалитета хотелске услуге. Вујић и сарадници (2020) истичу да опипљиве и неопипљиве компоненте хотелске услуге имају важну улогу у процени квалитета услуга, задовољства гостију и коначној одлуци при одабиру одређеног хотела.

Слика 21. Компоненте квалитета хотелске услуге

Извор: Илустрација аутора

3.1. Опипљиве компоненте квалитета услуга

Опипљиве компоненте квалитета услуга, као што је више пута наведено, укључују окружење где се услуга пружа и у којем организација и потрошач ступају у интеракцију, као и друга материјална добра која су саставни део услуге. Опипљивост у хотелијерству односи се на визуелну привлачност хотела и његових просторија, модерну опрему и прикладан изглед запослених. Albayrak и сарадници (2010) истичу да опипљиве компоненте хотелске услуге имају већи утицај на опште задовољство гостију јер се могу лакше модификовати или обновити у поређењу са неопипљивим компонентама. Oberoi и Hales (1990) у својој студији о пословним хотелима такође, истичу важност опипљивости као компоненте квалитета хотелске услуге. Jones и сарадници (2004) предлажу да хотелијери треба да посвете посебну пажњу опипљивим елементима како би постигли веће задовољство гостију. Са друге стране, и менаџери бањских хотела перципирају значај опипљивих елемената за квалитет услуга и задовољство гостију (Bakirtzoglou et al., 2018).

Постоје бројни модели за мерење квалитета услуга у хотелијерству, којима ће се касније посветити пажња. Опипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству одређују се на основу различитих елемената, а истраживачи квалитета ове компоненте испитују помоћу различитих исказа. У складу са тим, наредна табела даје приказ спроведених истраживања о квалитету услуга у хотелијерству и исказима којима су истраживачи мерили опипљиве компоненте квалитета услуга.

Табела 23. Опипљиве компоненте квалитета хотелске услуге

Референца	Опипљиве компоненте квалитета услуга
Wilkins et al., 2007	Елегантна атмосфера хотела; Хотел прве класе; Лоби хотела је пространа; Артифакти (предмети) и слике утичу на изглед хотела; Амбијент хотела је опуштајући; Распон козметичких производа у купатилу; Брендирани козметички производи; Пуно великих и меких пешкира; Луксузни апарати; Услуге консијержа, Услуге уштеде времена, попут паркирања возила; Редовне аутобуске линије до аеродрома; Доступност теретане и других рекреативних садржаја; Одлична презентација хране; Изглед ресторана; Добар асортиман барова за пиће; Раскошна понуда за доручак на бази шведског стола.
Marković et al., 2013	Модерна опрема; Визуелно привлачни физички објекти; Уредни запослени; Визуелно привлачни материјали (флајери, веб страница); Чист и уредан хотел; Одговарајућа локација; Паркинг простор; Лакоћа сналажења у хотелу; Доступне и јасне информације у хотелу.
Wu et al., 2013	Атмосфера је оно што очекујем; Стил декора је по мојој жељи; Заиста уживам у атмосфери; Декор показује добар стил; Декор је елегантан и атрактиван; Амбијент је одличан; Величина собе је одговарајућа; Купатило и тоалет су чисти; Кревет/душек/јастук је удобан; Соба је чиста и мирна; Собна температура је високог квалитета; Постоје приступачни противпожарни излази; Постоје системи за гашење пожара; Постоје разни објекти за храну и пиће; У соби је доступан сеф; Хотел је естетски привлачан; Распоред ми олакшава кретање; Распоред служи мојим потребама; Продавнице су на погодној локацији; Објекти за ручавање су на погодној локацији; На располагању су погодна паркинг места.

Табела 23. Наставак

Референца	Опипљиве компоненте квалитета услуга
Dortyol et al., 2014	Запослени изгледају уредно; Соба је веома комфорна; Соба има квалитетан намештај; Величина собе је адекватна; Соба има добар поглед; Опрема у вези услуге је довољна и адекватна; Опрема у соби добро фукнционише; Соба је мирна; Избор хране је велики; Храна је високог квалитета; Оброци су хигијенски; Све просторије су адекватно обележене; Хотел поседује барове; Хотел поседује ресторане; Хотел има добар ноћни живот; Хотел има продавнице; Ресорт је модеран; Хотел редовно одржава травњаке и зелену површину; Изглед хотела је визуелно привлачан; Услужни простор је одговарајућег капацитета; Плажа и море су чисти; Барови, ресторани и ноћни живот су јефтини; Лако се долази од аеродрома до хотела; Хотел је чист; Хотел је сигуран и безбедан.
Rauch et al., 2015	Унутрашњи базен; Сауна и хидромасажна када; Фитнсес и спортски садржаји; Отворени базен; Продавница сувенира; Ресторан; Локација; Одржавање просторија, Чистоћа собе, Одржавање објекта; Чистоћа објекта; Лакоћа резервисања.
Tefera & Govender, 2016	Хотел има модеран и удобан намештај; Физичке карактеристике хотела су визуелно привлачне; Хотел има атрактиван лоби; Особље хотела је уредно и професионално; Соба је чиста; Собе су простране; Купатило и тоалет су чисти; Хотел нуди комплементарне услуге (нпр. WIFI); Опрема повезана са услугом је визуелно привлачна.
Marić et al., 2016	Хотел има визуелно привлачне рекламне брошуре; Хотел има врхунски опремљену рецепцију; Хотел има одличну локацију; Спољашњи изглед хотела је модеран; Лоби хотела је добро осмишљен; Хотел редовно одржава травњак; Хотел има спортске садржаје; Хотел има привлачан ресторан и бар; Храна и пиће у хотелу су високог квалитета; Распоред седења у ресторану и баровима је добар; Хотелске собе су чисте; Кревети и јастуци су удобни; Хотел има базен; Хотел има сауну; Хотел има простране собе; Хотелске собе имају комфорна купатила.
Ali et al., 2017	Рецепција је визуелно привлачна; Запослени имају чисте и уредне униформе; Атмосфера хотела је привлачна; Унутрашњост хотела је пријатна и атрактивна; Спољашње окружење је визуелно привлачно; Хотел је светао и добро осветљен; Хотел је чист.
Lee & Cheng, 2018	Хотел сади цвеће и другу вегетацију ради улепшавања околине; Ресторани у хотелима користе еколошке материјале за креирање менија и салвета и редукује амбалажу за понети; Хотел користи штедне или лед сијалице; Хотелски објекат опремљен је обновљивим изворима енергије; Славине у тоалетима опремљене су за штедњу воде (сензори); Купатила и тоалети опремљени су сушилицама за руке.
Lemy et al., 2019	Чистоћа хотела; Распоред хотела; Јединствен дизајн хотела; Занимљиво окружење хотела; Сигнализација која госту олакшава сналажење у простору; Собна температура; Квалитет ваздуха; Хотел користи опрему високе технологије.
Musembi et al., 2020	Хотел пружа детаљне информације о производима и услугама; Хотел има добре еколошке услове; Запослени у хотелу су уредни; Физички објекти и декор су визуелно привлачни; Хотел има чисте и удобне собе; Хотел има чиста купатила и тоалете.

На основу резултата емпиријских истраживања приказаних у претходној табели, може се уочити да су истраживачи различито процењивали опипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству. У појединим истраживањима су се опипљиве компоненте истраживале кроз неколико различитих димензија, док постоје и истраживања која су испитивала перципирани квалитет хотелских услуга кроз опипљиве и неопипљиве димензије квалитета услуга. Оно што је заједничко у емпиријским истраживањима која су анализирана у претходној табели јесу опипљиве компоненте, као што су визуелна привлачност хотела и хотелских садржаја, затим чистоћа јавних површина, соба, купатила и тоалета, разноврсност понуде јела и пића у ресторанима и баровима, постојање рекреативних садржаја и удобност намештаја. Такође, важна опипљива компонента квалитета хотелске услуге је и локација хотела, као и добра саобраћајна повезаност и близина различитих атрактивности. Са друге стране, све је више потрошача односно гостију који цене еколошку свест код хотела (Han & Kim, 2010), а најважнији атрибути на којима инсистирају еколошки освешћени гости хотела су (Lee & Cheng, 2018): штедне сијалице; сушилице за руке, пешкири за вишекратну употребу, промена постељине само на захтев гостију и сл. У складу са тим, у претходној табели наведене су и опипљиве компоненте квалитета услуга зелених хотела који обухватају штедњу воде и електричне енергије, коришћење обновљивих извора енергије, коришћење еколошких материјала у пружању услуга и уређење окружења хотела цвећем и зеленилом.

3.2. Неопипљиве компоненте квалитета услуга

Нематеријалне компоменте хотелске услуге, као што је већ и наведено, односе се на укупност односа у процесу пружања и коришћења хотелских услуга, односно начин на који гост хотела доживљава и добија услугу. Значај неопипљиве компоненте хотелске услуге лежи у чињеници да она повећава вредност услуге, али и задовољство гостију. Према томе, ако компонента нематеријалне услуге није у складу са очекивањима гостију хотела, онда висок ниво опипљивих компоненти не може надоквадити незадовољство гостију укупном хотелском услугом (Vujić et al., 2020).

Бројна емпиријска истраживања указала су на значај неопипљивих компоненти у процени кавлитета услуга, посебно у хотелијерству (Malik et al., 2020; Vujić et al., 2020; Marić et al., 2016; Marković et al., 2013; Blešić et al., 2011; Kara et al., 2005; Ekinci et al., 2003). Наиме, истраживање спроведено међу британским туристима који су посетили Крит (Ekinci et al., 2003) испитивало је перцепцију квалитета услуга помоћу модификованог SERVQUAL модела са две димензије (опипљивост и неопипљивост), а налази истраживања показују да су британски туристи дали предност неопипљивим компонентама, које позитивно утичу и на њихово задовољство. Слично истраживање је спроведено у хрватским и словеначким хотелима (Marković et al., 2013), такође помоћу модификованог SERVQUAL модела, а резултати истраживања идентификовали су висок ниво очекивања и перцепције гостију у вези са квалитетом хотелских услуга и значај неопипљивих компоненти квалитета хотелске услуге. Налази истраживања спроведеног у хотелима Колубарског округа указали су да неопипљиве компоненте хотелске услуге повећавају вредност пружене услуге и утичу на задовољство гостију (Vujić et al., 2020).

Да би се утврдили искази помоћу којих се мери квалитет неопипљиве компоненте хотелске услуге, спроведен је преглед емпиријских истраживања, чији су резултати презентовани у табели 24.

Табела 24. Неопипљиве компоненте квалитета хотелске услуге

Референца	Неопипљиве компоненте квалитета услуга
Wilkins et al., 2007	Учтиви запослени; Запослени брзо одговарају на захтеве гостију; Квалификовани и добро обучени запослени; Ненаметљиви запослени; ВИП третман, гост је у центру пажње; Запослени памте имена гостију; Запослени препознају госте у лобију; Запослени памте захтеве гостију; Не чека се више од једног минута; Услуга је брза; Не чека се у реду дуже од једног минута; Предвиђена је свака потреба.
Marković et al., 2013	Тачно време када ће услуга бити испоручена; Особље хотела пружа брзу услугу; Спремност да се помогне гостима хотела; Особље хотела одговара на питања гостију; Особље хотела улива поверење; Љубазно особље; Особље хотела поседује одговарајуће знање; Гости се осећају сигурно и заштићено; Пружа се индивидуална пажња; Погодно радно време; Особље хотела пружа личну пажњу; Најбољи интерес гостију; Разумевање специфичних потреба гостију.
Wu et al., 2013	Понашање запослених омогућава да се верује њиховим услугама; Став запослених показује њихову спремност да помогну; Запослени увек пружају најбољу услугу; Запослени су љубазни; Став запослених показује да разумеју потребе гостију; Стручно знање запослених задовољава потребе гостију; Запослени су одговорни и познају свој посао; Запослени су компетентни; Запослени показују искрено интересовање за решавање проблема гостију; Запослени разумеју важност решавања жалби гостију; Запослени су увек спремни да одмах реше жалбе гостију; Време чекања на услугу је разумно; Запослени дају све од себе да смање време чекања; Запослени разумеју да је време чекања важно; Запослени пружају усуге на време; Запослени брзо одговарају на питања гостију; Хотел ми пружа могућност за друштвену интеракцију; Имам осећај припадности другим гостима; Успоставио сам друштвене контакте.
Dortyol et al., 2014	Пријатељски однос запослених; Запослени познају свој посао и обављају га без грешке; Запослени су учтиви; Запослени су увек на располагању госту хотела; Запослени хотела посвећују индивидуалну пажњу сваком госту; Запослени су увек спремни да решавају жалбе гостију; Запослени имају неопходно знање и спремни су да одговарају на питања; Хотел пружа флексибилну услугу која је адекватна и довољна; Информације у вези хотела и услуга које он пружа је лако добити; Хотел жели да решава жалбе гостију и надокнади штету; Хотел пружа услугу како је обећано; Хотел пружа добру услугу, као и први пут; Хотел пројектује имиџ квалитетне услуге.
Rauch et al., 2015	Тачност пријављивања и одјављивања; Учтивост приликом резервисања; Учтивост приликом пријављивања и одјављивања; Љубазност особља.
Tefera & Govender, 2016	Хотел пружа услугу у обећано време; Запослени се брину о гостима; Хотел пружа тачне информације о услузи; Хотел обавештава када ће услуга бити испоручена; Хотел пружа брзу услугу; Запослени су спремни да помогну гостима; Запослени нуде помоћ и без инсистирања госта; Запослени уливају поверење; Запослени чине да се гости осећају сигурно и безбедно током боравка у хотелу; Запослени су љубазни; Запослени имају знање о производима; Запослени реагују на захтев госта; Запослени пружају личну пажњу; Запослени познају специфичне потребе гостију; Фокус хотела је интерес гостију.

Табела 24. Наставак

Референца	Неопипљиве компоненте квалитета услуга
Marić et al., 2016	Хотел пружа потпуну сигурност својим гостима; Сва обећања дата гостима испуњена су у договореном року; Запослени хотела улажу искрене напоре у решавање проблема гостију; Запослени пружају брзу услугу; Запослени хотела су љубазни према гостима; Понашање запослених је охрабрујуће; Запослени хотела разумеју посебне потребе гостију; Запослени хотела посвећују одговарајућу пажњу сваком госту; Рачуни у хотелима су беспрекорни; Хотел увек пружа услугу као и први пут.
Ali et al., 2017	Резервација је ефикасно одрађена; Запослени брзо одговарају на моје захтеве; Запослени су вољни да одговоре на моја питања; Запослени брзо реагују на решавање проблема; Рум сервис је брз; Запослени су знали за локалне дестинације; Запослени су љубазни и односе се са поштовањем; Поклоњена ми је лична пажња на рецепцији; Запослени су покушали да сазнају моје посебне потребе; Запослени су предвидели моје потребе.
Belo & Majebi, 2018	Моја резервација је ефикасно решена; Добио сам шта сам и платио; Запослени су брзо одговарали на моје захтеве; Информативна брошура о хотелу је била обезбеђена; Запослени су били вољни да одговарају на моја питања; Запослени су брзо реаговали у решавању мојих проблема; Рум сервис је био брз; Запослени су имали знања о локалним местима; Запослени су ме третирали са поштовањем; Запослени су били љубазни када су ми одговарали на питања; Ставке на мом рачуну су јасно објашњене; Добио сам индивидуалну пажњу на рецепцији; Запослени који су вршили резервацију трудили су се да сазнају моје специфичне потребе; Запослени су знали моје потребе.
Lemy et al., 2019	Компетентност у услуживању; Способност познавања гостију; Гостопримство; Пружање брзе услуге; Упозоравање гостију када је то потребно; Пружање услуге на учтив начин; Пружање услуге како је обећано; Спремност запослених да помогну гостима; Пружање услуга у складу са потребама гостију; Давање поузданих предлога гостима; Запослени су свесни да су потребе гостију најважније.
Malik et al., 2020	Хотел пружа добру услугу, као и први пут; Разумевање специфичних потреба гостију; Спремност запослених да услужују госте; Флексибилност у пружању услуга према захтевима гостију; Решавање жалбе гостију и надокнада штете за непријатности; Доступност крајње приватности гостима; Пружање обећаних услуга; Доступност запослених по потреби; Доследност у услугама; Пријатељски однос према гостима; Пружање помоћи у другим потребним областима; Испорука брзе услуге без одлагања; Пружање брзе услуге; Индивидуализована пажња због које се гост осећа посебним; Професионално знање запослених; Испорука тражених услуга у разумном року; Запослени на рецепцији говоре више језика; Запослени уливају поверење; Редовно сте информисани о статусу вашег захтева; Информисани сте када ће ваш захтев бити решен.

На основу резултата емпиријских истраживања приказаних у претходној табели, може се констатовати да истраживачи описују нематеријалне компоненте хотелске услуге путем различитих исказа који се могу сврстати у две групе. Прву групу чине запослени који раде на првој линији услуживања, односно њихова учтивост, љубазност, пријатељски однос и индивидуална пажња, спремност да помогну гостима, затим

разумевање специфичних потреба гостију. Такође, посебно се истиче знање и професионалност запослених. Другу групу исказа представља сам процес пружања услуга у коме такође учествују запослени, а односи се на ефикасност резервације, брзину испоруке услуге, испоруку услуге без одлагања, испоруку услуге као и први пут, пружање информација о услузи и ефикасно решавање проблема.

У складу са напред наведеним, може се рећи да доминантну улогу у испоруци хотелске услуге имају запослени хотела, што такође имлицира да начин на који запослени испоручује услугу госту хотела утиче на његову перцепцију квалитета. Према томе, запослени се сматрају најважнијим ресурсом хотелске организације, а квалитет пружених услуга зависи од њиховог задовољства послом, знања, вештина и способности (Perić et al., 2018a). Наиме, приликом развијања скале за мерење квалитета услуга у хотелијерству под називом HOLSERV, истраживачи (Mei et al., 1999) су идентификовали компоненту коју су назвали „запослени“, а резултати истраживања су указали да је управо ова компонента (запослени) најбољи предиктор укупног квалитета услуга. Choi и Chu (2001) су испитивали важност димензија квалитета у односу на укупан ниво задовоства гостију, а налази су указали да димензија квалитет усуга запослених највише доприноси задовољству гостију. Управо због тога, хотелске организације треба да посвете пажњу својим запосленима, посебно оним на првој линији услуживања, који остварују непосредну комуникацију са гостима и утичу на укупну перцепцију квалитета хотелске услуге. У складу са тим, емпиријска истраживања спроведена у хотелијерству указују да праксе управљања људским ресурсима могу створити окружење које подстиче позитивно понашање запослених, чиме се побољшава квалитет услуга (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020; Tiago et al., 2020; Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004).

4. Управљање потпуним квалитетом услуга у хотелијерству

Управљање потпуним квалитетом је широко призната филозофија менаџмента, чији је фокус усмерен на континуираном побољшању процеса у организацијама како би пружиле супериорну вредност корисницима и задовољиле њихове потребе и тиме осигурале вишу продуктивност и профитабилност (Wang et al., 2012). Управљање потпуним квалитетом дефинише се као „интегрисани приступ постизању и одржавању висококвалитетног производа, са фокусом на одржавање и стално побољшање процеса и спречавање грешака на свим нивоима и у свим функцијама организације, а како би се испунила или премашила очекивања потрошача“ (Flynn et al., 1994, стр. 342). Управљање потпуним квалитетом је револуционарна филозофија која захтева радикалне и свеобухватне промене унутар организације (Grant et al., 1994). На основу наведене дефиниције управљања потпуним квалитетом, може се видети да је овај концепт настао у производним организацијама, његова терминологија и технике су у великој мери развијене у том окружењу. Примена управљања потпуним квалитетом у услужном окружењу, као што је хотелијерство, захтева прилагођавање концепта различитим околностима (Jalilvand et al., 2018). Интересовање за примену концепта управљања потпуним квалитетом у хотелијерству појавило се крајем 80-их година прошлога века, као одговор на све већу конкуренцију (Benavides-Chicón & Ortega, 2014). Међутим, у поређењу са бројем студија о примени овог концепта у производним организацијама, још увек је недовољно истражена област у хотелијерству, иако је овај концепт веома важан (Sin & Jusoh; 2019; Benavides-Chicón & Ortega, 2014). Тачније, у литератури не постоји општеприхваћен модел управљања потпуним квалитетом примењен у пракси у хотелијерству (Hussain & Khan, 2020).

Као што је већ наведено, управљање потпуним квалитетом подразумева свеобухватне промене у организацији. Модел изврсности Европске фондације за управљање квалитетом представља (слика 22) ваљани приказ овог концепта у европском контексту, који идентификује пет критеријума за побољшање резултата са становишта запослених, потрошача и друштва, кроз лидерство, запослене, политике и стратегије, партнерства и ресурса, производа и услуга (Benavides-Velasco et al., 2014).

Слика 22. Модел изврсности Европске фондације за управљање квалитетом

Извор: Прилагођено према Миловановић (2018)

Harrington и Keating (2006) указују на то да је лидерство потребно за развој ефикасног система управљања квалитетом. Начин на који запослени перципирају лидерство утиче на неколико важних исхода, укључујући задовољство послом и перформансе запослених. Менаџери хотела који показују личну посвећеност квалитету директно утичу на јасну улогу запослених и начин на који треба да обављају свој посао (Benavides-Velasco et al., 2014; Clark et al., 2009). Поред личне посвећености квалитету и стила лидерства, менаџери могу остварити свој утицај и кроз награђивање запослених на основу заслуга (Oakland, 2011), што ће допринети повећању задовољства и посвећености запослених, па самим тим и њиховог опредељења за пружање квалитетних услуга, делећи вредност организације (Clark et al., 2009). Студије које су анализирале посвећеност лидерству као компоненту управљања потпуним квалитетом, проналазе утицај лидерства и на друге заинтересоване стране попут гостију (Wang et al., 2012; Tarí et al., 2010). Лидерство и фокус на госте, принципи су који се најчешће импелементирају у програме управљања потпуним квалитетом у хотелијерству (Wang et al., 2012; Breiter & Bloomquist, 1998). Са друге стране, поједини истраживачи (Dubey et al., 2015; Calabrese & Corbò, 2014) указују да недостатак лидерства у погледу квалитета и фокуса на потрошаче може негативно утицати на имплементацију управљања потпуним квалитетом. Резултати студије из Шпаније показују да трансформационо лидерство омогућава хотелима да напредују у развоју управљања потпуним квалитетом (Maquieira et al., 2020).

Према моделу изврсности Европске фондације за управљање квалитетом, одличне организације цене своје запослене и стварају културу која подстиче како остварење организационих циљева, тако и личних циљева запослених (Benavides-Velasco et al., 2014). Имплементација управљања потпуним квалитетом захтева од организација да развијају компетенције својих запослених кроз разне обуке, као и да стварају окружење за тимски рад, кроз промовисање креативности и иновативности (Oakland, 2011). Емиријска истраживања су потврдила да системи обуке и награђивања запослених имају позитиван ефекат на имплементацију управљања потпуним квалитетом (Allen & Kilmann, 2001). Са друге стране, студија спроведена у сектору хотелијерства Малезије (Amin et al., 2017) показује да управљање потпуним квалитетом позитивно утиче на задовољство запослених и перформансе хотела, где посебно лидерство и фокус на потрошаче имају значајну улогу у повећању задовољства запослених. Према томе, најзначајнију димензију управљања потпуним квалитетом у хотелијерству представљају запослени, имајући у виду да од њих директно зависи квалитет услуга.

Стратегија је још један релевантан покретач управљања потпуним квалитетом и кључна је за ефикасност имплементације овог концепта (Harringto & Keating, 2006). Организације које разумеју важност потрошача и однос са њима, свесне су значаја квалитета који интегришу у пословну стратегију (Fonseca et al., 2021). У складу са тим, организација мора да спроводи своју мисију и визију путем јасне стратегије чији је фокус на заинтересованим странама (запосленима, потрошачима, друштву) а која је подржана релевантним политикама, плановима и циљевима (Benavides-Velasco et al., 2014). Због тога је важно да запослени разумеју циљеве организације. Да би се обезбедила координација и ефикасна примена управљања потпуним квалитетом, неопходна је комуникација о стратегији, њеном плану и имплементацији у целој организацији (London, 2002). Мора се јасно ставити до знања да је квалитет стратегија. Студија о хотелским ланцима у Великој Британији је указала на ефикасну комуникацију као примарни услов ефикасне имплементације стратегије, иако не гарантује ефикасност имплементације (Peng & Litteljohn, 2001). Стога је очигледно да успешна

имплементација стратегија квалитета захтева да квалитет буде инстутционализован и да постане језго организације.

Организације посвећене управљању потпуним квалитетом воде рачуна о партнерствима и управљају ресурсима како би подржале стратегију и ефикасан развој процеса (Benavides-Velasco et al., 2014). Партнерство и ресурси односе се на заинтересоване стране и ресурсе укључене у спровођењу управљања потпуним квалитетом. Оријентација према заинтересованим странама и интеграција спољних односа чине да организације прелазе границе процеса и услуга ради обострано корисног партнерства са конкуренцијом (Zhang et al., 2021).

Услуге се морају развијати како би се стрворила оптимална вредност за потрошаче. У складу са тим, организације треба да осмисле процесе за примену стратегије, као и да идентификују, ревидирају и оптимизују критичне процесе како би се континуирано побољшавао квалитет услуга (Benavides-Velasco et al., 2014). Организације морају тежити побољшању процеса који резултира већом продуктивношћу, смањењем грешака, повећаном оперативном поузданошћу и иновацијама, а самим тим и развојем висококвалитетних услуга (Prajogo & Sohal, 2006). Дакле, организација треба да дизајнира, управља и побољша услуге и процесе како би задовољила своје потрошаче и друге заинтересоване стране. Имајући у виду да је управљање процесима један од важних конструкта управљања потпуним квалитетом, резултати студије спроведене у Кини (Wang et al., 2012), показују да ова филозофија позитивно утиче на перформансе хотела, будући да је све присутнија конкуренција, а да гости постају софистицираније.

Већ је наведено да у хотелијерству не постоји општеприхваћен модел управљања потпуним квалитетом. У складу са тим, Liu и Ko (2018) испитивали су примену модела изврсности Европске фондације за управљање квалитетом у хотелијерству. Налази истраживања предлажу модификовани модел изврсности са новим критеријумима за хотелијерство. Анализа показује да у хотелијерству модификовани модел резултате сматра важнијим од могућности (слика 22), што сугерише да се хотелијерство мора више фокусирати на резултате, односно на то шта хотел постиже у односу на своје запослене, како задовољава потребе и очекивања гостију и шта постиже у задовољавању потреба друштва. Даље, налази показују да резултати купаца, односно гостију имају највећу оцену, што имплицира да је питање гостију и њихово задовољство и даље основни показатељ перформанси у хотелијерству (Liu & Ko, 2018).

4.1. Примена стандарда квалитета у хотелијерству

Током времена, успостављени су различити стандарди а њихова примена у хотелијерству се посебно односи на најпознатије хотелијере, који су утицали на развој хотелијерства и поставили темељ квалитету хотелских ланаца широм света (Bruža & Rudančić, 2020). Хотелски ланац Ritz-Carlton је први почео да примењује концепт управљања потпуним квалитетом и двоструки је добитник награде Malcolm Baldrige National Quality Management Award (1992. и 1999. године) која је установљена 1988. године од стране владе САД (Barjaktarević & Knežević, 2021). Kemmons Wilson оснивач Holiday Inn-a је јединствен по томе што је имплементирао грађевинске стандарде у хотелске стандарде у смислу хотелске опреме, тако да је сваки хотел морао имати базен, а хотелске собе морале су имати телефон и телевизор (Bruža & Rudančić, 2020).

Поступак увођења стандарда, односно стандардизација представља процес постављања општих, односно јединствених карактеристика за одређену услугу и користи се како би помогла менаџменту да контролише, предвиди и сведе на минимум грешке, као и да се смање одступања, што значајно утиче на повећање квалитета услуга (Kasiri et al., 2017). У складу са тим, следећа табела показује у којим областима хотелијерства се примењују одговарајући стандарди.

Табела 25. Примена стандарда у хотелијерству

Стандарди у хотелијерству
Стандарди у изградњи хотелских објеката
Стандарди опреме и уређења соба и других просторија
Стандарди опреме и уређења кухињског блока
Стандарди процеса рада у хотелијерству
Стандарди квалитета хотелских услуга
Стандарди управљања хотелом
Стандарди комуникација и пословне етике
Стандарди хотелског информационог система
Стандарди кадрова и рада
Стандарди хотелске терминологије и симбола
Еколошки стандарди
Стандарди безбедности и заштите здравља запослених
Стандарди безбедности хране
Остали стандарди

Извор: Barjaktarević & Knežević (2021)

Области стандарда приказаних у претходној табели показују да хотелске организације могу да стандардизују све области пословања, почев од изградње хотелских објеката, опремања, процеса рада, квалитета, управљања, комуникације, безбедности хране и других области.

Када је у питању примена стандарда у хотелијерству, разликују се интерни и екстерни стандарди, где интерне прописују саме хотелске организације, а екстерне међународне организације које се баве стандардом квалитета (Barjaktarević & Knežević, 2021). Веома често, хотелске организације у своје интерне стандарде инкорпорирају и екстерне стандарде, односно ради се о комбиновању интерних и екстерних стандарда. Даље, интерни стандарди садрже техничко-технолошку и персоналну димензију (Barjaktarević & Knežević, 2021; Секулић, 2016). Техничко-технолошка димезнија стандарда подразумева дефинисане обавезе запослених у складу са њиховим радним местом. Примера ради, ова димензија интерних стандарда одређује обавезе и нормативе собарица у погледу чишћења соба током једног радног дана, затим кувара у погледу припреме одређених јела, односно припреме јела у складу са нормативима и сл. Са друге стране, персонална димензија интерних стандарда односи се на доношење и примену одговарајућих аката који одређују статус запослених, попут Правилника о организацији и систематизацији радних места, Правилника о награђивању и оцењивању запослених и других интерних аката. Наиме, овим интерним актима ближе се одређује број извршилаца, услови за поједина радна места у хотелу, потребна стручна спрема, поседовање одговарајућих комуникационих вештина, радног искуства, затим поступак и мерила награђивања и оцењивања и сл.

Хотелске организације обавезно прописују и правила понашања запослених. Примера ради, на следећој слици биће приказан интерни стандард хотела „Радан“ у погледу опхођења са незадовољним гостом.

Слика 23. Интерни стандард хотела „Радан“ Пролом Бања

Стандардни оперативни поступак: РЕЦЕПЦИЈА
Тема: Стандард опхођења са незадовољним гостом

Процедура:

- Рецепционер пажљиво слуша примедбе госта, не прекидајући га;
- Уколико гост сувише гласно прича или виче на рецепцији, рецепционер га уводи у канцеларију;
- Никако се не супростављати госту и не убеђивати га да није у праву, рећи му да разумете проблем и да ћете се потрудити да га одмах решите;
- Са гостом који виче, рецепционер говори тихо и смирено како би покушао да смири госта;
- Сваки проблем који је везан за рецепцију рецепционер покушава одмах да реши у складу са својим овлашћењима;
- За проблем који превазилази његова овлашћења или није у могућности да га сам реши, рецепционер позива шефа рецепције, а у његовом одсуству директора хотела;
- Уколико нико од надређених није присутан, обавештава се гост да ће бити контактирани надређени о чему ће се одмах обавестити гост, а чекање не може бити дуже од 30 минута;
- За све проблеме који се тичу других служби, рецепционер обавештава шефа рецепције који контактира шефа службе на коју се примедба госта односи. Када шеф рецепције није присутан, рецепционер лично обавештава шефа службе о примедби госта;
- За све примедбе и проблеме које је рецепционер сам отклонио, обавезан је да наредног дана контактира госта и провери да ли је све у реду;
- Рецепционер обавештава своје колеге са рецепције о примедби и проблему госта, како би се обратила посебна пажња на тог госта.

Извор: Интерна документација хотела „Радан“

На основу примера приказаног на претходној слици, може се видети да су кључне карактеристике стандардних оперативних процедура следеће: процедуре су јасне, тачне, потпуне и концизне, реалне, написане за оне који знају како да их користе, дефинишу овлашћења и укључују непланиране ванредне ситуације.

Као што је већ наведено, екстерне стандарде прописују међународне организације, попут Међународне организације за стандардизацију,[10] која је прва објавила стандарде квалитета. ISO сертификација сматра се начином постизања конкурентности на тржишту, побољшања профита, управљања организацијом, јер помаже организацијама да побољшају квалитет и ефиксност, комуникацију, постигну конкурентску предност, повећају тржишни удео и смање трошкове пословања (Djofack & Camacho, 2017). Најрелевантнији стандард који доприноси унапређењу квалитета услуга у хотелијерству јесте ISO 9001 (Систем управљања квалитетом) који одређује захтеве које хотелске организације треба да испуне како би показале своју способност да доследно пружају

[10] International Organization for Standardization (ISO)

услуге које испуњавају захтеве гостију и има за циљ повећање задовољства гостију кроз ефикасну примену система. Јасно мерило успеха стандарда ISO 9001 је то што се све више користи широм света. Према годишњем извештају Међународне организације за стандардизацију, који приказује укупан број издатих сертификата серије ISO 9001 широм света, говори о томе да је 2019. године издато укупно 883.521 сертификат, који се примењују на 1.217.972 локација (ISO, 2019). Поред ISO 9001 примену у хотелијерству имају и други стандарди из серије ISO 9000, а то су ISO 9004 и ISO 9011 (Секулић, 2016). Такође, постоје и други ISO стандарди који доприносе квалитету у хотелијерству, а то су стандарди за управљање животном средином (ISO 14001) и страндарди који се односе на системе управљања безбедношћу и здрављем на раду (OHSAS 18001, ISO 45001). Одговорност у погледу квалитета, заштите животне средине и безбедности и здравља на раду постаје све важније питање за имиџ сваке организације, што је условило значај примене интегрисаног система управљања. Налази студије спроведене у сектору хотелијерства Румуније показују да имплементација интегрисаног система управљања позитивно утиче на повећање тржишне вредности хотелских организација (Ionescu et al., 2018). Даље, истраживачи Djofack и Camacho (2017) испитивали су мотиве имплементације стандарда ISO 9001 у туристичком сектору Шпаније, а налази показују да се организације одлучују да имплементирају ISO 9001, пре свега, како би побољшале квалитет процеса и поступака, па тиме и пружања услуга, а затим и због побољшања имиџа самих организација. Резултати ситраживања спроведеног у Хрватској показују да систем управљања квалитетом (ISO 9001) позитивно утиче на оперативне преформансе и управљање људским ресурсима у хотелијерству (Dragičević & Žarković, 2013). Са друге стране, студија спроведена у шпанским и италијанским хотелима упоређивала је задовољство гостију који су боравили у хотелима који примењују систем управљања квалитетом (ISO 9001) са гостима који су боравили у хотелима који не примењују овај систем. Налази статистичке анализе показују да хотели који примењују ISO 9001 имају статистички значајно нижу оцену у погледу вредности за новац од хотела који не примењују ISO 9001 (Heras-Saizarbitoria et al., 2015). Истраживачи указују не то да ISO сертификација често има за циљ побољшање корпоративног имиџа, а не интерне праксе и организационе ефикасности. Као резултат тога, многе организације имплементирају ISO 9001 прилично симболично јер не верују у филозофију квалитета и због тога изостају резултати у побољшању перформанси и задовољству потрошача (Heras-Saizarbitoria et al., 2015). Ипак резултати наведене студије не могу да доведу у питање релевантност самог система управљања квалитетом (ISO 9001), посебно за оне хотеле у којима је овај систем добро интегрисан у свакоднедне активности и користи се као прави алат за побољшање квалитета.

Безбедност хране је критично питање квалитета услуга у хотелијерству. У том смислу, хотелијерство примењује стандарде и системе безбедности хране као што су ISO 22000, HACCP и HALAL. Последице небезбедне хране могу бити веома озбиљне. ISO 22000 је први међународни стандард за управљање безбедношћу хране који помаже организацијама да идентификују и контролишу опасности по безбедност хране. ISO 22000 кореспондира са ISO 9001 и HACCP системом. Емпиријско истраживање спроведено у Хрватској (Dragičević, 2009) на узорку од 350 хотела, показује да имплементација ISO 22000 позитивно утиче на побољшање заштите потрошача. HACCP[11] су развили Pillsbury и NASA 1960. године са циљем да се астронаутима обезбеде прехрамбени производи за конзумирање у свемиру (Kumar et al., 2009). HACCP је систем који идентификује, процењује и контролише опасности које су значајне за

[11] Hazard Analysis and Critical Control Point – Анализа опасности и критичне контролне тачке у производњи хране.

безбедност хране, а сама контрола опасности се осигурава применом физичких, хемијских и микробиолошких третмана (Cerf et al., 2011). Организације које су имплементирале HACCP систем сматрају да су користи овог система већи од трошкова, што је са аспекта менаџмента веома важно, као и да је немогуће испоручити безбедну храну без примене HACCP система (Casolani & Signore, 2016). Halal представља арапски израз који значи дозвољено и углавном се повезује са муслиманском заједницом, а HALAL стандарди односе се на припрему хране и производа који према исламском закону не садрже забрањене састојке, као што су адитиви, алкохол и састојци свињског порекла (Mohd Nawawi et al., 2019; Секулић, 2016). Примена овог стандарда је важна за хотелијерство будући да су туристи муслимани брзорастуће тржиште, имајући у виду да је 2017. године 131 милион муслимана узело учешће у међународним туристичким кретањима, а процењује се да ће ово тржиште 2026. године стварати приход од 300 милијарди УСД (Boğan et al., 2020).

4.3. Запослени као важан ресурс система управљања квалитетом

Као што је већ више пута истакнуто, најзначајнији ресурс хотелских организација јесу запослени, имајући у виду да су они испоручиоци услуга, и да самим тим начин на који испоручују услугу одређује квалитет услуга. Прецизније, квалитет услуга у хотелијерству одређен је спремношћу и способношћу запослених да гостима пруже висококвалитетну услугу. Према томе, доминантну улогу у систему управљања квалитетом имају менаџери и запослени. Међутим, менаџери и запослени немају исту перцепцију о примени система управљања квалитетом у хотелијерству, а неефикасна комуникација је један од главних разлога различите перцепције (Sumarjan et al., 2013). У складу са тим, да би имплементација система квалитета била успешна, менаџери морају да комуницирају са својим запосленима и морају им пренети приоритете и очекивања у вези са квалитетом (Zelnik et al., 2012).

Истраживачи истичу да бројна емпиријска истраживања показују да су одређени аспекти управљања потпуним квалитетом (посвећеност менаџмента и запослених према квалитету, укључивање запослених, обука и образовање, награђивање и признање) најважнији предиктори квалитета који доприносе конкурентској предности, што указује на значај менаџера и запослених за развој управљања потпуним квалитетом, односно система управљања квалитетом (Ahmed & Idris, 2020; Abdullah et al., 2008; Tarí & Sabater, 2006).

Посвећеност запослених квалитету кључна је за осигурање успеха система управљања квалитетом (Demirbag & Sahadev, 2008; Jackson, 2004). Jackson (2004) наводи да ће запослени који су посвећени квалитету покушати да постигну највиши квалитет у свему што раде. Наиме, Demirbag и Sahadev (2008) на основу спроведеног емпиријског истраживања, истичу да фактори попут посвећености менаџмента квалитету, оријентације организације према квалитету, ефикасности тима и комуникације позитивно утичу на посвећеност запослених квалитету. У презентованим резултатима, такође видимо кључну улогу људских ресурса у систему управљања квалитетом.

Поред посвећености запослених квалитету, успешност имплементације система управљања квалитетом или управљања потпуним квалитетом огледа се у укључености запослених. Наиме, емпиријски је доказано да укљученост запослених (обука запослених, комуникација, оснаживање, награде и признања) има позитиван утицај на

имплементацију система управљања квалитетом (Bakotić & Rogošić, 2017), што су потврдила и ранија истраживања (Sun et al., 2000). Поред тога, ефикасно укључивање запослених позитивно утиче на перцепцију потрошача, као и на задовољство запослених (Cheung & To, 2010), а познато је да квалитет рада запослених у хотелијерству, првенствено зависи од њиховог задовољства. Са друге стране, емпиријска истраживања потврђују да оснаживање запослених доприноси не само задовољству запослених, него и повећању нивоа квалитета услуга (Raub & Robert, 2013).

Примена управљања потпуним квалитетом позитивно утиче на запослене, што потврђују резултати бројних емпиријских истраживања (Ahmed & Idris, 2020; Amin et al., 2017; Chang et al., 2010; Ooi et al., 2007; Karia & Asaari, 2006). Наиме, налази студије спроведене у хотелијерству показују да праксе управљања потпуним квалитетом (лидерство, обука, испуњеност запослених, фокус на корисницима, стално побољшање, управљање квалитетом добављача и управљање процесима) имају важну улогу у повећању задовољства запослених (Amin et al., 2017). Повезаност система управљања квалитетом са задовољством запослених испитивали су и други истраживачи (Matzler & Renzl, 2006; Yang, 2006), који наводе да задовољство запослених позитивно утиче на квалитет процеса у организацијама. Хотелске организације које примењују управљање потпуним квалитетом, односно систем управљања квалитетом, поседују предуслове за стварање радног окружења које подстиче задовољство запослених (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2011). Škarica (2020) истиче да је важно мерити задовољство запослених јер на тај начин организације могу резултате користити као алат за континуирано побољшање. Али, она истиче и да успех примене система управљања квалитетом зависи од менаџмента организације, који има кључну улогу у мотивисању запослених, имајући у виду да су они носиоци квалитета у свим организацијама.

5. Укључивање гостију у процес контроле квалитета услуга у хотелијерству

Учешће гостију хотела је готово неизбежно током целог процеса пружања услуга, па самим тим гости имају важну улогу у процесу контроле квалитета услуга. Гости који преузимају одговорност и хотелијери који охрабрују своје госте да им постану партнери у идентификовању и задовољавању сопствених потреба, заједно доприносе вишем нивоу квалитета услуга (Zeithaml et al., 2018). Због тога је важно да менаџмент хотела уважава жеље, сугестије, предлоге и критике својих гостију, имајући у виду да се променила традиционална улога гостију који су постали активни играчи у стварању вредности. Према томе, потрошачи поседују знања и вештине које могу бити корисне за организације и склони су да буду активни учесници у процесу креирања и испоруке услуга. Организације користе компетенције потрошача у корист свих страна укључених у ланац вредности, што је у складу са новим логикама у маркетингу које промовишу идеју да су потрошачи стваоци вредности (Zeithaml et al., 2018; Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Constantin Vasile (2009) истиче да у управљању квалитетом у хотелским организацијама важну функцију имају корисници, односно гости, имајући у виду да услуге у хотелијерству подразумевају интерактиван процес између запослених који испоручују услугу и гостију који исту примају. У том смислу, перцепције оба актера треба узети у обзир приликом вредновања и управљања квалитетом, посебно гостију који се сматрају компонентама истинске контроле квалитета. Главне компоненте укључене у функцију контроле квалитета хотелске услуге приказане су на следећој слици.

Слика 24. Компоненте функције квалитета гостију

Извор: Прилагођено према Constantin Vasile (2009) и Ford & Heaton (2001)

Контрола квалитета на лицу места

Посвећеност хотела квалитету услуга у великој мери зависи од запослених који својим односом и понашањем утичу на задовољство, односно незадовољство гостију (Presbury et al., 2005). Менаџери хотела су задужени да креирају погодно радно окружење за запослене, да мотивишу и награђују запослене како би они пружали услуге високог квалитета и стварили позитивна искуства код гостију (Ford & Heaton, 2001). Према томе, менаџери хотела, односно одговарајућих сектора не могу увек бити у близини својих подређених и контролисати њихов рад. Са друге стране, гости су у сталном контакту са

запосленима који раде на првој линији услуживања, разговарају са њима и могу да процене њихов рад и перформансе. Дакле, гости имају могућност да у сваком моменту контролишу рад запослених на првој линији услуживања, као и да реагују када се они не понашају очекивано, имајући у виду да гости имају искуства и знања да процењују и оцењују квалитет пружене услуге. Ford и Heaton (2001) госте хотела називају и квази менаџерима сматрајући да су квалификовани да надгледају и оцењују перформансе запослених, а уз савете и лепе речи могу и мотивисати запослене. Према томе, гости кроз своје коментаре, сугестије и предлоге учествују у контроли квалитета услуга. Менаџмент хотела треба да охрабри овај процес, јер ће тиме утицати на запослене да реагују на начин који је прилагођен гостима.

Контрола испоруке услуге која није у складу са очекивањима гостију

Ова врста контроле слична је претходној, а повезана је са званичним жалбама и приговорима у случају када услуга госту није испоручена у складу са очекивањима. У оваквим ситуацијама гост се може осетити превареним, што може изазвати финансијске импликације, имајући у виду да незадовољни гости своја лоша искустава препричавају другима, па тако неуспех у испоруци хотелске услуге може бити прилично скуп за хотелску организацију (Varela-Neira et al., 2010). Неуспех у испоруци хотелске услуге може укључивати, на пример, лош квалитет собе, затим то да гост није добио очекивану собу са погледом на море, лош квалитет хране и сл. Јако је тешко да хотелске организације гарантују врхунску услугу, а разлог томе је људски фактор, односно висок ниво људске интеракције између запослених на првој линији услуживања и гостију, што доводи до варијабилности у квалитету услуга (Constantin Vasile, 2009). Данашњи гости су много захтевнији и тешко је испунити њихова очекивања. Гости доприносе квалитетној испоруци услуге када постављају питања, предузимају одговорност за своје задовољство и када упућују приговоре и жалбе (Zeithaml et al., 2018). Секулић (2016) истиче да је важно приговоре и жалбе гостију решавати брзо и ефикасно, јер је то сигуран начин да се поврати њихово поверење и представља добар сигнал за побољшање квалитета хотелских услуга.

Са друге стране, имајући у виду да се производња и потрошња услуге истовремено одвијају, а што је једна од основних каракактеристика услуга, гости су активни учесници у испоруци услуга, а може се рећи да су ко-произвођачи услуга (Lelo de Larrea & Gregory, 2020). Примери ко-производње услуга у хотелијерству могу бити бројни, попут самопослуживања у ресторану, припреме салата, ношење пртљага и сл. Даље, пример ко-производње хотелских услуга може се илустровати случајем када хотел обезбеђује две врсте јастука (једни се налазе на кревету, а други у ормару), а гост бира јастук који више одговара његовим потребама (Chathoth et al., 2013). У наведеним примерима гост се понаша као „запослени“ који доприноси побољшању квалитета сопственог искуства (Ford & Heaton, 2001). Према томе, квалитет услуге зависи и од квалитета информација које запослени добијају од гостију (информације о њиховим жељама и потребама).

Консултант квалитета

Гости често пружају драгоцене информације пре, током и након испоруке услуге, односно пружају информације о начину на који су доживели услугу и каква су њихова искуства у вези са тим. Ford и Heaton (2001) госте називају неплаћеним консултантима. Према томе ова активност састоји се у добијању информација од гостију хотела о њиховом доживљају, а типична метода помоћу којих хотелске организације прикупљају

информације јесу упитници (Constantin Vasile, 2009). За добијање информација од гостију, током и након боравка, хотелске организације најчешће користе структуриране упитнике са Ликертовом скалом (1 уопште се не слажем – 5 у потпуности се слажем) где гости оцењују унапред одређене атрибуте хотелске услуге. Упркос важности ових података, вредновање услуге помоћу унапред дефинисаних атрибута може резултирати непотпуним разумевањем доживљеног искуства гостију (Macdonald et al., 2011). Класификације атрибута у унапред дефинисане димензије квалитета које се затим користе за прикупљање структурираних повратних инфомација, организацијама пружају само површне инфромације о целокупном искуству потрошача и не могу обухватити све ресурсе и активности или контекст (Grönroos, 2012; Caemmerer & Wilson, 2010). Поред прикупљања структурираних података, развој савремених информационих технологија нуди гостима нове канале и платформе путем којих могу пружити како тражене, тако и нетражене квалитативне информације у текстуалном и неструктурираном формату (Witell et al., 2011). Овај облик добијања информација о квалитету пружене услуге може укључивати одговоре на постављена питања, електронску пошту, рецензије на мрежи и разговоре на друштвеним мрежама (Witell et al., 2011). Овде гост преузима водећу улогу, јер сам дефинише начин на који ће пружити одређене информације и контекст у којем се информације пружају. Belkahla и Triki (2010) истичу важност оваквог начина прикупљања информација. Њихов израз и садржај боље одражавају мотивацију потрошача, односно гостију. Дакле, добијање информација од гостију путем упитника, електронске поште, рецензија на мрежи и путем друштвених мрежа, хотелске организације добијају сигнал за унапређење квалитета својих услуга.

6. Мерење квалитета услуга у хотелијерству

Квалитет услуга у хотелијерству није једноставно измерити имајући у виду карактеристике услуга, о чему је већ било речи. У складу са тим, хотелска услуга представља искуство, а то значи да се квалитет услуга заснива на субјективној процени госта, што отежава хотелским организацијама мерење квалитета услуга. Међутим, овај изазов се може превазићи кроз структурирани приступ мерењу квалитета услуга. Важност мерења квалитета услуга у хотелијерству огледа се у чињеници да је квалитет услуга претходник задовољства гостију (Nunkoo et al., 2020), те је због тога вредновање квалитета услуга у хотелијерству сталан процес који захтева континуирано праћење како би се одржао висок ниво квалитета услуга (Benitez et al., 2007).

Постоје две школе мишљења у вези са концептуализацијом квалитета услуга у хотелијерству, а то су нордијска европска школа и северноамеричка школа (Ekinci et al., 1998). Нордијска европска школа настала је осамдесетих година прошлога века, а њен најзначајнији представник је Grönroos (1984), који је као пионир у истраживању квалитета услуга први издвојио две димензије (технички и функционални квалитет). Став нордијске европске школе је да се мерење квалитета заснива на „теорији непотврђивања“ која није емпиријски потврђена, што је и најчешће критиковано од стране теоретичара и практичара, имајући у виду преовладавајућу усмереност на саму теорију (Ekinci, 2002). Grönroos (1984) је тврдио да је перципирани квалитет услуге (који је називао задовољство) у суштини функција очекиване услуге и перципиране перформансе, па се мерење квалитета услуга оцењује као боље или лошије од очекиваног у односу на само две или три димензије квалитета услуга (Rauch et al., 2015; Ekinci, 2002). Северноамеричка школа је такође вишедимензионална, а њени представници су развили модел за мерење квалитета услуга под називом SERVQUAL у оквиру којег су идентификовали најпре десет димензија (Parasuraman et al., 1985), а каснијим истраживањем их редуковали на пет димензија квалитета услуга (Zeithaml et al., 1990; Parasuraman et al., 1988), које су детаљно описане у тексту поднаслова 2.1. овог поглавља. На сличан начин као и нордијска европска школа, представници северноамеричке школе квалитет услуга посматрају као разлику између очекивања и перцепције пружене услуге. Према томе, представници обе школе квалитета услуга дали су огроман допринос у теорији и пракси квалитета услуга, иако су доста критиковани од стране истраживача и практичара.

Мерењем квалитета услуга у хотелијерству бавиле су се бројне емпиријске студије (Lee & Cheng, 2018; Tefera & Govender, 2016; Rauch et al., 2015; Dortyol et al., 2014; Wilkins et al., 2007; Getty & Getty, 2003; Ekinci et al., 2003; Mei et al., 1999; Akan, 1995), које су пружиле огроман допринос у разумевању димензија квалитета услуга у хотелијерству. Поред тога, студије су показале да могу постојати различите димензије квалитета услуга у хотелијерству од оних које су идентификоване у SERVQUAL моделу. Примера ради, Akan (1995) је на основу модификованог SERVQUAL модела испитивао примену овог инструмента у међународном окружењу, посебно у Турској, а резултати студије су идентификовали седам димензија, и то: љубазност и компетентност запослених, комуникација и трансакције, опипљивост, разумевање гостију, тачност и брзина услуге, решавање проблема и тачност резервација. Према резултатима ове студије, љубазност и компетентност запослених показала се као најзначајнија димензија која утиче на перцепцију квалитета услуга (Akan, 1995).

У следећој табели су приказани инструменти за мерење квалитета услуга најчешће примењивани у хотелијерству и комплементарним делатностима.

Табела 26. Инструменти за мерење квалитета услуга

Референца	Назив инструмента	Број тврдњи	Димензије квалитета услуга	Скала оцењивања
Parasuraman et al., 1985; 1988	SERVQUAL	22	Опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија	Седмостепена Ликертова скала
Knutson et al., 1990	LODGSERV	26	Опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија	Седмостепена Ликертова скала
Cronin & Taylor, 1992	SERVPERF	22	Опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија	Седмостепена Ликертова скала
Mei et al., 1999	HOLSERV	27	Запослени (понашање и излед), опипљивост и поузданост	Седмостепена Ликертова скала
Getty & Getty, 2003	Lodging quality index (LQI)	26	Опипљивост, поузданост, одговорност, поверење и комуникација	1-6 1-4 Није дат прецизан опис процене
Loureiro & Kastenholz, 2011	RURALQUAL	22	Професионалност, резервација, опипљивост, додатне користи, рурално и културно окружење и основне користи	Петостепена Ликертова скала
Wu & Ko, 2013	Scale of Service Quality in Hotels (SSQH)	44	Квалитет интеракције, квалитет околине и квалитет резултата	Седмостепена Ликертова скала
Tefera & Govender, 2016	HOTSPREF	25	Опипљивост и неопипљивост	Петостепена Ликертова скала
Lee & Cheng, 2018	Green Lodging Service Quality scale (GLSERV scale)	25	Поузданост, емпатија, зелена комуникација, уштеда зелене енергије, сигурност и опипљивост	Седмостепена Ликертова скала

Велики део емпиријских истраживања о квалитету услуга ослања се на теоријски модел оличен у инструменту SERVQUAL, који се у основи може применити за све услужне делатности (Mohsin et al., 2019). SERVQUAL је иснтрумент који је валидиран у свим услужним делатностима и процењује разлику између очекивања и перцепције квалитета услуга у односу на пет димензија (опипљивост, поузданост, одговорност, сигурност и емпатија) помоћу 22 тврдње. Иако је овај инструмент нашироко коришћен за мерење квалитета услуга у услужним делатностима, упућене су му и бројне критике које се, пре свега, односе на то да ли су пет диментија квалитета услуга и психометријска својства инструмента применљива у свим услужним делатностима. Као резултат тога предложене су бројне модификације уважавајући различите контексте појединих услужних делатности (Ladhari, 2008), што се може видети у претходној табели. Ladhari (2009) је спровео опсежно истраживање о двадесетогодишњој примени (1988-2008) SERVQUAL инструмента за мерење квалитета услуга у којем је идентификовао и сажео бројне

теоријске и емпиријске критике инструмента, али упркос бројним критикама закључује да SERVQUAL остаје користан инструмент за истраживање квалитета услуга. Међутим, Ladhari (2009) истиче да је коришћење гепа између очекивања и перцепције потрошача за представљање квалитета услуга доведено у питање и на концептуалној и на емпириријској основи. Наиме, поједини истраживачи су закључили да оцене гепа имају лошу поузданост и проблеме са варијансом, јер се поузданост смањује када се повећава корелација између две компоненте (Brown et al., 1993; Peter et al., 1993). Са друге стране, одређени истраживачи трвде да резултати разлика између очекивања и перцепције не пружају никакве додатне информације од оних које су садржане у компоненти перцепција на инструменту SERVQUAL (Ladhari, 2009), а у овоме предњаче Cronin и Taylor (1992) који су развили иструмент SERVPERF.

SERVPERF је добра алтернатива за SERVQUAL јер квалитет услуга мери на основу перцепције испоручене услуге, а занемарује очекивања потрошача. Cronin и Taylor (1992) наводе да је њихов инструмент супериорнији у односу на SERVQUAL јер њихови налази указују на веома добру поузданост и конвергентну валидност. Овај инструмент је валидиран у бројним емпиријским истраживањима која су испитивала квалитет услуга у хотелијерству (Unuvar & Kaya, 2017; Yilmaz, 2009; Nadiri & Hussain, 2006; Luk & Layton, 2004; Karatepe & Avcı, 2002; Armstrong et al., 1997). Са друге стране, Tefera & Govender (2016) су модификацијом SERVQUAL и SERVPERF развили инструмент HOTSPERF са две димензије квалитета услуга (опипљивост и неопипљивост). Њихови налази показују да је HOTSPERF, такође, поуздан и валидан иструмент за мерење перцепције квалитета услуга у хотелијерству.

Први инструмент за мерење квалитета услуга у хотелијерству LODGSERV развијен је од стране америчих истраживача (Knutson et al., 1990). Базиран је на SERVQUAL и његовим димензијама квалитета услуга. LODGSERV мери квалитет услуга у хотелијерству на основу очекивања и перцепције гостију помоћу 26 тврдњи (Knutson et al., 1990). Према налазима њихове студије инструмент показује високу конзистентност тврдњи, а поузданост је најважнија димензија квалитета услуга. Затим следе сигурност, одговорност, опипљивост и емпатија (Knutson et al., 1990). Ради интернационализације Patton и сарадници (2004) су тестирали инструмент у Хонг Конгу, Јапану, Тајвану, Великој Британији и Аустралији, а њихови налази указују на високу поузданост инструмента LODGSERV, односно да задржава своју поузданост и када се примењује у културама изван САД-а. Након готово три деценије Lee и Cheng (2018) су прилагодили LODGSERV инструмент за мерење квалитета услуга у зеленим хотелима, што је резултирало креирањем GLSERV скале са шест димензија квалитета услуга.

Аустралијски истраживачи (Mei et al., 1999) су проширивањем инструмента SERVQUAL са осам нових тврдњи везаних за специфичности хотелске услуге развили инструмент који су назвали HOLSERV. Као кључни налаз своје студије аутори наводе то да се квалитет хотелске услуге процењује помоћу три димензије (запослени, опипљивост и поузданост) операционализоване кроз 27 тврдњи, а најбољи предиктор квалитета услуга је димензија „запослени“. Такође, модификацијом SERVQUAL инструмента амерички истраживачи (Getty & Getty, 2003) развили су Lodging Quality Index (LQI) за мерење квалитета услуге смештаја. Развој овог инструмента започет је са првобитних десет димензија квалитета које су идентификовали Parasuraman и сарадници (1985) и 63 тврдње, да би након прегледа литературе и интервјуа са бројним заинтересованим странама број тврдњи био смањен на 26 са пет димензија квалитета услуга (опипљивост, поузданост, одговорност, поверење и комуникација) (Ali et al., 2017). Касније је Ladhari

(2012) испитивао поузданост и валидност LQI, као и процену важности пет димензија квалитета услуга у контексту канадског хотелијерства. Налази истраживања су показали да је овај инструмент поуздан и валидан за мерење квлитета услуга и за предвиђање задовољства и намере понашања хотелских гостију, као и да су најважније димензије квалитет услуга у канадским хотелима опипљивост и комуникација (Ladhari, 2012). Са друге стране, истраживачи из Португалије (Loureiro & Kastenholz, 2011) модификовали су SERVQUAL за мерење квалитета услуга смештаја у руралном туризму и развили RURALQUAL инструмент са шест димензија квалитета услуга (професионалност, резервација, опипљивост, додатне користи, рурално и културно окружење и основне користи). RURALQUAL инструмент за разлику од SERVQUAL мери само перцепцију квалитета услуга, што је у сагласности са Cronin и Taylor (1992) који су развили иструмент SERVPERF. Ради се о поузданом и валидираном инструменту, који је тестиран у Србији и Хрватској, а налази истраживања, такође, показују да се ради о поузданом инструменту за мерење квалитета услуга смештаја у руралном туризму (Kljaić Šebrek, 2020; Perić et al., 2020; Perić et al., 2020a).

Истраживачи Wu & Ko (2013) су користећи вишедимензионалну и хијерархијску методу развили Scale of Service Quality in Hotels (SSQH) са три примарне димензије и једанаест припадајућих под димензија. Налази њихове студије показују да инструмент има добра психометријска својства, добру поузданост и конвергентну валидност (Wu & Ko, 2013). Даље, истраживачи Wu & Ko (2013) указују не то да примена вишедимензионалне и хијерархијске методе помаже у превазилажењу слабости које имају традиционални инструменти за мерење квалитета услуга (SERVQUAL, SERVPERF, LQI, HOLSERV и LODGSERV) и пружа концептуално бољу методу за процену перцепције квалитета услуга у хотелијерству. На основу прегледа литературе, може се констатовати да овај инструмент није наишао на примену у истраживањима у хотелијерству, али је уважавајући специфичности других услужних делатности тестиран у авио саобраћају (Wu & Cheng, 2013), голфу (Wu & Ai, 2016), крузингу (Wu et al., 2018) и културном туризму (Wu & Li, 2017).

Због све веће примене Интернета у пословању, квалитет услуга веб страница хотела постаје неопходна компонента маркетинга у хотелијерству, али и укупног квалитета услуга. С обзиром на то да квалитет услуга испоручен путем веб страница хотела има снажан утицај на поверење гостију (Wang et al., 2015), намеру куповине (Ali, 2016), одлуку о куповини (Li et al., 2017), задовољство (Ali, 2016) и лојалност (Abou-Shouk & Khalifa, 2017), побољшање хотелске веб странице од суштинског је значаја за пословање хотела. У том смислу, група истраживача (Van Huy et al., 2020) развила је инструмент HWebSQ за мерење квалитета услуга веб страница хотела у односу на седам димензија квалитета услуга (функционалност веб странице, дизајн веб странице, време одговора, једноставност употребе, квалитет информација, интерактивност и сигурност). Према налазима студије три најјача предиктора куповине су интерактивност, квалитет информација и време одговора (Van Huy et al., 2020).

7. Однос квалитета услуга и задовољства гостију

Квалитет услуга и задовољство потрошача, односно њихова повезаност, били су предмет бројних емпиријских истраживања. У појединим случајевима се изрази квалитет и задовољство користе као синоними и сматрају се сличним концептима (Iacobucci et al., 1995). Међутим, постоје значајне разлике између ова два концепта. Док се концепт квалитета услуга развија годинама и повезан је са очекивањима потрошача, задовољство је краткорочно и мери се на основу личне или емоционалне реакције на услужни процес (Hernon et al., 1999). Cronin и Taylor (1992) објашњавају да је перципирани квалитет услуга облик става, односно општа дугорочна процена, док је задовољство мера специфична за услужни процес. Поред тога, процена квалитета услуга је концептуална реакција, док се задовољство потрошача састоји од концептуалне и афективне реакције (Dortyol et al., 2014). Сви истраживачи који су испитивали однос између квалитета услуга и задовољства потрошача слажу се да између ова два концепта постоји каузална повезаност. Наиме, одређена истраживања указују да задовољство потрошача води до квалитета услуге. Примера ради, Bitner (1990) је развио модел процене услуга и емпиријски подржао утицај задовољства на квалитет услуга, што су потврдили и Bolton и Drew (1991). Међутим, већина истраживача заступа тезу да је квалитет услуга претходник задовољства потрошача, што је емпиријски потврђено у бројним истраживањима (Nunkoo et al., 2020; Lau et al., 2013; Kitapci et al., 2013; Culiberg & Rojšek, 2010; Lee et al., 2000; Cronin & Taylor,1992).

Емприријска истраживања спроведена у хотелијерству подржавају тезу да квалитет услуга утиче на задовољство гостију, те да ова два концепта имају позитивне импликације на пословање хотелских организација (Anabila et al., 2021; Ahmad et al., 2019). Студија из Хонг Конга истраживала је ниво задовољства услугама у хотелима различитих категорија (Qu et al., 2000). Факторском анализом идентификовано је шест димензија квалитета услуга (квалитет рада запослених, квалитет соба, вредност за новац, разноврсност и ефикасност услуга, пословне услуге, безбедност и заштита) које су имале значајан утицај на опште задовољство гостију, док је квалитет рада запослених био најутицајнији фактор задовољства гостију (Qu et al., 2000). Са друге стране, Choi и Chu (2001) су такође истраживали квалитет услуга и задовољство гостију у хотелијерству Хонг Конга, а налази истраживања су сагласни са резултатима претходне студије, с тим што су они идентификовали седам димензија квалитета услуга. Juwaheer (2004) је истраживао задовољство страних гостију квалитетом услуга у хотелијерству Маурицијуса, а налази истраживања показују да димензије квалитета услуга као што су атрактивност и дизајн соба, изглед и прецизност запослених и поузданост имају значајан утицај на задовољство гостију и њихову намеру за препоруком. Marković и Raspor Janković (2013) испитивале су однос између димензија квалитета услуга и задовољства гостију у петнаест хотела различитих категорија у Хрватској. Помоћу SERVQUAL модела идентификовале су четири димензије квалитета услуга, и то: поузданост, емпатија и компетентност запослених, приступачност и опипљивост. Налази резултата су указали да поузданост, опипљивост и приступачност имају значајан и позитиван утицај на укупно задовољство гостију, док димензија емпатија и компетентност запослених позитивно утиче на задовољство гостију, али овај утицај није статистички значајан. Повезаност између квалитета услуга, корпоративног имица, задовољства гостију и лојалности у хотелијерству испитивала је студија из Малезије (Liat et al., 2014), чији резултати показују да квалитет услуга има позитиван и директан ефекат на задовољство гостију, корпоративни имиџ и лојалност, као и да задовољство гостију позитивно утиче на лојалност и корпоративни имиџ. Секулић (2015) је истраживао везе

између перципираног квалитета услуга, имица хотела, задовољства гостију и лојалности гостију у седам хотела у Републици Србији. Резултати истраживања показују да перципирани квалитет услуга и имиџ хотела позитивно утичу на задовољство гостију, као и да задовољство гостују позитивно утиче на њихову лојалност. Ali (2015) је истраживао квалитет услуга као одредницу задовољства гостију и могуће намере понашања у контексту малезијских хотела. Налази показују да су гости задовољни квалитетом услуга које пружају малезијски хотели, односно да димензије квалитета услуга (амбијент хотела и љубазност запослених, храна и пиће, учинак и знање запослених, услуге резервације) позитивно утичу на задовољство гостију, које даље утиче на намере поншања попут поновне посете и препоруке другима (Ali, 2015). Студије у Индији (Prakash et al., 2016) и Индонезији (Djajanto, 2017) испитивале су везу између димензија квалитета услуга и задовољства корисника у хотелијерству, а налази истраживања су сагласни са резултатима претходно наведених студија. Са друге стране, налази студије из Уједињених Арапских Емирата (Ahmad et al., 2019) која је проучавала везу између квалитета услуга и задовољства потрошача у малим и средњим хотелима показују да опипљивост, одговорност и сигурност имају статистички значајан утицај на задовољство гостију, док преостале две димензије, квалитет услуга, поузданост и емпатија немају значајан утицај на задовољство гостију. Студија у Гани (Anabila et al., 2021) испитивала је однос између квалитета услуга и лојалности гостију, као и посредничке улоге задовољства и одушевљење гостију, на узорку од 313 испитаника који су боравили у луксузним хотелима. Резултати истраживања показују да квалитет услуга има значајан позитиван утицај на задовољство и одушевљење гостију, док задовољство и одушевљење гостију ефикасно посредују између квалитета услуга и лојалности гостију, а да је одушевљење гостију имало значајнији утицај на лојалност, у поређењу са задовољством (Anabila et al., 2021). Ови налази указују на то да је квалитет услуга претходник не само задовољства, него и одушевљења гостију, који су значајни покретачи лојалности, која трасира пут ка трајној конкурентској предности.

IV ДЕО
МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА

1. Предмет и циљеви истраживања

Модерно тржиште и пословно окружење карактеришу турбулентност и непредвидиве промене, што условљава организације у услужним делатностима да буду флексибилне, прилагодљиве и иновативне како би одржале своју конкуретност и опстале на тржишту. Да би у овоме успеле неопходно је да у организацијама постоји снажан и позитиван однос са запосленима, имајући у виду да они имају пресудну улогу и значај у процесу пружања услуга. Када су запослени задовољни, мотивисани су да се посвете испуњењу својих пословних задатака и остваривању циљева организације, што ствара основу за њен напредак и успех. Ово посебно долази до изражаја у хотелијерству и туризму, где лојалност потрошача, доношење одлуке о куповини, понављање куповине и давање препорука зависе од њихове перцепције и задовољства, на које запослени утичу, било директно или индиректно.

Предмет истраживања докторске дисертације је анализа резултата теоријских и емпиријских истраживања о задовољству запослених и квалитету услуга у хотелијерству, утврђивање повезаности између задовољства запослених и квалитета услуга које запослени пружају, као и емпиријско потврђивање утицаја задовољства запослених на квалитет пружених услуга у хотелијерству.

У домаћој научној литератури задовољство запослених и квалитет услуга у хотелијерству нису истражени у довољној мери. Постоје појединачни радови домаћих аутора који су се бавили квалитетом услуга у хотелијерству, док су истраживања из области задовољства запослених у хотелијерству недовољно заступљена. Број студија који се бавио утврђивањем утицаја задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству је занемарљив у страној научној литератури, док у домаћој литератури не постоје истраживања са емпиријском анализом и конфирмацијом. Отуда се значај истраживања у докторској дисертацији управо огледа у емпиријској верификацији утицаја задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству и то, пре свега, на неопипљиве компоненте квалитета услуга које су најважније у оцени квалитета, имајући у виду да се запослени намећу као кључна одредница квалитета услуге.

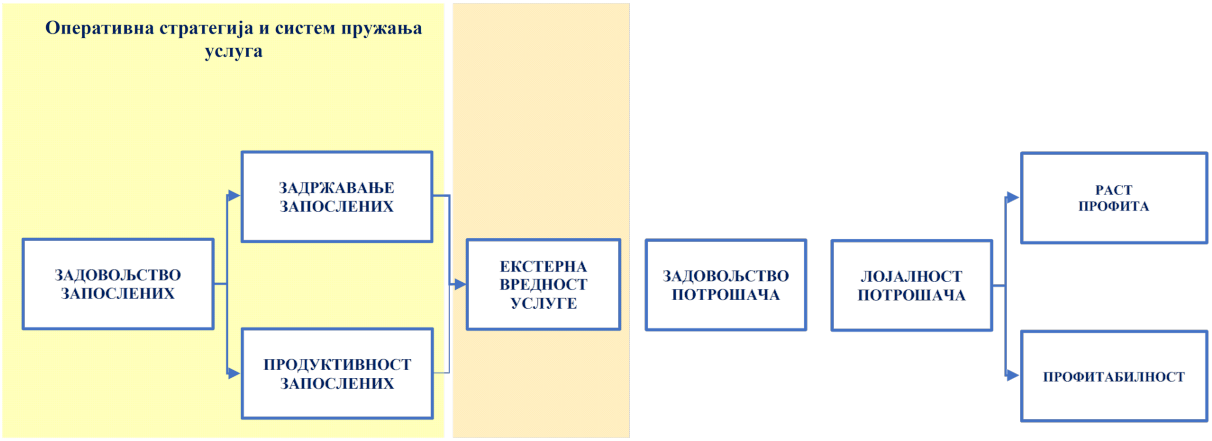
Циљ истраживања докторске дисертације је идентификовање утицаја задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству. Посматрано са аспекта концепције овог истраживања, од примарне важности је објаснити однос између задовољства запослених и квалитета услуга у хотелијерству, због чега је општи циљ операционализован преко следећих специфичних циљева:

- утврдити ниво задовољства запослених у хотелијерству и који организациони фактори имају јачи, а који слабији утицај на задовољство запослених у хотелијерству,
- утврдити везе између задовољства запослених, квалитета услуга који запослени пружају и неопипљивих компоненти (поузданост, одговорност, сигурност и емпатија) квалитета услуга у хотелијерству;
- утврдити да ли постоје разлике у задовољству запослених у зависности од личних фактора запослених (пол, дужина радног стажа и ниво образовања).

1.1. Конципирање истраживачког модела

Запослени који испоручују услугу представљају важан фактор задовољства потрошача квалитетом исте, што је сагласно са концептом „ланац услуга – профит“ развијеном од стране професора са Харварда (Heskett et al., 1994), који истичу да је најпре потребно обезбедити задовољство запослених који ће створити супериорну вредност услуге, а да ће као последица тога проистећи задовољство потрошача, које даље води ка лојалности, расту профита и профитабилности, што је илустровано на следећој слици.

Слика 25. Концепт „ланац услуга – профит“



Извор: Прилагођено према Heskett et al. (1994)

Истраживачи који су се бавили концептом „ланац услуга – профит“ истичу да концепт не сугерише каузалну повезаност, односно задовољство запослених није узрок задовољства потрошача, већ су ове две варијабле међусобно повезане и допуњују једна другу (Zeithaml et al., 2018). Концепт имплицира да ће организације које покажу висок ниво успеха у примени концепта, бити успешније и профитабилније од организација које га не примењују (Zeithaml et al., 2018).

Претпоставку да задовољство запослених утиче на квалитет услуга и задовољство потрошача у услужним делатностима потврдили су резултати бројних емпиријских истраживања (Son et al., 2021; Ong'unya et al., 2019; Perić et al., 2018a; Sohail & Jang, 2017; Jung & Yoon, 2013; Piriyathanalai & Muenjohn, 2012; Yee et al., 2008; Wangenheim et al., 2007; Karatepe et al., 2004; Harter et al., 2002; Yoon & Suh, 2001; Bernhardt et al., 2000; Schneider & Bowen, 1985), који указују на значајне ефекте задовољства запослених на квалитет услуга, стварање и одржавање задовољства и лојалности потрошача.

Једна од раних студија, коју су спровели Schneider и Bowen (1985), показала је да задовољни запослени имају већу иницијативу, што се даље позитивно одражава на повећање задовољства потрошача квалитетом услуге. Налази логитудиналне студије спроведене у САД (Bernhardt et al., 2000) са циљем да се испитају односи између задовољства запослених, задовољства потрошача и профитабилности ланаца ресторана брзе хране, показали су да постоји позитивна и значајна веза између задовољства запослених и задовољства потрошача, док није откривен значајан однос између задовољства потрошача и перформанси ресторана, као ни утицај задовољства запослених на радни учинак. Мета анализа 7.937 пословних једница у 36 компанија, која је имала за циљ да испита утицај задовољства запослених на задовољство потрошача, профитабилност, продуктивност и флуктуацију запослених, показала је да задовољство

запослених има значајан утицај на све наведене варијабле (Harter et al., 2002). Vilares и Coelho (2003) указали су на ограничење Европског индекса задовољства потрошача јер не узима у обзир везу између понашања запослених и задовољства потрошача, те су предложили модификацију модела у коме је укључено понашање запослених (перципирано задовољство, посвећеност и лојалност запослених), које процењују потрошачи. И поред тога што перцепције потрошача о понашањима запослених нису нужно тачне, оне могу бити добри посредници за праве променљиве запослених, посебно у услужним делатностима где постоје блиски и чести контакти запослених са потрошачима, као што су хотелијерство и туризам. Модел је тестиран у супермаркетима, а налази истраживања показују да перципирано задовољство и понашање запослених имају важан директан утицај на перципирани квалитет услуга, док ефекат перципиране лојалности запослених на лојалност потрошача није значајан (Vilares & Coelho (2003). Karatepe и сарадници (2004) испитивали су ефекат стандардизације посла и задовољства запослених на квалитет услуга у услужним делатностима на Северном Кипру. Резултати истраживања поврђују да стандардизација посла и задовољство запослених имају значајне позитивне ефекте на квалитет услуга, као и да стандардизација посла има значајан потизиван ефекат на задовољство запослених (Karatepe et al., 2004). Студија у Немачкој (Wangenheim et al., 2007) анализирала је везу између запослених и потрошача, односно да ли је ниво контакта са потрошачима одредница интензитета везе између задовољства запослених и задовољства потрошача. У истраживању су учествовали запослени (1659) и потрошачи (53.645) великог малопродајног ланца „DIY“, а налази истраживања показују да задовољство запослених позитивно утиче на задовољство потрошача (Wangenheim et al., 2007). Такође, налази показују да на задовољство потрошача утичу и запослени који немају директну комуникацију са потрошачима, односно њихов ефекат је нешто мањи у односу на запослене који раде на првој линији услуживања (Wangenheim et al., 2007). Студија у Хонг Конгу (Yee et al., 2008) испитивала је односе између задовољства запослених, квалитета услуга, задовољства потрошача и профитабилности у услужним организацијама (туристичким агенцијама, салонима лепоте, ресторанима, малопродајним објектима). У студији је учествовало 203 услужних организација и 618 испитаника, а резултати студије показују да је задовољство запослених значајно повезано са квалитетом услуга и задовољством потрошача, што даље имплицира профитабилност (Yee et al., 2008). Jung и Yoon (2013) истраживали су односе између задовољства запослених и задовољства и лојалности потрошача у породичном ресторану, а резултати истраживања су потврдили позитивну везу између задовољства запослених и задовољства потрошача, док задовољство запослених није имало директан утицај на лојалност потрошача, односно резултати су показали да између задовољства запослених и лојалности посредује задовољство потрошача. Са друге стране, Sohail и Jang (2017) испитивали су праксу интерног маркетинга, задовољства запослених, квалитета услуга и задовољства потрошача у контексту услужних делатности у Саудијској Арабији из аспекта запослених. Налази студије показују да су перцепције запослених о интерном маркетингу позитивно повезане са задовољством запослених. Даље, резултати указују на посредничку улогу квалитета услуга у односу између задовољства запослених и задовољства потрошача. Наиме, задовољни запослени сматрају да једини начин да узврате својој организацији, јесте пружање квалитетне услуге сразмерно задовољству које су примили, што имплицира да је задовољство запослених од виталног значаја за постизање квалитета услуга, које даље води ка задовољству и лојаности потрошача (Sohail & Jang, 2017). Студија у Уганди (Ong'unya et al., 2019), испитивала је утицај интерног маркетинга и задовољства запослених на квалитет пружених здравствених услуга. У истраживању је учествовало 635 испитаника (запослени и корисници здравствених услуга), а резултати истраживања показују да

интерни маркетинг и задовољство запослених заједно и као два независна концепта позитивно утичу на квалитет пружених здравствених услуга. Истраживачи из Кореје (Son et al., 2021) испитивали су концепт „ланац услуга – профит“ у контексту угоститељства у којем је учествовало 263 запослена и 973 потрошача. Налази студије указују на позитивну повезаност између организационе идентификације и задовољства запослених, као и да задовољство запослених позитивно утиче на перципирану вредност услуге, која даље утиче на задовољство потрошача.

Истраживања спроведена у хотелијерству указују да запослени доприносе квалитету услуга и задовољсту гостију (Choi & Chu, 2001; Mei et al., 1999). Са друге стране, налази истраживања спроведених у хотелијерству показују да праксе управљања људским ресурсима стварају окружење које подстиче позитивно понашање запослених, чиме се побољшава квалитет услуга (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020; Tiago et al., 2020; Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004). И поред наведеног, досадашња истраживања у хотелијерству нису се у довољној мери бавила утврђивањем утицаја задовољства запослених на квалитет услуга и задовољство потрошача у хотелијерству. Наиме, Spinelli и Canvos (2000) спровели су истраживање у шест хотела у којем је учестовало 600 гостију и 240 запослених и утврдили су статистичку повезаност између задовољства запослених и задовољства гостију квалитетом услуге. Chi и Gursoy (2009) су у својој студији испитивали односе између задовољства запослених и задовољства потрошача, као и њихов утицај на финансијске перформансе хотела. Истраживање је спроведено у 150 хотела са три и четири звездице и потврђена је директна веза између задовољства запослених и задовољства гостију квалитетом испоручене услуге. Vrtiprah и Sladoljev (2012) су истраживали односе између задовољства запослених и задовољства гостију квалитетом пружених услуга у хотелској организацији, а налази истраживања су сагласни са резултатима претходно наведених студија, односно потврђена је претпоставка о позитивној корелацији између задовољства запослених и задовољства гостију.

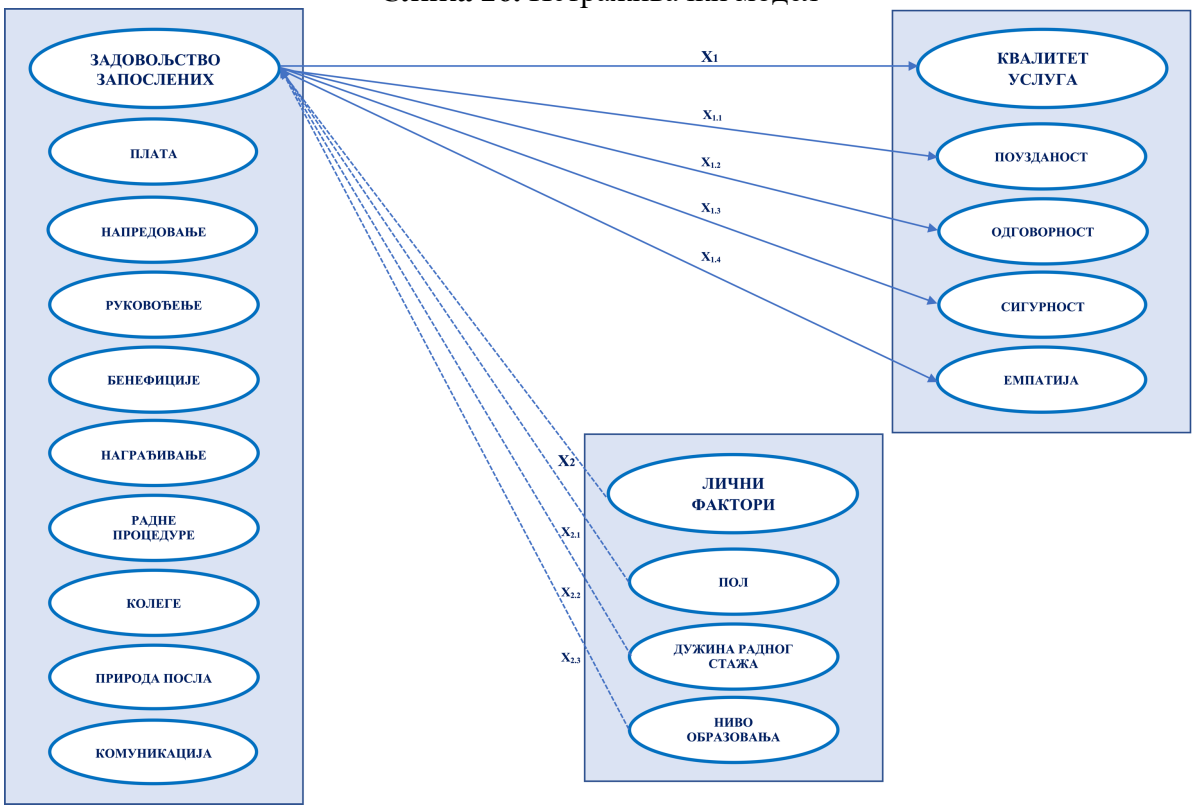
На основу предмета и циљева истраживања, дефинисане су следеће истраживачке хипотезе:

X_1: Задовољство запослених позитивно утиче на квалитет услуга у хотелијерству.
$X_{1.1}$: Задовољство запослених позитивно утиче на поузданост као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.
$X_{1.2}$: Задовољство запослених позитивно утиче на одговорност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.
$X_{1.3}$: Задовољство запослених позитивно утиче на сигурност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.
$X_{1.4}$: Задовољство запослених позитивно утиче на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.

X_2: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од личних фактора.
$X_{2.1}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од пола.
$X_{2.2}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа.
$X_{2.3}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања.

Сходно предмету и циљевима истраживања, а базирајући се на прегледу релевантних теоријских и емпиријских концепата истраживања задовољства запослених и квалитета услуга, конципиран је истраживачки модел који је приказан на следећој слици.

Слика 26. Истраживачки модел



Извор: Илустрација аутора

Истраживачки модел садржи следеће варијабле: задовољство запослених; лични фактори запослених (пол, дужина радног стажа и ниво образовања); квалитет услуга из којег је изузета компонента опипљивост; неопипљиве компоненте квалитета услуга (поузданост, одговорност, сигурност и емпатија). Истраживачке варијабле су дефинисане на основу варијабли преузетих из скале за процену задовољства запослених (Spector, 1997) и модела квалитета услуга (Parasuraman et al., 1988).

1.2. Методологија истраживања и инструменти за прикупљање података

У докторској дисертацији за анализу података и презентацију емпиријских резултата коришћене су квалитативне и квантитативне научне методе карактеристичне за област друштвених наука. Методом индукције пошло се од појединачног ка општем, са циљем сазнања о предмету истраживања - утицају задовољства запослених на квалитет услуга. Методом дедукције примењена су досадашња сазнања у схватању посебног и појединачног. Предност дедуктивне методе у односу на индуктивну методу је поузданост, а недостатак у односу на њу је што се креће у оквирима истог сазнања, тј. извођењу једног из другог. Методе индукције и дедукције међусобно се допуњују и имају заједничку функцију: спознаја одређеног предмета и као општег и као посебног. Методом дескрипције дефинисани су појмови у вези са задовољством запослених и квалитетом услуга у хотелијерству. Поред дефинисања појмова, овом методом су уочене

и објашњене важне карактеристике задовољства запослених и квалитета услуга у хотелијерству, као и њихов међусобни утицај. Применом анализе садржаја документа извршена је анализа досадашњих истраживања у области задовољства запослених и квалитета услуга у хотелијерству. У овом истраживању коришћена је квалитативна анализа, са циљем сазнавања елемената садржаја и контекста документа. У складу са тим, примењена је индиректна анализа која тежи да свеобухватно приступи документу без унапред дефинисаних претпоставки о садржају документа и елементима који се анализирају.

У емпиријском истраживању је примењена одговарајућа квантитативна методологија. Прикупљање примарних података спроведено је анкетирањем, којим се систематски прикупљају подаци од скупа испитаника у форми личних ставова. Статистичке анализе спроведене су помоћу софтверског пакета SPSS 22 (*Statistical Package for Social Sciences for Windows 22*). У првом кораку статистичке анализе процењивала се ваљаност употребљених мерних инструмената који су коришћени приликом процењивања задовољства запослених и неопипљивих компоненти квалитета услуга у хотелијерству. Анализа поузданости спроведена је израчунавањем вредности Cronbach's α.

Применом дескриптивне статистичке анализе утврђен је ниво задовољства запослених у хотелијерству, као и перцепција квалитета услуга која не обухвата компоненту опипљивост. У сврху утврђивања који организацини фактори имају јачи, а који слабији утицај на задовољство запослених у хотелијерству коришћен је Пирсонов коефицијент корелације. Да би се проверио утицај задовољства запослених на квалитет услуга који запослени пружају и извршило тестирање хипотезе (X_1), као и утицај задовољства запослених на сваку појединачну неопипљиву компоненту квалитета услуга ($X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$ и $X_{1.4}$) коришћена је линеарна регресија. Спроведене су и прелиминарне анализе како би се проверило да ли су нарушене претпоставке за примену регресије: нормалности, линеарности и хомоскедастичности резидуала и присуства екстремних вредности у подацима.

Да би се тестирале разлике у погледу задовољства запослених по полу ($X_{2.1}$), коришћен је t тест за независне узорке, а за тестирање разлика у зависности од дужине радног стажа и нивоа образовања ($X_{2.2}$ и $X_{2.3}$) коришћена је једнофакторска анализа варијансе (ANOVA). Прелиминарно је Левеновим тестом проверена хомогеност варијансе која је претпоставка за употребу ова два теста. Такође проверена је нормалност расподеле зависне варијабле (задовољства запослених), као и присуство екстремних вредности.

Због природе истраживања која подразумева испитивање утицаја задовољства запослених на перцепцију квалитета услуга, истраживање је спроведено на два узорка: запослени и гости. Из овог разлога, су у емпиријском истраживању коришћена два упитника. Упитник о задовољству запослених (Spector, 1997) су попуњавали запослени у хотелима, а упитник о квалитету услуга (Parasuraman et al., 1988) гости хотела.

Јединица посматрања у овом истраживању су хотели. Према подацима ресорног Министарства у Републици Србији, послује 215 хотела са три, четири и пет звездица (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2021), а истраживањем је обухваћен одговарајући број хотела поменутих категорија, о чему ће бити речи у опису узорка. Приликом тестирања хипотезе (X_1) и четири посебне хипотезе ($X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$ и $X_{1.4}$), одговори и запослених и гостију сажети су на нивоу хотела, упросечавањем

(Gazzoli et al., 2010; Chi & Gursoy, 2009), док је тестирање X_2, $X_{2.1}$, $X_{2.2}$ и $X_{2.3}$ рађено на нивоу појединачних одговора запослених.

Задовољство запослених мерено је помоћу 36 тврдњи које су испитаници оцењивали путем седмостепене Ликертове скале (1 – уопште се не слажем; 2 – не слажем се; 3 – више се не слажем него што се слажем; 4 – неутралан; 5 – више се слажем него што се не слажем; 6 – слажем се; 7 – потпуно се слажем), а које су приказане у следећој табели.

Табела 27. Тврдње за мерење задовољства запослених

	Тврдње
1.	Сматрам да сам адекватно плаћен/а за посао који обављам.
2.	На мом послу постоји врло мало прилика за напредовање.*
3.	Мој претпостављени је довољно компетентан за посао који обавља.
4.	Нисам задовољан/на бенефицијама које нуди мој послодавац.*
5.	Када добро обавим неки задатак на послу добијем адекватно признање за то.
6.	Мислим да многа правила и процедуре у мом хотелу отежавају обављање посла.*
7.	Допадају ми се људи са којима радим.
8.	Понекад мислим да је посао који радим бесмислен.*
9.	Сматрам да је комуникација у мом хотелу добра.
10.	Повишице у мом хотелу су исувише мале и ретко се добијају.*
11.	Мислим да сви запослени који добро обављају свој посао имају једнаке шансе да буду унапређени.
12.	Сматрам да мој претпостављени није праведан према мени.*
13.	Бенефиције за запослене у мом хотелу су подједнако добре као у већини хотела.
14.	Имам осећај да је посао који обављам недовољно цењен у хотелу.*
15.	Ретко долазим у ситуацију да ме неко или нешто спречава у настојањима да добро обавим посао.
16.	Сматрам да на послу морам више да радим зато што моје колеге нису довољно способне.*
17.	Волим да обављам активности које су саставни део мог посла.
18.	Циљеви мог хотела ми нису довољно јасни.*
19.	Када размишљам о својој плати, помислим да ме хотел не цени довољно.*
20.	Запослени у мом хотелу имају подједнаке могућности за напредовање као и запослени у другим хотелима.
21.	Мој претпостављени није довољно заинтересован за осећања својих запослених.*
22.	Мислим да је пакет бенефиција који имамо у хотелу праведан.
23.	Сматрам да запослени у мом хотелу нису довољно награђени.*
24.	Имам превише обавеза на свом послу.*
25.	Уживам у раду са својим колегама.
26.	Често имам осећај да не знам шта се дешава у мом хотелу.*
27.	Осећам се поносним/ом док обављам свој посао.
28.	Задовољан/на сам могућностима за повећање плате које ми се пружају.
29.	Мислим да постоје бенефиције које запослени у мом хотелу немају, а требало би да их имају.*
30.	Ценим свог претпостављеног.
31.	На мом послу има много „папирологије“.*
32.	Сматрам да мој труд није довољно награђен.*
33.	Задовољан/на сам приликама за напредовање које ми се пружају.
34.	На мом послу има много несугласица и свађа.*
35.	Сматрам да је мој посао пријатан.
36.	Мислим да радни задаци у мом хотелу нису у потпуности дефинисани.*
Укупно задовољство запослених 1–36	

*Рекодирање тврдњи (1 = 7; 2 = 6; 3 = 5; 4 = 4; 5 = 3; 6 = 2; 7 = 1)

Извор: Spector (1997)

На основу напред наведених тврдњи, мере се различити аспекти посла, односно фактори задовољства запослених, и то (Spector, 1997): плата; напредовање; руковођење; бенефиције; награђивање; радне процедуре; колеге; природа посла; комуникација.

Сваки фактор процењује се помоћу четири тврдње, што се може видети у следећој табели.

Табела 28. Фактори задовољства запослених

Фактор/Субскала	Број тврдњи
Плата	1, 10, 19, 28
Напредовање	2, 11, 20, 33
Руковођење	3, 12, 21, 30
Бенефиције	4, 13, 22, 29
Награђивање	5, 14, 23, 32
Радне процедуре	6, 15, 24, 31
Колеге	7, 16, 25, 34
Природа посла	8, 17, 27, 35
Комуникација	9, 18, 26, 36

Извор: Spector (1997)

Укупно задовољство запослених процењује се на основу резултата свих тврдњи (1–36).

Запослени су се изјашњавали о полу, дужини радног стажа и нивоу образовању, а гости о полу, нивоу образовања, старости и мотиву боравка. Дужина радног стажа категорисана је на следећи начин: 1 – од 0 до 10 година, 2 – од 11 до 20 година, 3 – од 21 до 30 година и 4 – 31 година и више. Ниво образовања запослених и гостију је категорисан на следећи начин: 1 – основна школа, 2 – средња школа, 3 – виша, висока школа и факултет и 4 – мастер, магистарске и докторске студије. Старост је категорисана на следећи начин: 1 – од 18 до 30 година, 2 – од 31 до 40 година, 3 – од 41 до 50 година и 4 - 51 и више. Мотив боравка категорисан је на следећи начин: 1 – одмор, 2 – посао, 3 – семинар/конференција и друго.

Перципирани квалитет услуга у хотелијерству мерен је помоћу 17 тврдњи које су испитаници процењивали путем седмостепене Ликертове скале. Оцена квалитета услуга је процењивана на перцепцији стварно пружене, односно доживљене услуге (Kang, 2006) и оцењују се само неопипљиве компоненте квалитета услуга (поузданост, одговорност, сигурност и емпатија), јер на опипљиве елементе квалитета услуга запослени нема директног утицаја. У наставку су приказане тврдње помоћу којих је мерен перципирани квалитет услуга, односно неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству.

Табела 29. Тврдње за мерење неопипљивих компоненти квалитета услуга

Тврдње
ПОУЗДАНОСТ
1. Хотел пружа обећану услугу.
2. Хотел показује велико интересовање за решавање проблема гостију.
3. Хотел пружа одговарајућу услугу од првог сусрета па надаље.
4. Хотел пружа услугу у обећано време.
5. Хотел инсистира на пружању услуга без грешака.

Табела 29. Наставак

Тврдње
ОДГОВОРНОСТ
6. Запослени у хотелу информишу госте када ће услуга бити извршена.
7. Запослени у хотелу пружају брзу услугу гостима.
8. Запослени у хотелу су у сваком тренутку спремни да помогну гостима.
9. Запослени у хотелу су увек спремни да реагују на захтеве гостију.
СИГУРНОСТ
10. Запослени у хотелу уливају поверење гостима.
11. Гости у хотелу осећају сигурност приликом обављања трансакција.
12. Запослени у хотелу су увек љубазни према гостима.
13. Запослени у хотелу поседују довољно знања да одговоре на потребе гостију.
ЕМПАТИЈА
14. Радно време хотела одговара потребама свих гостију.
15. Запослени у хотелу посвећују посебну пажњу гостима.
16. Хотел је усредсређен на оно што је најбоље за госте.
17. Запослени у хотелу разумеју специфичне потребе гостију.

Извор: Parasuraman et al. (1988)

1.3. Опис узорка

Јединица посматрања у овом истраживању су хотели са три, четири и пет звездица. Као што је већ наведено, прикупљање примарних података вршено је анкетирањем, а због природе истраживања које подразумева испитивање утицаја задовољства запослених на перцепцију квалитета услуга, истраживање је спроведено на два узорка, запослене и госте хотела, те су коришћена два упитника. У складу са тим, путем алата Google forms креирана су два електронска упитника, за запослене на српском језику, а за госте хотела на српском и енглеском језику. Истраживачи у хотелијерству и туризму најчешће примењују анкетирање за прикупрање примарних података (Ali et al., 2021a; Line & Runyan, 2012; Yoo et al., 2011). Упитници су дистрибуирани хотелима путем електронске поште. Дистрибуирање упитника путем електронске поште данас је широко распрострањено у истраживањима из области хотелијерства и туризма, посебно због уштеде времена и смањења трошкова (Ali et al., 2021a). У електронској пошти која је упућена менаџерима хотела, објашњен је циљ истраживања и замољени су да упитник проследе запосленима који раде на првој линији услуживања (највише пет), као и гостима хотела (не мање од пет, највише до десет), имајући у виду да поседују адресе електронске поште у својим базама података. Након одређеног времена, телефонским путем су контактирани менаџери хотела, односно менаџери сектора, ради провере пријема електронске поште, где им је још једном и усмено објашњена сврха прикупљања података и поступак истраживања. У већини случајева, прикупљање примарних података вршено је путем електронске поште, а мањим делом у директном контакту са запосленима и гостима на терену. Емпиријско истраживање је спроведено у периоду од јануара 2020. године до јуна 2021. године. Истраживањем је обухваћено 93 хотела са три, четири и пет звездица, од укупно 215 хотела поменутих категорија (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2021). Описани поступак узорковања јасно показује да се ради о пригодном узорку, који се најчешће примењује у истраживањима, имајући у виду лакоћу добијања података, уштеду времена и трошкова за спровођење истраживања (Bornstein et al., 2013). У следећој табели је дат приказ заступљености оба узорка, односно запослених и гостију по хотелу.

Табела 30. Заступљеност запослених и гостију по хотелу

			Запослени N=481		Гости N=478	
			F	%	F	%
1.	88 Rooms	Београд	5	1,0	6	1,3
2.	ABC	Лесковац	4	0,8	5	1,0
3.	Албо	Бор	5	1,0	5	1,0
4.	Александар	Врњачка Бања	5	1,0	5	1,0
5.	Александар	Ниш	5	1,0	5	1,0
6.	Амбасадор	Ниш	5	1,0	5	1,0
7.	Ана Лукас	Пирот	7	1,5	5	1,0
8.	Aquastar Danube	Кладово	5	1,0	5	1,0
9.	Belgrade City hotel	Београд	5	1,0	5	1,0
10.	Букет	Златибор	5	1,0	5	1,0
11.	City Center Mediteraneo	Нови Сад	5	1,0	8	1,7
12.	Клуб А	Копаоник	5	1,0	5	1,0
13.	Црни врх	Дивчибаре	5	1,0	6	1,3
14.	Crown Plaza	Београд	5	1,0	5	1,0
15.	Crystal Night	Ниш	5	1,0	5	1,0
16.	Danubia Park	Велико Градиште	5	1,0	5	1,0
17.	Дивчибаре	Дивчибаре	6	1,2	6	1,3
18.	Ђердап	Кладово	5	1,0	5	1,0
19.	Дунав	Пожаревац	5	1,0	5	1,0
20.	Mercure Excelsior Belgrade	Београд	5	1,0	5	1,0
21.	Феникс	Пожаревац	5	1,0	5	1,0
22.	Фонтана	Врњачка Бања	6	1,2	5	1,0
23.	Galleria	Суботица	6	1,2	5	1,0
24.	Golden Tulip Zira	Београд	5	1,0	6	1,3
25.	Голф	Крушевац	3	0,6	4	0,8
26.	Горски	Копаоник	6	1,2	6	1,3
27.	Гранд	Копаоник	9	1,9	9	1,9
28.	Grey	Копаоник	5	1,0	5	1,0
29.	Hammeum	Прокупље	8	1,7	6	1,3
30.	Happy	Димитровград	5	1,0	5	1,0
31.	Heba	Дивчибаре	3	0,6	3	0,6
32.	Hill Hotel	Јагодина	3	0,6	4	0,8
33.	Идила	Златибор	6	1,2	5	1,0
34.	IN	Нови Београд	5	1,0	5	1,0
35.	Industrial 1853	Крагујевац	5	1,0	5	1,0
36.	Ирис	Златибор	7	1,5	5	1,0
37.	Извор	Аранђеловац	7	1,5	6	1,3
38.	Јелак	Луковска бања	5	1,0	4	0,8
39.	Језеро	Бор	5	1,0	5	1,0
40.	Junior	Брзеће	5	1,0	6	1,3
41.	Краљеви чардаци	Копаоник	4	0,8	3	0,6
42.	Leopold	Нови Сад	5	1,0	5	1,0
43.	Lider'S	Врњачка Бања	4	0,8	5	1,0
44.	Lux	Зајечар	5	1,0	5	1,0
45.	Mark Belgrade	Београд	5	1,0	5	1,0
46.	Meteopol Palace	Београд	7	1,5	9	1,9
47.	Milmari Resort	Копаоник	5	1,0	5	1,0

Табела 30. Наставак

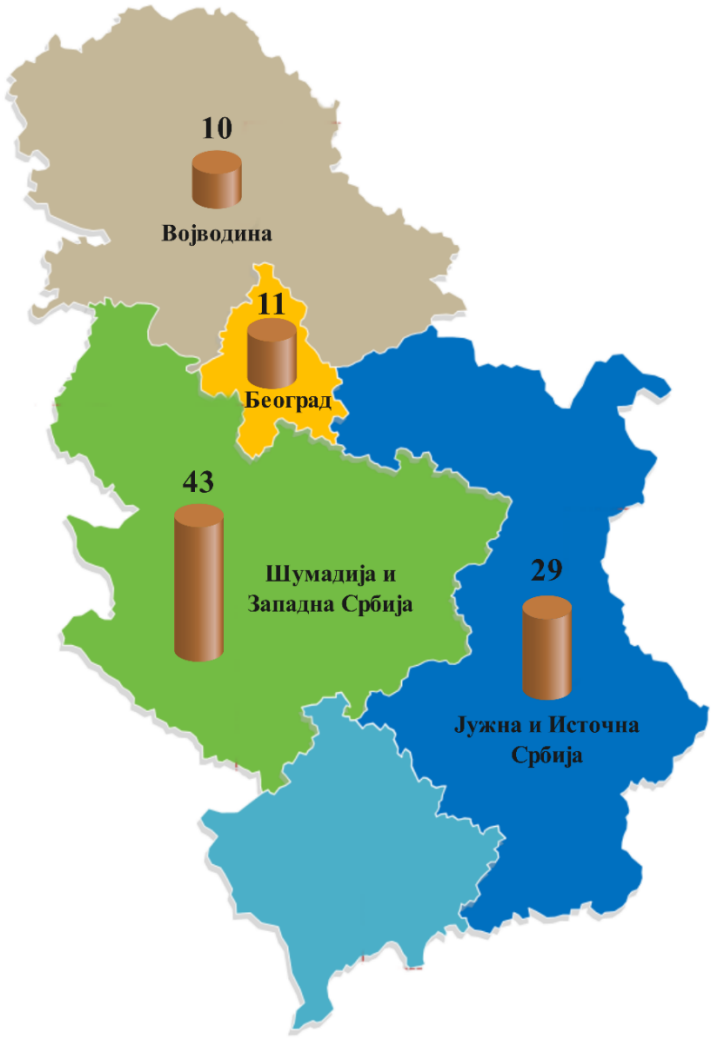
			Запослени N=481		Гости N=478	
			F	%	F	%
48.	Мир	Златибор	6	1,2	5	1,0
49.	Младост	Београд	5	1,0	5	1,0
50.	Мона	Златибор	5	1,0	6	1,3
51.	Моравица	Сокобања	4	0,8	5	1,0
52.	Москва	Београд	5	1,0	5	1,0
53.	Nais	Ниш	5	1,0	6	1,3
54.	New City	Ниш	5	1,0	5	1,0
55.	Нишки цвет	Ниш	4	0,8	4	0,8
56.	Olimp	Златибор	5	1,0	5	1,0
57.	Olympic	Косјерић	5	1,0	5	1,0
58.	Оморика	Тара	5	1,0	7	1,5
59.	Orbis design	Параћин	6	1,2	4	0,8
60.	Ozon	Брзеће	5	1,0	5	1,0
61.	Палисад	Златибор	7	1,5	5	1,0
62.	Парк	Нови Сад	6	1,2	6	1,3
63.	Пегаз	Врњачка Бања	5	1,0	5	1,0
64.	President	Нови Сад	5	1,0	5	1,0
65.	Prezident	Ивањица	5	1,0	5	1,0
66.	Пржар	Врање	4	0,8	4	0,8
67.	Пупин	Нови Сад	5	1,0	5	1,0
68.	Путник	Копаоник	5	1,0	5	1,0
69.	Радан	Пролом Бања	6	1,2	5	1,0
70.	Рамонда	Ртањ	5	1,0	5	1,0
71.	Regent Club	Ниш	6	1,2	5	1,0
72.	Royal Putnik	Врање	4	0,8	4	0,8
73.	Royal Spa	Бања Ковиљача	5	1,0	5	1,0
74.	Sheraton	Нови Сад	5	1,0	5	1,0
75.	Слатина	Врњачка Бања	5	1,0	5	1,0
76.	Сокотерме	Сокобања	5	1,0	5	1,0
77.	Solaris	Врњачка Бања	6	1,2	5	1,0
78.	Square Nine	Београд	4	0,8	4	0,8
79.	Srbija Lux	Стара Пазова	5	1,0	5	1,0
80.	Сребрна лисица	Копаоник	7	1,5	6	1,3
81.	Стара планина	Стара планина	5	1,0	6	1,3
82.	Шумарице	Краујевац	5	1,0	5	1,0
83.	Сунце	Сокобања	6	1,2	4	0,8
84.	Tami Residence	Ниш	5	1,0	5	1,0
85.	Тонанти	Врњачка Бања	5	1,0	5	1,0
86.	Торник	Златибор	5	1,0	5	1,0
87.	Вила Москва	Врдник	5	1,0	5	1,0
88.	Врушкетерме	Врдник	5	1,0	5	1,0
89.	Ждрело	Врњачка Бања	5	1,0	4	0,8
90.	Зеленгора	Крагујевац	5	1,0	6	1,3
91.	Zepter	Врњачка Бања	4	0,8	5	1,0
92.	Zepter Drina	Бајина Башта	5	1,0	5	1,0
93.	Златиборска ноћ	Златибор	5	1,0	5	1,0

Извор: Аутор

У истраживању је учествовало 481 запослених из 93 хотела. По хотелу је у просеку учествовало 5,17 запослених (SD=0,93). Највећи број запослених у једном хотелу је 9 и то је хотел Гранд на Копаонику. Најмањи обухват по хотелу је 3 запослена и то су следећи хотели: Хотел Голф у Крушевцу, Хеба на Дивчибарима и Hill хотел у Јагодини. Када су у питању гости, у истраживању је учествовало 478 гостију. Само 9 (1,8%) гостију има стално место боравка у иностранству. По хотелу је у просеку учествовало 5,14 гостију (SD=0,90). Највећи број гостију у једном хотелу је 9 и то из два хотела: Гранд на Копаонику и Meteopol Palace у Београду. Осморо гостију је учествовало у истраживању у хотелу City Center Mediteraneo у Новом Саду. Најмањи обухват по хотелу је 3 госта и то у следећим хотелима: Хеба на Дивчибарима и Краљеви чардаци на Копаонику.

Ради приказа обухвата хотела који су посматрани у овом истраживању, а имајући у виду да на подручју Републике Србије постоји пет статистичких региона[12], илустрована је следећа слика.

Слика 27. Дистрибуција хотела у истраживању према статистичким регионима



Извор: Илустрација аутора

[12] Београд, Војводина, Шумадија и западна Србија, Јужна и источна Србија, Косово и Метохија.

Илустровани подаци на претходној слици показују да је у региону Шумадија и Западна Србија истраживањем обухваћено највише хотела (43), имајући у виду развијеност туристичких дестинација у овом региону, а затим следи регион Јужне и Источне Србије (29), регион Београда (11) и регион Војводине (10). Најмањи обухват хотела је у регионима Београд и Војводина, имајући у виду чињеницу да је истраживање спроведено током пандемије COVID-19, а да је у одређеним периодима било потпуног затварања граница и ограничења кретања, као и да је пандемија највише погодила градске хотеле.

Стопа одговора је важан показатељ за процену веродостојности истраживања која примењују анкетирање за прикупљање примарних података (Baruch & Holtom, 2008), јер ниске стопе одговора резултирају лошим квалитетом података, што даље утиче на квалитет налаза, постављајући озбиљна питања о њиховој генерализацији и валидности (Schoeni et al., 2013). У овом истраживању стопа одговора је 43.3%, што одговара просечној стопи одговора (Ali et al., 2021a), имајући у виду да је прикупљање примарних података вршено комбиновано, путем електронске поште и теренским истраживањем, где су испитаницима дистрибуирани упитници у папирној форми.

Карактеристике испитаника, односно запослених које обухватају пол, старост, ниво образовања и дужину радног стажа, приказани су у следећој табели.

Табела 31. Карактеристике испитаника – запослени

	Запослени N=481	
	F	%
Пол		
Мушко	251	52,2
Женско	230	47,8
Старост		
Од 18 до 30 година	133	27,7
Од 31 до 40 година	202	42
Од 41 до 50 година	135	28
Преко 51 године	11	2,3
Ниво образовања		
Основна школа	7	1,5
Средња школа	160	33,2
Виша, висока школа и факултет	235	48,9
Мастер, магистрске и докторске студије	79	16,4
Дужина радног стажа		
Од 0 до 10 година	191	39,7
Од 11 до 20 година	214	44,5
Од 21 до 30 година	71	14,8
31 година и више	5	1

Извор: Аутор

На основу података презентованих у претходној табели, може се видети да, када су у питању запослени, по питању пола 52,2% узорка чине мушкарци, а 47,8% жене. Посматрајући старост испитаника, примећује се да је највећи број испитаника категорије од 31 до 40 година (40%), затим готово уједначен проценат имају категорије од 18 до 30 година (27,7%) и од 41 до 50 година (28%), док најмање испитаника има из категорије преко 51 године (2,3%). Када је у питању ниво образовања, више од половине испитаника има завршено високо образовање (основне струковне, основне академске, мастер и

докторске студије), док средње образовање има 160 испитаника, односно 33,2%, а најмањи проценат испитаника чине запослени са основном школом (1,5%).

Следећа табела пружа увид у карактеристике гостију према полу, старости, нивоу образовања и мотиву боравка.

Табела 32. Карактеристике испитаника – гости

	Гости N=478	
	F	%
Пол		
Мушко	248	51,3
Женско	230	48,1
Старост		
Од 18 до 30 година	2	0,4
Од 31 до 40 година	99	20,7
Од 41 до 50 година	278	58,2
Преко 51 године	99	20,7
Ниво образовања		
Основна школа	15	3,1
Средња школа	305	63,8
Виша, висока и факултет	126	26,4
Мастер, магистрске и докторске студије	32	6,7
Мотив боравка		
Одмор	272	56,9
Посао	96	20,1
Семинар/конференција	61	12,8
Друго	49	10,2

Извор: Аутор

На основу података презентованих у претходној табели, уочава се да мало већи удео у узорку чине мушкарци (51,3%) у односу на жене (48,1%). По питању старости испитаника, највећи проценат узорка 58,2% чине испитаници старосне категорије од 41 до 50 година, затим уједначен проценат имају категорије од 31 до 40 година (20,7%) и преко 50 година (20,7%), док свега 2 испитаника припада категорији од 18 до 30 година (0,4%). Према нивоу образовања испитаника највећи удео у узорку имају испитаници са завршеном средњом школом (42,9%), а затим следе испитаници са завршеним високим образовањем (основне струковне и основне академске студије) (26,3%) и основном школом (24,1%), док 6,7% испитаника има завршене мастер, магистарске или докторске студије. Када је у питању мотив боравка, половину узорка чине гости чији је мотив боравка одмор (56,9%), а затим следе посао (20,1%), семинар или конференција (12,8%) и друго (10,2%).

2. Резултати истраживања

Након описа узорка, у наставку докторске дисертације биће приказани резултати емпиријског истраживања, дискусија резултата, односно резултати ће бити објашњени у складу са теоријским претпоставкама и повезани са резултатима досадашњих истраживања на ову или сличну тему, а затим ће бити представљена ограничења и препоруке за будућа истраживања. Прво ће бити приказани резултати провере поузданости инструмената коришћених у истраживању, затим ће се у наредном кораку приказати резултати дескриптивне и корелационе статистичке анализе. Након тога ће путем линеарне регресије и тестова за поређење група бити приказани резултати тестирања истраживачких хипотеза.

2.1. Резултати провере поузданости инструмената

Поузданост инструмената коришћених у истраживању мерена је израчунавањем вредности коефицијента Cronbach's α. Међутим, имајући у виду да су вредности коефицијента Cronbach's α веома осетљиве на број тврдњи у упитнику или појединачној скали, спроведено је прелиминарно тестирање вредности корелације између тврдњи, али и вредности коефицијента Cronbach's α како би се евентуално елиминисале одређене тврдње ради повећања поузданости.

У првом кораку анализирана је поузданост упитника за мерење укупног задовољства запослених које се базира на 36 тврдњи (табела 33), а затим је анализирана поузданост појединачних субскала.

Табела 33. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства запослених

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
1.	Сматрам да сам адекватно плаћен/а за посао који обављам.	0,711	0,965
2.	На мом послу постоји врло мало прилика за напредовање.	0,625	0,966
3.	Мој претпостављени је довољно компетентан за посао који обавља.	0,670	0,966
4.	Нисам задовољан/на бенефицијама које нуди мој послодавац.	0,788	0,965
5.	Када добро обавим неки задатак на послу добијем адекватно признање за то.	0,578	0,966
6.	Мислим да многа правила и процедуре у мом хотелу отежавају обављање посла.	0,721	0,965
7.	Допадају ми се људи са којима радим.	0,700	0,965
8.	Понекад мислим да је посао који радим бесмислен.	0,652	0,966
9.	Сматрам да је комуникација у мом хотелу добра.	0,749	0,965
10.	Повишице у мом хотелу су исувише мале и ретко се добијају.	0,780	0,965
11.	Мислим да сви запослени који добро обављају свој посао имају једнаке шансе да буду унапређени.	0,596	0,966
12.	Сматрам да мој претпостављени није праведан према мени.	0,739	0,965

Табела 33. Наставак

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
13.	Бенефиције за запослене у мом хотелу су подједнако добре као у већини хотела.	0,472	0,966
14.	Имам осећај да је посао који обављам недовољно цењен у хотелу.	0,799	0,965
15.	Ретко долазим у ситуацију да ме неко или нешто спречава у настојањима да добро обавим посао.	0,018	0,969
16.	Сматрам да на послу морам више да радим зато што моје колеге нису довољно способне.	0,706	0,965
17.	Волим да обављам активности које су саставни део мог посла.	0,591	0,966
18.	Циљеви мог хотела ми нису довољно јасни.	0,782	0,965
19.	Када размишљам о својој плати, помислим да ме хотел не цени довољно.	0,824	0,965
20.	Запослени у мом хотелу имају подједнаке могућности за напредовање као и запослени у другим хотелима.	0,485	0,966
21.	Мој претпостављени није довољно заинтересован за осећања својих запослених.	0,725	0,965
22.	Мислим да је пакет бенефиција који имамо у хотелу праведан.	0,719	0,965
23.	Сматрам да запослени у мом хотелу нису довољно награђени.	0,763	0,965
24.	Имам превише обавеза на свом послу.	0,246	0,968
25.	Уживам у раду са својим колегама.	0,696	0,965
26.	Често имам осећај да не знам шта се дешава у мом хотелу.	0,734	0,965
27.	Осећам се поносним/ом док обављам свој посао.	0,517	0,966
28.	Задовољан/на сам могућностима за повећање плате које ми се пружају.	0,782	0,965
29.	Мислим да постоје бенефиције које запослени у мом хотелу немају, а требало би да их имају.	0,749	0,965
30.	Ценим свог претпостављеног.	0,709	0,965
31.	На мом послу има много „папирологије“.	0,279	0,968
32.	Сматрам да мој труд није довољно награђен.	0,813	0,965
33.	Задовољан/на сам приликама за напредовање које ми се пружају.	0,785	0,965
34.	На мом послу има много несугласица и свађа.	0,732	0,965
35.	Сматрам да је мој посао пријатан.	0,628	0,966
36.	Мислим да радни задаци у мом хотелу нису у потпуности дефинисани.	0,741	0,965
Cronbach's α=0,966			

Извор: Аутор

На основу приказаних вредности коефицијента корелације у претходној табели сваке појединачне тврдње која чини скалу задовољства запослених са истом, може се уочити да већина тврдњи имају јаку корелацију са укупним резултатом задовољства запослених (r>0,7). Повезаност осталих тврдњи са укупним резултатом је умерена, а чак су поједине тврдње приближне граничној вредности за јаку корелацију, док је повезаност 15, 24. и 31. тврдње са укупним резултатом слаба. Уколико би се ове тврдње елеминисале из скале

промена вредности Cronbach's α би била занемарљива, због чега се оне задржавају. Вредност коефицијента Cronbach's α скале задовољства запослених је изнад препоручене вредности (α<0,7), што указује на високу поузданост упитника за мерење задовољства запослених (α=0,966).

Вредности коефицијента корелације сваке појединачне тврдње која чини субскалу задовољство платом приказани у следећој табели, указују да све тврдње имају јаку корелацију са укупним резултатом задовољства платом (r>0,7), што одликује високу поузданост субскале задовољства платом (α=0,907).

Табела 34. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства платом

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
1.	Сматрам да сам адекватно плаћен/а за посао који обављам	0,744	0,895
10.	Повишице у мом хотелу су исувише мале и ретко се добијају	0,807	0,873
19.	Када размишљам о својој плати, помислим да ме хотел не цени довољно	0,810	0,873
28.	Задовољан/на сам могућностима за повећање плате које ми се пружају	0,802	0,876
Cronbach's α=0,907			

Извор: Аутор

Анализа поузданости тврдњи за мерење задовоства напредовањем приказана је у следећој табели.

Табела 35. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства напредовањем

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
2.	На мом послу постоји врло мало прилика за напредовање	0,577	0,792
11.	Мислим да сви запослени који добро обављају свој посао имају једнаке шансе да буду унапређени.	0,613	0,767
22.	Запослени у мом хотелу имају подједнаке могућности за напредовање као и запослени у другим хотелима	0,615	0,770
33.	Задовољан/на сам приликама за напредовање које ми се пружају.	0,729	0,707
Cronbach's α=0,809			

Извор: Аутор

Субскалу задовољства напредовањем одликује врло добра поузданост (α=0,809). На основу приказаних вредности коефицијената корелације сваке појединачне тврдње која чини субскалу задовољства напредовањем, може се уочити да три тврдње (11, 22. и 33.) имају добру корелацију, док тврдња 2. има јаку корелацију са укупним резултатом задовољства напредовањем.

Вредности коефицијента корелације и Cronbach's α сваке појединачне тврдње која чини субскалу задовољство руковођењем приказане су у следећој табели.

Табела 36. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства руковођењем

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
3.	Мој претпостављени је довољно компетентан за посао који обавља	0,695	0,842
12.	Сматрам да мој претпостављени није праведан према мени	0,743	0,823
21.	Мој претпостављени није довољно заинтересован за осећања својих запослених.	0,695	0,843
30.	Ценим свог претпостављеног	0,751	0,820
Cronbach's α=0,869			

Извор: Аутор

На основу података приказаних у претходној табели може се видети да две тврдње (12. и 30.) имају јаку корелацију са укупним резултатом задовољства руковођењем, док су преостале две тврдње приближне граничној вредности за јаку корелацију. Вредност коефицијента Cronbach's α субскале задовољство руковођењем је изнад препоручене вредности (α<0,7), што указује на веома добру поузданост (α=0,869).

У следећој табели биће приказана анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства бенефицијама.

Табела 37. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства бенефицијама

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
4.	Нисам задовољан/на бенефицијама које нуди мој послодавац	0,686	0,732
13.	Бенефиције за запослене у мом хотелу су подједнако добре као у већини хотела	0,487	0,821
22.	Мислим да је пакет бенефиција који имамо у хотелу праведан	0,694	0,729
29.	Мислим да постоје бенефиције које запослени у мом хотелу немају, а требало би да их имају.	0,652	0,750
Cronbach's α=0,810			

Извор: Аутор

Субскалу задовољства бенефицијама одликује врло добра поузданост (α=0,810), имајући у виду да је вредност коефицијента Cronbach's α већа од препоручене вредности (α<0,7). На основу података приказаних у претходној табели, може се уочити да тврдње које чине субскалу задовољства бенефицијама имају добру корелацију са укупним резултатом, изузев 13. тврдње која има умерену корелацију са укупним резултатом задовољства бенефицијама. Уколико би се ова тврдња елиминисала вредност коефицијента Cronbach's α укупне субскале би се повећала са 0,810 на 0,821, али имајући у виду да је овај

инструмент валидиран у бројним емпиријским истраживањима (Ogunkuade & Ojiji, 2018; Tsounis & Sarafis, 2018; Li & Huang, 2017; Yelboğa, 2009), као и да је поузданост са овом тврдњом врло добра, иста ће бити задржана.

Табела 38. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства награђивањем

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
5.	Када добро обавим неки задатак на послу добијем адекватно признање за то.	0,501	0,868
14.	Имам осећај да је посао који обављам недовољно цењен у хотелу.	0,729	0,776
23.	Сматрам да запослени у мом хотелу нису довољно награђени	0,725	0,779
32.	Сматрам да мој труд није довољно награђен	0,762	0,759
Cronbach's α=0,842			

Извор: Аутор

Укупна вредност коефицијента Cronbach's α субскале задовољства награђивања је већа од препоручене вредности (α<0,7), односно ову субскалу карактерише врло добра поузданост (α=0,842), што се може видети у претходној табели. На основу приказаних вредности коефицијената корелације сваке појединачне тврдње која чини субскалу задовољства награђивањем, може се уочити да три тврдње имају јаку корелацију са укупним резултатом задовољства награђивањем, осим 5. тврдње која има добру корелацију. Уколико би се тврдња под редним бројем 5 елиминисала, поузданост би се повећала на 0,868, али се она неће елиминисати, пре свега због доказане валидности инструмента.

Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства радним процедурама приказана је у следећој табели.

Табела 39. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства радним процедурама

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
6.	Мислим да многа правила и процедуре у мом хотелу отежавају обављање посла.	0,215	0,570
15.	Ретко долазим у ситуацију да ме неко или нешто спречава у настојањима да добро обавим посао	0,189	0,584
24.	Имам превише обавеза на свом послу.	0,506	0,321
31.	На мом послу има много „папирологије“.	0,450	0,365
Cronbach's α=0,541			

Извор: Аутор

На основу приказаних вредности коефицијената корелације, 3. и 4. тврдња имају умерену корелацију са укупним резултатом задовољства радним процедурама, док преостале две тврдње имају слабу корелацију. Елиминисањем тврдње 6. и 15. повећала би се вредност коефицијента Cronbach's α субскале задовољства радним процедурама, али би се тиме

нарушила структура субскале и онемогућило упоређивање резултата са осталим истраживањима у којима је примењиван овај инструмент. Укупна вредност коефицијента Cronbach's α субскале задовољства радним процедурама је мања од препоручене вредности (α<0,7), али се она може сматрати прихватљивом, имајући у виду да су вредности коефицијента поузданости веома осетљиве на број тврдњи на скали.

У следећој табели биће приказана анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства колегама.

Табела 40. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства колегама

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
7.	Допадају ми се људи са којима радим.	0,753	0,813
16.	Сматрам да на послу морам више да радим зато што моје колеге нису довољно способне	0,678	0,856
25.	Уживам у раду са својим колегама	0,759	0,814
34.	На мом послу има много несугласица и свађа	0,708	0,832
Cronbach's α=0,865			

Извор: Аутор

Вредност коефицијента Cronbach's α субскале задовољства колегама је већа од препоручене вредности (α<0,7), односно ову субскалу карактерише врло добра поузданост (α=0,865). На основу вредности коефицијента корелације, може се уочити да тврдње које чине субскалу задовољства колегама имају јаку корелацију укупним резултатом, изузев 16. тврдње која има добру корелацију са укупним резултатом задовољства колегама.

Вредности коефицијента корелације и Cronbach's α сваке појединачне тврдње која чини субскалу задовољство природом посла приказани су у следећој табели.

Табела 41. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства природом посла

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
8.	Понекад мислим да је посао који радим бесмислен	0,595	0,816
17.	Волим да обављам активности које су саставни део мог посла.	0,666	0,775
27.	Осећам се поносним/ом док обављам свој посао	0,684	0,770
35.	Сматрам да је мој посао пријатан.	0,688	0,768
Cronbach's α=0,826			

Извор: Аутор

Субскалу задовољства природом посла одликује врло добра поузданост (α=0,826), имајући у виду да је вредност коефицијента Cronbach's α већа од препоручене вредности (α<0,7). Све тврдње које чине субскалу задовољства природом посла, на основу

вредности коефицијента корелације указују на добру корелацију са укупним резултатом задовољства природом посла.

Табела 42. Анализа поузданости тврдњи за мерење задовољства комуникацијом

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
9	Сматрам да је комуникација у мом хотелу добра	0,697	0,864
18.	Циљеви мог хотела ми нису довољно јасни	0,773	0,835
26.	Често имам осећај да не знам шта се дешава у мом хотелу	0,742	0,847
36.	Мислим да радни задаци у мом хотелу нису у потпуности дефинисани	0,756	0,842
Cronbach's α=0,881			

Извор: Аутор

На основу података приказаних у претходној табели може се видети да три тврдње (18. 26. и 36.) имају јаку корелацију са укупним резултатом задовољства комуникацијом, док је 9. тврдња приближна граничној вредности за јаку корелацију. Вредност коефицијента Cronbach's α субскале задовољства комуникацијом указује на веома добру поузданост (α=0,869), имајући у виду да је Cronbach's α изнад препоручене вредности (α<0,7).

У следећој фази анализирана је поузданост упитника за мерење квалитета услуга који се састоји од 17 тврдњи (табела 43), а затим је анализирана поузданост неопипљивих компоненти квалитета услуга.

Табела 43. Анализа поузданости тврдњи за мерење квалитета услуга

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
1.	Хотел пружа обећану услугу.	0,621	0,908
2.	Хотел показује велико интересовање за решавање проблема гостију.	0,562	0,909
3.	Хотел пружа одговарајућу услугу од првог сусрета па надаље.	0,612	0,908
4.	Хотел пружа услугу у обећано време.	0,599	0,908
5.	Хотел инсистира на пружању услуга без грешака.	0,587	0,908
6.	Запослени у хотелу информишу госте када ће услуга бити извршена.	0,558	0,909
7.	Запослени у хотелу пружају брзу услугу гостима.	0,562	0,909
8.	Запослени у хотелу су у сваком тренутку спремни да помогну гостима.	0,633	0,907
9.	Запослени у хотелу су увек спремни да реагују на захтеве гостију.	0,621	0,907
10.	Запослени у хотелу уливају поверење гостима.	0,617	0,907
11.	Гости у хотелу осећају сигурност приликом обављања трансакција.	0,573	0,909
12.	Запослени у хотелу су увек љубазни према гостима.	0,586	0,908

Табела 43. Наставак

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
13.	Запослени у хотелу поседују довољно знања да одговоре на потребе гостију.	0,586	0,908
14.	Радно време хотела одговара потребама свих гостију.	0,495	0,911
15.	Запослени у хотелу посвећују посебну пажњу гостима.	0,632	0,907
16.	Хотел је усредсређен на оно што је најбоље за госте.	0,639	0,907
17.	Запослени у хотелу разумеју специфичне потребе гостију.	0,560	0,909
Cronbach's α=0,913			

Извор: Аутор

Приказане вредности коефицијента корелације у претходној табели, показују да све тврдње имају добру корелацију са укупним резултатом квалитета услуга, изузев 14. тврдње чија је корелација са укупним резултатом на доњој граници прихватљивости. Међутим, уколико би се ова тврдња елиминисала, смањила би се поузданост упитника са 0,913 на 0,908, због чега се иста задржава. Вредност коефицијента Cronbach's α упитника за мерење квалитета услуга је већа од препоручене вредности (α<0,7), односно овај упитник карактерише висока поузданост (α=0,913).

У следећој табели биће тестирана поузданост тврдњи за мерење поузданости као неопипљиве компоненте квалитета услуга.

Табела 44. Анализа поузданости тврдњи за мерење поузданости квалитета услуга

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
1.	Хотел пружа обећану услугу.	0,674	0,727
2.	Хотел показује велико интересовање за решавање проблема гостију.	0,563	0,757
3.	Хотел пружа одговарајућу услугу од првог сусрета па надаље.	0,607	0,743
4.	Хотел пружа услугу у обећано време.	0,524	0,769
5.	Хотел инсистира на пружању услуга без грешака.	0,514	0,774
Cronbach's α=0,793			

Извор: Аутор

На основу приказаних вредности коефицијената корелације сваке појединачне тврдње која чини поузданост као неопипљиву компоненту квалитета услуга, може се уочити да све тврдње имају добру корелацију са укупним резултатом на субскали поузданости. Уколико би се било која од ових тврдњи елеминисала, вредност Cronbach's α би била нижа. Укупна вредност коефицијента Cronbach's α неопипљиве компоненте поузданости је већа од препоручене вредности (α<0,7), односно вредност коефицијента Cronbach's α је на граници врло добре поузданости (α=0,793).

Табела 45. Анализа поузданости тврдњи за мерење одговорности квалитета услуга

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
6.	Запослени у хотелу информишу госте када ће услуга бити извршена.	0,474	0,664
7.	Запослени у хотелу пружају брзу услугу гостима.	0,436	0,689
8.	Запослени у хотелу су у сваком тренутку спремни да помогну гостима.	0,525	0,632
9.	Запослени у хотелу су увек спремни да реагују на захтеве гостију.	0,568	0,610
Cronbach's α=0,711			

Извор: Аутор

Вредности коефицијената корелације сваке појединачне тврдње која чини одговорност као неопипљиву компоненту квалитета услуга, а које су приказане у претходној табели, указују да тврдње 8. и 9. имају добру корелацију са укупним резултатом на субскали одговорности. Тврдње 6. и 7. умерено корелирају са укупним резултатом, односно њихова корелација је на доњој граници прихватљивости. Уколико би се ове две тврдње елеминисале, смањила би се поузданост, због чега се оне задржавају. Вредност коефицијента Cronbach's α неопипљиве компоненте одговорности, нешто је већа од препоручене вредности (α<0,7), што указује на добру поузданост.

Следећа табела приказује вредности корелације и Cronbach's α сваке појединачне тврдње која чини сигурност као неопипљиву компоненту квалитета услуга.

Табела 46. Анализа поузданости тврдњи за мерење сигурности квалитета услуга

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
10.	Запослени у хотелу уливају поверење гостима.	0,537	0,571
11.	Гости у хотелу осећају сигурност приликом обављања трансакција.	0,426	0,643
12.	Запослени у хотелу су увек љубазни према гостима.	0,461	0,622
13.	Запослени у хотелу поседују довољно знања да одговоре на потребе гостију.	0,442	0,634
Cronbach's α=0,684			

Извор: Аутор

На основу приказаних вредности коефицијената корелације у претходној табели само тврдња 10. има добру корелацију са укупним резултатом на субскали сигурности као неопипљиве компоненте квалитета услуга, док остале тврдње имају умерену корелацију са укупним резултатом. Уколико би се ове тврдње (11, 12. и 13.) елиминисале, вредност коефицијента Cronbach's α би опала, што је разлог задржавања истих. Укупна вредност коефицијента Cronbach's α неопипљиве компоненте сигурности нешто је мања од препоручене вредности (α<0,7), али се може сматрати прихватљивом, имајући у виду да је вредност коефицијента Cronbach's α близу границе добре поузданости.

Табела 47. Анализа поузданости тврдњи за мерење емпатије квалитета услуга

	Тврдње	Корелација тврдње са укупним резултатом	Cronbach's α без тврдње
14.	Радно време хотела одговара потребама свих гостију.	0,458	0,692
15.	Запослени у хотелу посвећују посебну пажњу гостима.	0,550	0,638
16.	Хотел је усредсређен на оно што је најбоље за госте.	0,529	0,651
17.	Запослени у хотелу разумеју специфичне потребе гостију.	0,508	0,663
Cronbach's α=0,722			

Извор: Аутор

Приказане вредности коефицијента корелације у претходној табели, указују да три тврдње (15, 16. и 17.) имају добру корелацију са укупним резултатом на субскали емпатија као неопипљиве компоненте квалитета услуга. Тврдња 14. умерено корелира са укупним резултатом и уколико би се елиминисала, смањила би се поузданост, због чега се иста задржава. Вредност коефицијента Cronbach's α упитника за мерење квалитета услуга је већа од препоручене вредности (α<0,7), што указује на добру позданост (α=0,722).

2.2. Резултати дескриптивне и корелационе анализе

Дескриптивна статистика у докторској дисертацији спроведена је у циљу утврђивања нивоа задовољства запослених у хотелијерству. У следећем кораку, путем коефицијента корелације и детерминације испитано је који организациони фактори имају јачи, а који слабији утицај на задовољство запослених у хотелијерству.

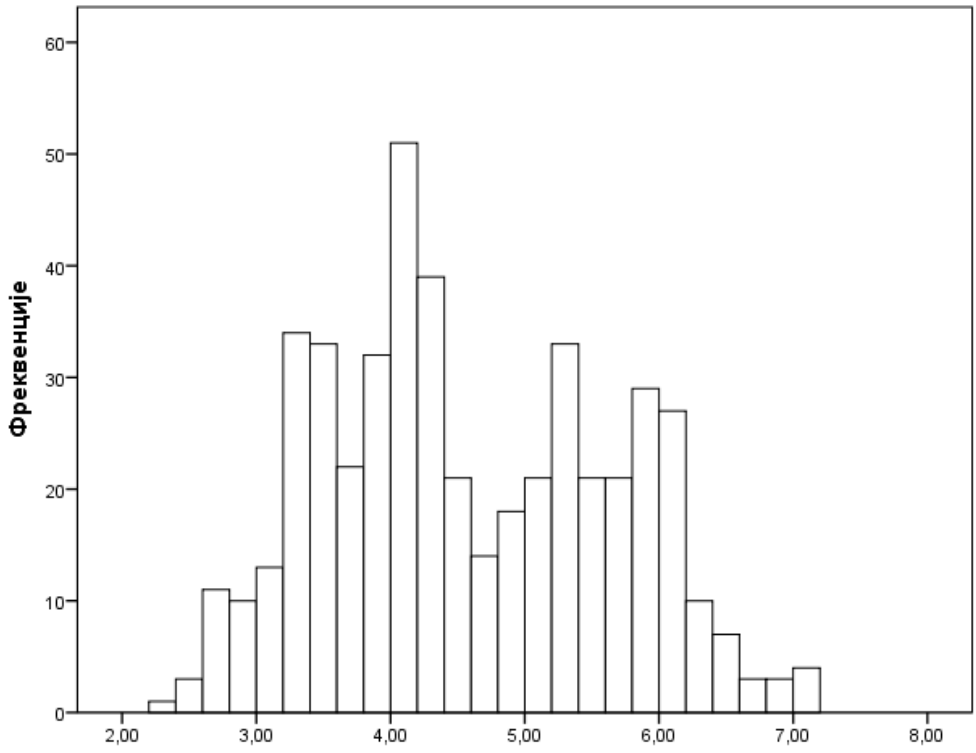
Задовољство запослених мерено је помоћу упитника Job Satisfaction Survey (Spector, 1997), а уместо шестостепене, коришћена је седмостепена Ликертова скала, те се у складу са тим, тумачење нивоа задовољства запослених врши се на следећи начин:

- аритметичка средина од 4,63 и више указује на задовољство запослених;
- аритметичка средина од 3,51 до 4,62 указује да су запослени амбивалентни;
- аритметичка средина до 3,50 и мање указује на незадовољство запослених.

Дистрибуција задовољства запослених приказана је на графикону 3, на коме се може уочити да је дистрибуција задовољства запослених бимодална. Задовољство запослених се групише око 4 и око 6, односно постоје две групе запослених: они који су амбивалентни (груписани око 4) и они који су задовољни (груписани око 6).

Задовољство запослених је операционализовано као аритметичка средина (збир одговора на свих 36 тврдњи подељен њиховим бројем). Укупан резултат задовољства запослених налази се између амбиваленције и задовољства (M=4,56; SD=1,06), односно близу доње границе задовољства. Половина испитаника има вредност 4,23 на скали задовољства, а половина више. Најнезадовољнији запослени има вредност 2,33, а најзадовољнији 7, односно максимална вредност на скали задовољства запослених. Дистрибуција резултата на скали задовољства запослених је закошена у десно (Skewness је 0,22) и спљоштена (Kurtosis је -0.94). Расподела резултата на скали задовољства запослених се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,97; p=0,00).

Графикон 3. Дистрибуција задовољства запослених



Извор: Аутор

У следећој табели је приказана дескриптивна статистика за тврдње којима је мерено задовољство платом.

Табела 48. Дескриптивна статистика задовољства платом

Плата/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Плата	***4,20***	***1,55***		
Сматрам да сам адекватно плаћен/а за посао који обављам	4,56	1,66	1	7
Повишице у мом хотелу су исувише мале и ретко се добијају	3,91	1,79	1	7
Када размишљам о својој плати, помислим да ме хотел не цени довољно	4,05	1,87	1	7
Задовољан/на сам могућностима за повећање плате које ми се пружају	4,27	1,68	1	7

Извор: Аутор

Субскала плата је операционализована као аритметичка средина (збир одговора на 1, 10, 19. и 28. тврдњу подељен њиховим бројем). Резултат задовољства платом показује да су запослени амбивалентни (M=4,20; SD=1,55). Половина испитаника има резултат 4,00 на субскали плата, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1, а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на скали. Дистрибуција резултата на субскали плата је благо закошена у десно (Skewness је 0,02) и спљоштена (Kurtosis је -1,07). Расподела резултата на субскали плате се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,97; p=0,00).

Следећа табела приказује дескриптивну статистику задовољства напредовањем.

Табела 49. Дескриптивна статистика задовољства напредовањем

Напредовање/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Напредовање	***4,62***	***1,19***		
На мом послу постоји врло мало прилика за напредовање.	4,30	1,69	1	7
Мислим да сви запослени који добро обављају свој посао имају једнаке шансе да буду унапређени.	4,89	1,39	1	7
Запослени у мом хотелу имају подједнаке могућности за напредовање као и запослени у другим хотелима.	4,93	1,26	1	7
Задовољан/на сам приликама за напредовање које ми се пружају.	4,38	1,58	1	7

Извор: Аутор

Субскала напредовање је операционализована као аритметичка средина (збир одговора на 2, 11, 20. и 33. тврдњу подељен њиховим бројем). По питању напредовања, укупан резултат указује да су запослени на граници између амбиваленције и задовољства (M=4,62; SD=1,19). Половина испитаника има резултат 4,50 на субскали напредовање, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1, а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали. Дистрибуција резултата на субскали напредовање је благо закошена у лево (Skewness је -0,23) и спљоштена (Kurtosis је -0,25). Расподела резултата на субскали напредовање се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,98; p=0,00).

Табела 50. Дескриптивна статистика задовољства руковођењем

Руковођење/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Руковођење	***5,03***	***1,25***		
Мој претпостављени је довољно компетентан за посао који обавља.	5,18	1,44	1	7
Сматрам да мој претпостављени није праведан према мени.	5,03	1,49	1	7
Мој претпостављени није довољно заинтересован за осећања својих запослених.	4,64	1,53	1	7
Ценим свог претпостављеног.	5,26	1,42	2	7

Извор: Аутор

У претходној табели приказана је дескриптивна статистика за субскалу руковођење, која је операционализована као аритметичка средина (збир одговора на 3, 12, 21. и 30. тврдњу подељен њиховим бројем). У просеку запослени су умерено задовољни руковођењем (M=5,03; SD=1,25). Половина испитаника има резултат 5,00 на субскали руковођење, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1, а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали. Дистрибуција резултата на субскали руковођење је благо закошена у лево (Skewness је -0,10) и спљоштена (Kurtosis је -1,13). Расподела резултата на субскали контроле се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,95; p=0,00).

Дескриптивна статистика задовољства бенефицијама приказана је у табели 51. Резултат субскале бенефиције је операционализован као аритметичка средина (збир одговора на 4, 13, 22. и 29. тврдњу подељен њиховим бројем). У просеку запослени су амбивалентни у погледу задовољства бенефицијама (M=4,19; SD=1,26). Половина испитаника има резултат 4,00 на субскали бенефиције, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1,25, а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали.

Дистрибуција резултата на субскали бенефиције је благо закошена у десно (Skewness је 0,29) и спљоштена (Kurtosis је -0,62). Расподела резултата на субскали бенефиције се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,98; p=0,00).

Табела 51. Дескриптивна статистика задовољства бенефицијама

Бенефиције/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Бенефиције	***4,19***	***1,26***		
Нисам задовољан/на бенефицијама које нуди мој послодавац.	4,28	1,66	1	7
Бенефиције за запослене у мом хотелу су подједнако добре као у већини хотела.	4,83	1,38	1	7
Мислим да је пакет бенефиција који имамо у хотелу праведан.	4,25	1,55	1	7
Мислим да постоје бенефиције које запослени у мом хотелу немају, а требало би да их имају.	3,37	1,71	1	7

Извор: Аутор

У следећој табели је приказана дескриптивна статистика за тврдње којима је мерено задовољство награђивањем.

Табела 52. Дескриптивна статистика задовољства награђивањем

Награђивање/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Награђивање	***4,21***	***1,40***		
Када добро обавим неки задатак на послу добијем адекватно признање за то.	4,77	1,57	1	7
Имам осећај да је посао који обављам недовољно цењен у хотелу.	4,35	1,82	1	7
Сматрам да запослени у мом хотелу нису довољно награђени.	3,84	1,63	1	7
Сматрам да мој труд није довољно награђен	3,88	1,78	1	7

Извор: Аутор

Субскала награђивање операционализована је као аритметичка средина (збир одговора на 5, 14, 23. и 32. тврдњу подељен њиховим бројем). У погледу задовољства награђивањем запослени су амбивалентни (M=4,21; SD=1,40). Половина испитаника има резултат 4,00 на субскали награђивање, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1, а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали. Дистрибуција резултата на субскали награђивања је благо закошена у десно (Skewness је 0,16) и спљоштена (Kurtosis је -0,86). Расподела резултата на субскали награђивање се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,97; p=0,00).

Следећа табела приказује дескриптивну статистику задовољства радним процедурама.

Табела 53. Дескриптивна статистика задовољства радним процедурама

Радне процедуре/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Радне процедуре	***3,92***	***1,06***		
Мислим да многа правила и процедуре у мом хотелу отежавају обављање посла.	4,25	1,78	1	7
Ретко долазим у ситуацију да ме неко или нешто спречава у настојањима да добро обавим посао.	4,52	1,69	1	7
Имам превише обавеза на свом послу.	3,24	1,51	1	7
На мом послу има много „папирологије“.	3,68	1,57	1	7

Извор: Аутор

Субскала радне процедуре је операционализована као аритметичка средина (збир одговора на 6, 15, 24. и 31. тврдњу подељен њиховим бројем). У просеку запослени су амбивалентни у погледу задовољства радним процедурама (M=3,92; SD=1,06). Половина испитаника има резултат 3,75 на субскали радне процедуре, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1,75; а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали. Дистрибуција резултата на субскали радне процедуре је благо закошена у десно (Skewness је 0,93) и зашиљена (Kurtosis је 0,36). Расподела резултата на субскали услови рада се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,92; p=0,00).

Дескриптивна статистика задовољства колегама приказана је у табели 54. Субскала колеге је операционализована као аритметичка средина (збир одговора на 7, 16, 25. и 34. тврдњу подељен њиховим бројем). У просеку, запослени су углавном задовољни колегама са којима раде (M=4,93; SD=1,30). Половина испитаника има резултат 5,00 на субскали колеге, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1,25; а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали. Дистрибуција резултата на субскали услови рада је благо закошена у лево (Skewness је -0,08) и спљоштена (Kurtosis је -1,09). Расподела резултата на субскали колеге се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,96; p=0,00).

Табела 54. Дескриптивна статистика задовољства колегама

Колеге/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Колеге	***4,93***	***1,30***		
Допадају ми се људи са којима радим.	5,32	1,48	1	7
Сматрам да на послу морам више да радим зато што моје колеге нису довољно способне.	4,34	1,84	1	7
Уживам у раду са својим колегама.	5,27	1,38	1	7
На мом послу има много несугласица и свађа.	4,80	1,44	1	7

Извор: Аутор

Резултати дескриптивне статистике субскале природа посла су приказана у табели 55. Субскала природа посла операционализована је као аритметичка средина (збир одговора на 8, 17, 27. и 35. тврдњу подељен њиховим бројем). У просеку запослени су задовољни природом посла (M=5,21; SD=1,10). Половина испитаника има резултат 5,25 на субскали природа посла, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 2; а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали.

Табела 55. Дескриптивна статистика задовољства природом посла

Природа посла/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Природа посла	***5,21***	***1,10***		
Понекад мислим да је посао који радим бесмислен.	5,17	1,55	1	7
Волим да обављам активности које су саставни део мог посла.	5,14	1,38	1	7
Осећам се поносним/ом док обављам свој посао.	5,39	1,24	1	7
Сматрам да је мој посао пријатан.	5,16	1,25	1	7

Извор: Аутор

Дистрибуција резултата на субскали природа посла је благо закошена у лево (Skewness је -0,29) и спљоштена (Kurtosis је -0,60). Расподела резултата на субскали природа посла се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,97; p=0,00).

Табела 56. Дескриптивна статистика задовољства комуникацијом

Комуникација/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Комуникација	***4,76***	***1,32***		
Сматрам да је комуникација у мом хотелу добра.	5,01	1,46	1	7
Циљеви мог хотела ми нису довољно јасни.	4,75	1,55	1	7
Често имам осећај да не знам шта се дешава у мом хотелу.	4,65	1,58	1	7
Мислим да радни задаци у мом хотелу нису у потпуности дефинисани.	4,63	1,57	1	7

Извор: Аутор

У претходној табели приказана је дескриптивна статистика за субскалу комуникација, која је операционализована као аритметичка средина (збир одговора на 9, 18, 26. и 36. тврдњу подељен њиховим бројем). У просеку, запослени су углавном задовољни комуникацијом на послу (M=4,76; SD=1,32). Половина испитаника има резултат 4,50 на субскали комуникација, а половина више. Најнезадовољнији запослени има резултат 1,75, а најзадовољнији 7, односно максимални резултат на субскали. Дистрибуција резултата на субскали комуникација је благо закошена у десно (Skewness је 0,01) и спљоштена (Kurtosis је -1,10). Расподела резултата на субскали комуникација на послу се не може сматрати приближно нормалном (W(481)=0,96; p=0,00).

У следећој табели су сумирани резултати задовољства запослених према организационим факторима, као и укупно задовољство запослених у хотелијерству.

Табела 57. Ниво задовољства запослених у хотелијерству

	M	Ниво задовољства	Ранг
Плата	4,20	Амбивалентни	7
Напредовање	4,62*	Амбивалентни	5
Руковођење	5,03	Задовољни	2
Бенефиције	4,19	Амбивалентни	8
Награђивање	4,21	Амбивалентни	6
Радне процедуре	3,92	Амбивалентни	9
Колеге	4,93	Задовољни	3
Природа посла	5,21	Задовољни	1
Комуникација	4,76	Задовољни	4
Укупно задовољство запослених	4,53	Амбивалентни	

*На граници између амбиваленције и задовољства

Извор: Аутор

Налази декстиптивне статистичке анализе приказани у претходној табели показују да су запослени у хотелијерству Републике Србије највише задовољни природом посла (M=5,21), руковођењем (M=5,03) и колегама са којима раде (M=4,93). Поред ових фактора, запослени су задовољни и комуникацијом (M=4,76), а фактор напредовање налази се на граници између амбиваленције и задовољства (M=4,62). Према осталим факторима, запослени су амбивалентни, а може се рећи да су најмање задовољни радним процедурама. Када се посматра укупно задовољство запослених, налази указују да су

запослени у хотелијерству амбивалентни (M=4,53), тачније, овај резултат је близу доње границе задовољства.

Да би се утврдило који организациони фактори имају јачи, а који слабији утицај на задовољство запослених у хотелијерству, коришћен је Пирсонов коефицијент корелације и коефицијент детерминације. Јачина корелације одређена је на следећи начин (Nesselroade & Grimm, 2019):

- мала (r=0,10 до 0,39);
- умерена (r=0,40 до 0,69);
- велика (r=0,70 до 1,00).

Резултати коефицијента корелације и детерминације између укупног задовољства запослених и појединачних организационих фактора приказани су у следећој табели.

Табела 58. Резултати корелације и детерминације: организациони фактори и укупно задовољство запослених

Варијабле	Укупно задовољство запослених		
	r	r^2	Ранг
Плата	0,912*	0,832	4
Напредовање	0,821*	0,674	7
Руковођење	0,905*	0,819	6
Бенефиције	0,911*	0,829	5
Награђивање	0,949*	0,901	1
Радне процедуре	0,562*	0,316	9
Колеге	0,913*	0,833	3
Природа посла	0,794*	0,630	8
Комуникација	0,921*	0,848	2

* p<0,01

Извор: Аутор

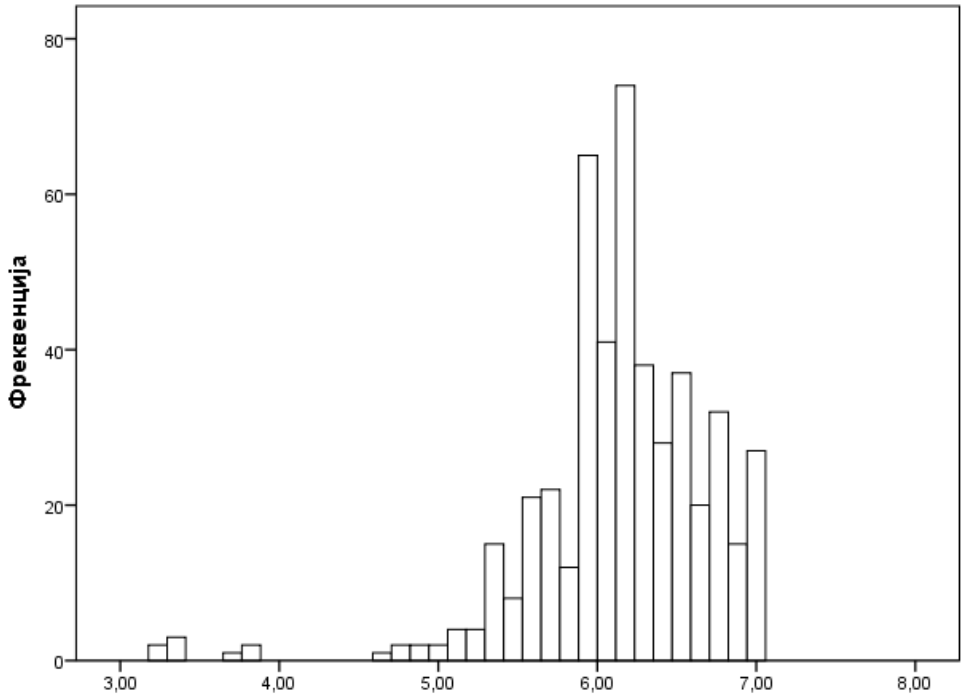
Резултати приказани у претходној табели указују на степен корелације, односно линеарне зависности организационих фактора и укупног задовољства запослених. Не постоји слаба позитивна корелација између посматраних варијабли. Сви коефицијенти су статистички значајни (p<0,01). Идентификована је умерена позитивна корелација између радних процедура и задовољства запослених (r=0,562), док се између осталих фактора и задовољства запослених јавља јака позитивна корелација. Најјача позитивна корелација присутна је између награђивања и укупног задовољства запослених (r=0,949), а затим следе фактори комуникација (r=0,921), колеге (r=0,913), плата (r=0,912), бенефиције (r=0,911) и руковођење (r=0,905). Код напредовања (r=0,821) и природе посла (r=0,794) такође постоји јака корелација са задовољством запослених, али су њихови коефицијенти мањи од 0,9. Са друге стране, коефицијент детерминације показује колики је део варијансе између варијабли заједнички, односно колики је део варијансе појединачног фактора објашњен варијансом задовољства запослених. На основу налаза приказаних у претходној табели може се констатовати да сви организациони фактори доприносе задовољству запослених, али се као најјачи фактор појављује награђивање које објашњава 90,1% (r^2=0,901) варијансе задовољства запослених. Поред награђивања, висок проценат објашњења варијансе укупног задовољства запослених имају и фактори комуникација 84,8% (r^2=0,848), колеге 83,3% (r^2=0,833), плата 83,2% (r^2=0,832), бенефиције 82,9% (r^2=0.829) и руковођење 81,9% (r^2=0,819). Према томе, најјачи утицај на задовољство запослених на првом месту има фактор напредовање, а затим следе

фактори комуникација, колеге, плата, бенефиције и руковођење, док нешто слабији утицај имају фактори напредовање и природа посла, а најслабији утицај има фактор радне процедуре, који је и најлошије оцењен од стране запослених (табела 55).

У овој фази, дескриптивна статистика у докторској дисертацији спроведена је у циљу утврђивања нивоа задовољства квалитетом услуга у хотелијерству.

Дистрибуција квалитета услуга приказана је на графикону 4, на коме се може уочити да је закошена у лево, што указује да су гости углавном задовољни кавалитетом услуга који запослени пружају јер су вредности на скали груписане око 6.

Графикон 4. Дистрибуција квалитета услуга



Извор: Аутор

Перцепција квалитета услуга је операционализована као просечан одговор (збир одговора на свих 17 тврдњи подељен њиховим бројем). Налази показују да су у просеку гости изузетно задовољни кавлитетом услуга који запослени пружају (M=6,15; SD=0,58). Половина испитаника перципира квалитет услуга до 6,18, а половина више. Најнезадовољнији гост је оценио квалитет услуга са 3,24, а најзадовољнији са 7. Дистрибуција резултата на скали квалитета услуге је закошена у лево (Skewness је -1.71) и зашиљена (Kurtosis је 6,25). Расподела резултата на скали квалитета услуге се не може сматрати приближно нормалном (W(478)=0,88; p=0,00).

У следећој табели је приказана дескриптивна статистика перцепције поузданости услуга која је операционализована као просечан одговор на пет тврдњи (збир одговора на пет тврдњи подељен њиховим бројем). У просеку гости су изузетно задовољни поузданошћу услуга (M=6,11; SD=0,65). Половина испитаника перципира поузданост услуга до 6,2, а половина више. Најнезадовољнији гост је дао оцену поузданости квалитета услуге 2,80, а најзадовољнији 7. Гости хотела су највише задовољни тврдњом да хотел пружа обећану услугу, а готово уједначено задовољни показивањем интересовања за решавање

проблема и пружањем одговарајуће услуге у континуитету и у обећано време. Најмањи резултат има инсистирање на пружању услуга без грешака (M=5,98; SD=0,92).

Табела 59. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте поузданост

Поузданост/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Поузданост	***6,11***	***0,65***		
Хотел пружа обећану услугу.	6,22	0,78	2	7
Хотел показује велико интересовање за решавање проблема гостију.	6,10	0,90	3	7
Хотел пружа одговарајућу услугу од првог сусрета па надаље.	6,12	0,93	2	7
Хотел пружа услугу у обећано време.	6,14	0,85	2	7
Хотел инсистира на пружању услуга без грешака.	5,98	0,92	3	7

Извор: Аутор

Дистрибуција резултата на субскали поузданости услуга је закошена у лево (Skewness је -1,47) и зашиљена (Kurtosis је 4,45), док се расподела резултата не може сматрати приближно нормалном (W(478)=0,89; p=0,00).

Табела 60. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте одговорност

Одговорност/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Одговорност	***6,16***	***0,68***		
Запослени у хотелу информишу госте када ће услуга бити извршена.	6,07	0,96	1	7
Запослени у хотелу пружају брзу услугу гостима.	6,18	0,99	2	7
Запослени у хотелу су у сваком тренутку спремни да помогну гостима.	6,18	0,92	2	7
Запослени у хотелу су увек спремни да реагују на захтеве гостију.	6,23	0,86	2	7

Извор: Аутор

Резултати приказани у претходној табели показују перцепцију гостију о одговорности као неопипљивој компоненти квалитета услуга. Перцепција одговорности је операционализована као просечан одговор на четири тврдње, односно збиром одговора на четири тврдње подељеним њиховим бројем. Налази показују да су гости изузетно задовољни одговорношћу као неопипљивом компонентом квалитета услуга (M=6,16; SD=0,68). Половина испитаника ову неопипљиву компоненту перципира до 6,25, а половина више. Најнижи резултат има тврдња да запослени у хотелу информишу госте када ће услуга бити извршена (M=6,07; SD=0,96), док су гости највише задовољни спремношћу запослених да реагују на њихове захтеве (M=6,23; SD=0,86), а уједначено задовољни пружањем брзе услуге од стране запослених (M=6,18; SD=0,99) и спремношћу запослених да у сваком тренутку помогну гостима (M=6,18; SD=0,92). Дистрибуција резултата компоненте одговорности је закошена у лево (Skewness је -1,55) и зашиљена (Kurtosis је 4,43). Расподела резултата на скали одговорности се не може сматрати приближно нормалном (W(478)=0,88; p=0,00).

Табела 61. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте сигурност

Сигурност/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Сигурност	***6,19***	***0,63***		
Запослени у хотелу уливају поверење гостима.	6,16	0,89	3	7
Гости у хотелу осећају сигурност приликом обављања трансакција.	6,23	0,84	2	7
Запослени у хотелу су увек љубазни према гостима.	6,25	0,91	2	7
Запослени у хотелу поседују довољно знања да одговоре на потребе гостију.	6,12	0,88	3	7

Извор: Аутор

У претходној табели је приказана дескриптивна статистика перцепције сигурности као неопипљиве компоненте квалитета услуга која је операционализована као просечан одговор на четири тврдње. Налази дескриптивне статистике указују да су гости изузетно задовољни сигурношћу (M=6,19; SD=0,63), односно половина испитаника перципира сигурност до 6,25, а половина више. Гости су највише задовољни љубазношћу запослених (M=6,25; SD=0,91) и осећајем сигурности приликом обављања трансакција (M=6,23; SD=0,84), а нешто мање задовољни тврдњом да запослени уливају поверње гостима (M=6,16; SD=0,89) и да поседују довољно знања да одговоре на потребе гостију (M=6,12; SD=0,88). Дистрибуција резултата ове неопипљиве компоненте је закошена у лево (Skewness је -1,38) и зашиљена (Kurtosis је 3,74), а расподела резултата се не може сматрати приближно нормалном (W(478)=0,89; p=0,00).

Табела 62. Дескриптивна статистика неопипљиве компоненте емпатија

Емпатија/тврдње	M	SD	Min.	Max.
Емпатија	***6,13***	***0,66***		
Радно време хотела одговара потребама свих гостију.	6,15	0,88	2	7
Запослени у хотелу посвећују посебну пажњу гостима.	6,10	0,89	3	7
Хотел је усредсређен на оно што је најбоље за госте.	6,15	0,86	2	7
Запослени у хотелу разумеју специфичне потребе гостију.	6,11	0,92	2	7

Извор: Аутор

Резултати приказани у претходној табели показују перцепцију гостију о емпатији као неопипљивој компоненти квалитета услуга, која је операционализована као просечан одговор на наведене тврдње. Налази дескриптивне статистичке анализе показују да су гости веома задовољни емпатијом као неопопљивом компонентом квалитета услуга (M=6,13; SD=0,66), односно половина испитаника је оценила емпатију до 6,25, а половина више. Најнезадовољнији гост је дао оцену емпатије 2,75, а најзадовољнији 7. Гости су подједнако задовољни радним временом хотела (M=6,15; SD=0,88) и усредсређеношћу хотела на оно што је најбоље за њих (M=6,15; SD=0,86), а готово уједначено задовољни разумевањем специфичних потреба од стране запослених (M=6,11; SD=0,92) и указивањем посебне пажње (M=6,10; SD=0,89). Дистрибуција резултата на компоненте емпатије је закошена у лево (Skewness је -1,33) и зашиљена (Kurtosis је 3,44), док се расподела резултата не може сматрати приближно нормалном (W(478)=0,90; p=0,00).

У следећој табели су сумирани резултати задовољства неопипљивим компонентама квалитета услуга, као и укупно задовољство квалитетом услуга који запослени пружају.

Табела 63. Ниво задовољства квалитета услуга у хотелијерству

	M	SD	Ранг
Поузданост	6,11	0,65	4
Одговорност	6,16	0,68	2
Сигурност	6,19	0,63	1
Емпатија	6,13	0,66	3
Укупан квалитет услуга	6,15	0,58	

Извор: Аутор

Налази сумирани у претходној табели указују да су гости готово уједначено задовољни свим неопипљивим компонентама квалитета услуга у хотелијерству. Гости су највише задовољни сигурношћу (M=6,19; SD=0,63), а затим следе неопипљиве компоненте одговорност (M=6,16; SD=0,68), емпатија (M=6,13; SD=0,66) и поузданост (M=6,11; SD=0,65). Када се посматра укупна перцепција квалитета услуга, налази показују да су гости изузетно задовољни квалитетом услуга у хотелијерству.

2.3. Резултати тестирања хипотеза

Применом линеарне регресије тестиране су следеће истраживачке хипотезе:

- X_1: Задовољство запослених позитивно утиче на квалитет услуга у хотелијерству;
- $X_{1.1}$: Задовољство запослених позитивно утиче на поузданост као компоненту квалитета услуга у хотелијерству;
- $X_{1.2}$: Задовољство запослених позитивно утиче на одговорност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству;
- $X_{1.3}$: Задовољство запослених позитивно утиче на сигурност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству;
- $X_{1.4}$: Задовољство запослених позитивно утиче на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству;

За тестирање горе наведених хипотеза у везу се доводе два одвојена узорка: запослени и гости. Одговори и запослених и гостију сажети су на нивоу хотела, упросечавањем, тако да је јединица посматрања приликом тестирања ових хипотеза хотел. Када је у питању тестирање хипотезе (X_1) утицај задовољства запослених на перцепцију квалитета услуга, предикторска варијабла у моделу је задовољство запослених, а зависна варијабла квалитет услуга. Прелиминарна анализа је спроведена да би се проверило да ли су нарушене претпоставке нормалности резидуала и присуства екстремних вредности. У подацима није примећено присуство екстремних вредности, а максимална Mahalanobis distance износи 3,39, што је мање од критичне вредности за једну независну варијаблу од 10,83. Нарушена је претпоставка нормалности резудуала (W(93)=0,89, p=0,00).

Табела 64. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству

Предикторска варијабла	Зависна варијабла: Квалитет услуга				
	B	**Std. Error**	**β**	**t**	**Sig.**
Задовољство запослених	0,140	0,054	0,263	2,596	0,01
R^2			0,069		
F			6,74		

Извор: Аутор

Резултати приказани у претходној табели указују да је модел значајан (F(1, 91)=6,74; p=0,01), а да предикторска варијабла објашњава 6,9% (R^2=0,069) варијације зависне варијабле, односно показује да је 6,9% варијабилитета у квалитету услуга под утицајем задовољства запослених. Такође, налази показују да задовољство запослених (β=0,26, p=0,01) статистички значајно јединствено доприноси моделу, односно објашњењу варијансе квалитета услуга, што указује да промена нивоа задовољства запослених за једну стандардну девијацију (SD=0,84) доводи до повећања нивоа перцепције квалитета услуга за 0,26 SD.

Резултати тестирања $X_{1.1}$ посебне хипотезе која имплицира утицај задовољства запослених на поузданост као компоненту квалитета услуга приказани су у табели 65.

Табела 65. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на поузданост као компоненту квалитета услуга у хотелијерству

Предикторска варијабла	Зависна варијабла: Поузданост				
	B	**Std. Error**	**β**	**t**	**Sig.**
Задовољство запослених	0,210	0,058	0,356	3,636	0,00
R^2			0,127		
F			13,22		

Извор: Аутор

Налази приказани у претходној табели показују да је модел статистички значајан (F(1, 91)=13,22; p=0,00), те да предикторска варијабла објашњава 12,7% (R^2=0,127) варијације зависне варијабле. Задовољство запослених (β=0,36, p=0,01) статистички значајно јединствено доприноси моделу, односно објашњењу варијансе поузданости као компоненти квалитета услуга, што указује да пораст задовољства запослених прати пораст перцепције поузданости услуга.

Тестирањем посебне хипотезе ($X_{1.2}$) о утицају задовољства запослених на одговоност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству добијени су следећи резултати (табела 66).

Табела 66. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на одговорност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству

Предикторска варијабла	Зависна варијабла: Одговорност				
	B	**Std. Error**	**β**	**t**	**Sig.**
Задовољство запослених	0,133	0,060	0,225	2,199	0,03
R^2			0,050		
F			4,83		

Извор: Аутор

Модел је статистички значајан (F(1, 91)=4,83; p=0,03), а предикторска варијабла објашњава 5% (R^2=0,050) варијације зависне варијабле, односно показује да је 5% варијабилитета у одговорности као компоненти квалитета услуга под утицајем задовољства запослених. Према томе, задовољство запослених (β=0,23, p=0,03) статистички значајно јединствено доприноси моделу, односно објашњењу варијансе одговорности. Прецизније, пораст задовољства запослених за једну стандардну девијацију (SD=0,84) прати пораст перцепције одговорности као компоненте квалитета услуга за 0,23 SD.

Табела 67. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на сигурност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству

Предикторска варијабла	Зависна варијабла: Сигурност				
	B	**Std. Error**	**β**	**t**	**Sig.**
Задовољство запослених	0,134	0,056	0,245	2,410	0,02
R^2			0,060		
F			5,81		

Извор: Аутор

Резултати тестирања $X_{1.3}$ посебне хипотезе која имплицира утицај задовољства запослених на сигурност као компоненту квалитета услуга приказани су у претходној табели. Налази показују да је модел статистички значајан (F(1, 91)=5,81; p=0,02), као и да задовољство запослених објашњава 6% (R^2=0,060) варијације сигурности као компоненте квалитета услуга у хотелијерству. Задовољство запослених (β=0,25, p=0,02) статистички значајно утиче на сигурност као компоненту квалитета услуга, што указује да промена нивоа задовољства запослених за једну стандардну девијацију (SD=0,84) доводи до повећања нивоа перцепције сигурности за 0,25 SD.

Резултати тестирања посебне хипотезе ($X_{1.4}$) о утицају задовољства запослених на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству приказани су у следећој табели.

Табела 68. Резултати линеарне регресије: утицај задовољства запослених на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству

Предикторска варијабла	Зависна варијабла: Емпатија				
	B	**Std. Error**	**β**	**t**	**Sig.**
Задовољство запослених	0,063	0.057	0.116	1.113	0.27
R^2			0,013		
F			1,24		

Извор: Аутор

Налази показују да модел није статистички значајан (F(1, 91)=1,24; p=0,27), а да предикторска варијабла објашњава само 1,3% (R^2=0,013) варијације зависне варијабле, што говори да задовољство запослених (β=0,12, p=0,27) не доприноси моделу, односно објашњењу варијансе емпатије као компоненте квалитета услуга у хотелијерству.

У наставку се проверава линеарна повезаност организационих фактора задовољства запослених са квалитетом услуга и неопипљивим компонентама квалитета услуга помоћу Пирсоновог коефицијента корелације. Налази корелационе анализе (табела 69) показују да су плата и поузданост (r=0,238, p<0,05), напредовање и поузданост (r=0,218, p<0,05), бенефиције и поузданост (r=0,272, p<0,01) и награђивање и поузданост (r=0,254, p<0,05) значајно позитивно и слабо повезани. Руковођење је значајно позитивно и слабо повезано са квалитетом услуга (r=0,345, p<0,01), као и са компонентама квалитета одговорност (r=0,297, p<0,01) и сигурност (r=0,352, p<0,01), док је умерено повезано са компонентом поузданост (r=0,432, p<0,01). Између радних процедура и компоненте одговорност (r=0,254, p<0,01) постоји слаба статистички значајна корелација.

Табела 69. Резултати корелационе анализе: повезаност фактора задовољства запослених са квалитетом услуга и неопипљивним компонентама квалитета услуга

Варијабле	КУ	П	О	С	Е
Плата	0,089	0,238*	0,031	0,056	-0,042
Напредовање	0,082	0,218*	0,021	0,036	-0,015
Руковођење	0,345**	0,432**	0,297**	0,352**	0,167
Бенефиције	0,132	0,272**	0,067	0,088	0,016
Награђивање	0,138	0,254*	0,088	0,106	0,025
Радне процедуре	0,183	0,115	0,219*	0,196	0,167
Колеге	0,311**	0,375**	0,290**	0,318**	0,147
Природа посла	0,493**	0,482**	0,497**	0,510**	0,337**
Комуникација	0,330**	0,382**	0,322**	0,311**	0,186

Напомена: КУ – Квалитет услуга; П – поузданост; О – одговорност; С – сигурност; Е – емпатија
* p<0,05; ** p<0,01

Извор: Аутор

Варијабла колеге је статистички значајна и слабо повезана са квалитетом услуга (r=0,311, p<0,01) и неопипљивим компонентама квалитета услуга поузданост (r=0,375, p<0,01), одговорност (r=0,290, p<0,01) и сигурност (r=0,318, p<0,01). Најјачи степен умерене статистички значајне корелације постоји између природе посла и квалитета услуга (r=0,493, p<0,01), природе посла и поузданости (r=0,482, p<0,01), природе посла и одговорности (r=0,497, p<0,01) и природе посла и сигурности (r=0,510, p<0,01), док између природе посла и емпатије (r=0,337, p<0,01) постоји слаб степен линеране зависности. Комуникација је значајно позитивно и слабо повезана са квалитетом услуга (r=0,330, p<0,01) и компонентама квалитета услуга поузданост (r=0,382, p<0,01), одговорност (r=0,322, p<0,01) и сигурност (r=0,311, p<0,01).

Применом техника за поређење група тестиране су следеће истраживачке хипотезе:

- X_2: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности личних фактора;
- $X_{2.1}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од пола;
- $X_{2.2}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа;
- $X_{2.3}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања.

Да би се тестирала $X_{2.1}$ хипотеза коришћен је t-тест за независне узорке. Независна варијабла је пол, а зависна задовољство запослених. Левеновим тестом проверена је претпоставка једнакости варијансе, чији резултат показује да је претпоставка задовољена (F=0,54; p=0,46).

Табела 70. Резултати t-теста: разлика у задовољству запослених у зависности од пола запослених

	Пол	**M**	**SD**	**t**	**Sig.**	**η^2**
Задовољство запослених	мушко	4,51	1,05	-1,102	0,27	0,00
	женско	4,62	1,08			

Извор: Аутор

Налази приказани у претходној табели показују да су жене (M=4,62; SD=1,08) у просеку задовољније послом у односу на мушкарце (M=4,51; SD=1,05), међутим уочене разлике нису статистички значајне (t(479)=-1,10; p=0,27). Величина ефекта је одређена коришћењем ета квадрата и он износи 0,00, те је величина разлике мала.

Да би се утврдила разлика између мушкараца и жена по факторима задовољства запослених коришћен је t тест за независне узорке. Независна варијабла је пол, а зависне варијабле су фактори задовољства запослених. Левеновим тестом проверена је претпоставка једнакости варијансе за сваки фактор задовољства запослених, а резултат показује да претпоставка није задовољена само код фактора радне процедуре и комуникација (p<0,05), због чега је за ова два фактора коришћен t статистик за неједнаке варијансе, док је код осталих седам фактора претпоставка једнакости варијансе задовољена (p>0,05).

Табела 71. Резултати t-теста: разлика по факторима задовољства запослених између жена и мушкараца

	Пол	M	SD	t	Sig.	η^2
Плата	мушко	4,15	1,53	-0,610	0,54	0,00
	женско	4,24	1,56			
Напредовање	мушко	4,63	1,14	0,101	0,92	0,00
	женско	4,62	1,23			
Руковођење	мушко	4,91	1,20	-2,066	0,03	0,01
	женско	5,15	1,28			
Бенефиције	мушко	4,19	1,22	0,131	0,89	0,00
	женско	4,17	1,30			
Награђивање	мушко	4,17	1,38	-0,639	0,52	0,00
	женско	4,25	1,42			
Радне процедуре	мушко	3,88	0,98	-0,888	0,37	0,00
	женско	3,96	1,14			
Колеге	мушко	4,78	1,25	-2,581	0,01	0,01
	женско	5,09	1,34			
Природа посла	мушко	5,13	1,09	-1,729	0,08	0,00
	женско	5,30	1,10			
Комуникација	мушко	4,75	1,24	-0,172	0,86	0,00
	женско	4,77	1,40			

Извор: Аутор

Налази t теста показују да постоји значајна разлика (p<0,05) између жена и мушкараца по следећим факторима задовољства послом: руковођење и колеге. Жене (M=5,15; SD=1,29) су у просеку задовољније руковођењем у односу на мушкарце (M=4,92; SD=1,20) и уочене разлике су значајне (t(479)=-2,07; p=0,04) а величина разлике је мала (η^2=0,01). Када су у питању колеге, разлике су статистички значајне (t(479)=-2,58; p=0,01), односно жене су у просеку задовољније колегама (M=5,09; SD=1,35) у односу на мушкарце (M=4,79; SD=1,25), али је величина разлике мала (η^2=0,01). Разлике између жена и мушкараца нису значајне (p>0,05) у задовољству платом, напредовањем, бенефицијама, награђивањем, радним процедурама, природом посла и комуникацијом.

Да би тестирала посебна хипотеза $X_{2.2}$, односно утврдила разлика у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа коришћена је једнофакторска анализа варијансе. Запослени су подељени у три категорије према дужини радног стажа: од 0 до

10 година, од 11 до 20 година и више од 21 године стажа. Зависна варијабла је задовољство запослених. Претходно је Левеновим тестом проверена претпоставка једнакости варијансе, те је утврђено да је претпоставка задовољена (F(2; 478)=2,02; p=0,13).

Налази једнофакторске анализе варијансе приказани у табели 72. показују да не постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у погледу дужине радног стажа (F(2; 478)=1,38; p=0,25). Величина разлике је мала јер ета квадрат износи 0,01. Запослени са 0 до 10 година радног стажа (M=4,66; SD=1,04) су у просеку задовољнији послом у односу на искусније колеге које имају од 11 до 20 година радног стажа (M=4,53; SD=1,11) и преко 21 године радног стажа (M=4,44; SD=0,99).

Табела 72. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа

	Дужина радног стажа	**M**	**SD**	**F**	**Sig.**	**η^2**
Задовољство запослених	Од 0 до 10 година	4,66	1,04	1,378	0,25	0,01
	Од 11 до 20 година	4,53	1,11			
	Више од 21 године	4,44	0,99			

Извор: Аутор

Да би се утврдила разлика по факторима задовољства запослених у зависности од дужине радног стажа, коришћена је једнофакторска анализа варијансе. Независна варијабла је дужина радног стажа која је категоризована на следећи начин: од 0 до 10 година, од 11 до 20 година и више од 21 године стажа. Зависне варијабле су фактори задовољства запослених. Левеновим тестом проверена је претпоставка једнакости варијансе, а резултати теста указују да претпоставка није задовољена само код фактора радне процедуре ($p<0,05$), због чега је за овај фактор коришћена Welch-ова корекција. Код преосталих осам фактора претпоставка једнакости варијансе је задовољена ($p>0,05$).

Табела 73. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика по факторима задовољства запослених у односу на дужину радног стажа

	Дужина радног стажа	**M**	**SD**	**F**	**Sig.**	**η^2**
Плата	Од 0 до 10 година	4,18	1,55	0,037	0,96	0,00
	Од 11 до 20 година	4,22	1,58			
	Више од 21 године	4,19	1,46			
Напредовање	Од 0 до 10 година	4,62	1,22	0,468	0,63	0,00
	Од 11 до 20 година	4,67	1,17			
	Више од 21 године	4,52	1,16			
Руковођење	Од 0 до 10 година	5,27	1,20	6,327	0,002	0,03
	Од 11 до 20 година	4,89	1,28			
	Више од 21 године	4,80	1,20			
Бенефиције	Од 0 до 10 година	4,18	1,30	0,301	0,74	0,00
	Од 11 до 20 година	4,22	1,27			
	Више од 21 године	4,09	1,13			
Награђивање	Од 0 до 10 година	4,27	1,44	0,378	0,69	0,00
	Од 11 до 20 година	4,16	1,40			
	Више од 21 године	4,18	1,31			

Табела 7374. Наставак

	Дужина радног стажа	M	SD	F	Sig.	η^2
Радне процедуре	Од 0 до 10 година	4,08	1,15	3,730	0,03	0,02
	Од 11 до 20 година	3,85	1,01			
	Више од 21 године	3,73	0,93			
Колеге	Од 0 до 10 година	5,12	1,29	3,490	0,03	0,01
	Од 11 до 20 година	4,83	1,30			
	Више од 21 године	4,75	1,30			
Природа посла	Од 0 до 10 година	5,36	1,04	4,013	0,02	0,02
	Од 11 до 20 година	5,18	1,10			
	Више од 21 године	4,95	1,22			
Комуникација	Од 0 до 10 година	4,81	1,33	0,245	0,78	0,00
	Од 11 до 20 година	4,72	1,34			
	Више од 21 године	4,75	1,24			

Извор: Аутор

Постоји значајна разлика у задовољству руковођењем у зависности од дужине радног стажа ($F(2; 478)=6,33$; $p=0,00$), међутим, величина разлике је мала ($\eta^2=0,03$). Да би се утврдило између којих група запослених настају разлике коришћен је post-hock Tukey HSD тест. Запослени са 0 до 10 година радног стажа ($M=5,27$; $SD=1,20$) су у просеку задовољније руковођењем у односу на искусније колеге које имају од 11 до 20 година стажа ($M=4,89$; $SD=1,28$) и колеге које раде преко 21 годину ($M=4,80$; $SD=1,20$). Разлика у задовољству руковођењем код запослених који имају од 0 до 10 година стажа и запослених који раде преко 21 годину није значајна ($p>0,05$).

Када су у питању радне процедуре, постоји значајна разлика у задовољству у зависности од дужине радног стажа ($F_{Welch}(2; 478)=3,73$); $p=0,03$), али је упркос статистичкој значајности величина разлике мала ($\eta^2=0.02$). Post-hock Tukey HSD тест је коришћен да би се утврдило између којих група запослених настају разлике. Запослени са 0 до 10 година стажа ($M=4,08$; $SD=1,15$) су у просеку задовољнији радним процедурама у односу на искусније колеге које имају више од 21 година стажа ($M=3,73$; $SD=0,93$). Разлика у задовољству радним процедурама између запослених који имају од 0 до 10 година стажа и запослених који имају од 11 до 20 годину, као и између запослених који имају од 11 до 20 годину и оних који имају више није статистички значајна ($p>0,05$).

Постоји значајна разлика у задовољству колегама у зависности од дужине радног стажа, $F(2; 478)=3,49$; $p=0,03$. Величина разлике је мала ($\eta^2=0,01$). Поређењем појединачних група запослених помоћу post-hock Tukey HSD теста није уочена значајна разлика. Разлика између запослених са 0 до 10 година стажа ($M=5,12$; $SD=1,29$) и запослених од 11 до 20 година радног стажа ($M=4,83$; $SD=1,30$) је приближна постављеном нивоу поузданости ($p=0,058$).

По питању задовољства природом посла постоје статистички значајне разлике у зависности од дужине радног стажа ($F(2; 478)=4,01$; $p=0,02$), али је величина разлике мала ($\eta^2=0,02$). Запослени са 0 до 10 година стажа ($M=5,36$; $SD=1,04$) су у просеку задовољнији природом посла у односу на искусније колеге које имају више од 21 године радног стажа ($M=4,95$; $SD=1,22$), $p<0,05$. Разлика у задовољству природом посла између запослених који имају од 0 до 10 година радног стажа и запослених који имају од 11 до 20 година, као и између запослених који имају од 11 до 20 година и оних који имају више; није статистички значајна ($p>0,05$).

За тестирање посебне хипотезе $X_{2.3}$, односно утврђивања разлика по нивоу образовања у задовољству запослених такође је коришћена једнофакторска анализа варијансе. Запослени су подељени у три категорије према нивоу образовања: основна и средња школа; виша, висока и факултет; мастер магистарске и докторске студије. Резултат Левеновог теста показује да претпоставка једнакости варијансе није задовољена (F (2; 478)=10,08; p=0,00) због чега је коришћена Welch-ова корекција.

Резултат једнофакторске анализе варијансе (табела 74) показује да постоји значајна разлика у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања (F_{Welch} (2; 199.78)=12,15; p=0,00. Величина ефекта је одређена коришћењем ета квадрата и она износи 0,05, што указује на то да је величина разлике мала.

Табела 75. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања

	Ниво образовања	**M**	**SD**	**F**	**Sig.**	**η^2**
Задовољство запослених	Основна и средња школа	4,27	0,95	12,983	0,00	0,05
	Виша, висока и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			

Извор: Аутор

Да би се утврдило између којих нивоа образовања запослених настају разлике у задовољству запослених коришћен је post-hock Tukey HSD тест. Запослени са основном и средњом школом (M=4,27; SD=0,95) су у просеку значајно мање задовољни послом у односу на запослене који су завршили вишу, високу школу или факултет (M=4,64; SD=1,03). Запослени са основном и средњом школом (M=4,27; SD=0,95) су у просеку значајно мање задовољни послом у односу на запослене који су завршили мастер магистарске и докторске студије (M=4,96; SD=1,23). Запослени који су завршили вишу, високу школу или факултет (M=4,64; SD=1,03) су у просеку мање задовољни послом у односу на запослене који су завршили мастер магистарске и докторске студије (M=4,96; SD=1,23), али разлика није статистички значајна (p>0,05).

Даље, да би се утврдила разлика по факторима задовољства запослених у зависности од нивоа образовања, коришћена је једнофакторска анализа варијансе. Независна варијабла је ниво образовања, а зависне варијабле су фактори задовољства запослених. Претходно је Левеновим тестом проверена претпоставка једнакости варијансе за сваки фактор задовољства запослених, а резултат теста показује да претпоставка није задовољена код следећих фактора: плата, напредовање, бенифиције, награђивање и радне процедуре (p<0,05), због чега је за ове факторе коришћена Welch-ова корекција. Код преосталих четири фактора (руковођење, колеге, природа посла и комуникација) претпоставка једнакости варијансе је задовољена (p>0,05).

Табела 76. Резултати једнофакторске анализе варијансе: разлика по факторима задовољства запослених у односу на ниво образовања

	Ниво образовања	M	SD	F	Sig.	η^2
Плата	Основна и средња школа	3,87	1,35	8,185	0,00	0,04
	Виша, висока школа и факултет	4,25	1,52			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,74	1,83			
Напредовање	Основна и средња школа	4,36	1,06	10,889	0,00	0,05
	Виша, висока школа и факултет	4,65	1,18			
	Мастер, магистарске и докторске студије	5,13	1,31			
Руковођење	Основна и средња школа	4,27	0,95	5,967	0,003	0,02
	Виша, висока школа и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			
Бенефиције	Основна и средња школа	4,27	0,95	7,894	0,001	0,04
	Виша, висока школа и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			
Награђивање	Основна и средња школа	4,27	0,95	10,132	0,000	0,04
	Виша, висока школа и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			
Радне процедуре	Основна и средња школа	4,27	0,95	3,453	0,034	0,02
	Виша, висока школа и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			
Колеге	Основна и средња школа	4,27	0,95	6,923	0,001	0,03
	Виша, висока школа и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			
Природа посла	Основна и средња школа	4,27	0,95	28,457	0,000	0,11
	Виша, висока школа и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			

Табела 75. Наставак

	Ниво образовања	M	SD	F	Sig.	η^2
Комуникација	Основна и средња школа	4,27	0,95	7,009	0,001	0,03
	Виша, висока школа и факултет	4,64	1,03			
	Мастер, магистарске и докторске студије	4,96	1,06			

Извор: Аутор

Постоји значајна разлика у задовољству платом у зависности од нивоа образовања ($F_{Welch}(2; 478)=8,19$; $p=0,00$), величина разлике је мала ($\eta^2=0,04$). Да би се утврдило између којих група запослених настају разлике коришћен је post-hock Tukey HSD тест. Запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=4,74; SD=1,83) су у просеку задовољнији платом у односу на запослене са завшеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,25; SD=1,52) и у односу на запослене са основном и средњом школом (M=3,87; SD=1,13); $p<0,05$. Такође, запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=4,74; SD=1,83) су у просеку задовољнији платом у односу на запослене са основном и средњом школом (M=3,87; SD=1,13); $p<0,05$.

Када је у питању задовољство могућношћу напредовања, постоји значајна разлика у зависности од нивоа образовања ($F_{Welch}(2; 478)=10,89$; $p=0,00$), али је величина разлике мала ($\eta^2=0,05$), односно може се рећи да је величина разлике готово умерена. Запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=5,13; SD=1,31) су у просеку задовољнији могућношћу напредовања у односу на запослене са завшеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,65; SD=1,18) и у односу на запослене са основном и средњом школом (M=4,36; SD=1,06); $p<0,05$. Такође, запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=5,13; SD=1,31) су у просеку задовољнији могућношћу напредовања у односу на запослене са основном и средњом школом (M=4,36; SD=1,106); $p<0,05$.

По питању задовољства руковођењем, постоји статистички значајна разлика у зависности од нивоа образовања ($F(2; 478)=5,97$; $p=0,00$), међутим и поред статистичке значајности, величина разлике је мала ($\eta^2=0,02$). Запослени са завршеном основном и средњом школом (M=4,76; SD=1,23) су у просеку мање задовољни руковођењем у односу на запослене са завшеном вишом, високом школом или факултетом (M=5,14; SD=1,20) и у односу на запослене са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=5,23; SD=1,34); $p<0,05$. Запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=5.23; SD=1.34) се не разликују значајно ($p>0,05$) по задовољству руковођењем у односу на запослене са вишом, високом школом или факултетом (M=5,15; SD=1,20).

Постоји значајна разлика у задовољству бенефицијама у зависности од нивоа образовања ($F_{Welch}(2; 478)=7,89$; $p=0,00$). Величина разлике је мала ($\eta^2=0,04$). Запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=4,67; SD=1,49) су у просеку више задовољни бенефицијама у односу на запослене са завшеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,19; SD=1,26) и запослене са завршеном основном или средњом школом (M=3,95; SD=1,06); $p<0,05$. Запослени са завршеном основном или средњом школом (M=3,95; SD=1,06) се не разликују значајно ($p>0,05$) по задовољству

бенефицијама у односу на запослене са завршеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,19; SD=1,26).

Када је у питању задовољство награђивањем, постоји значајна разлика у зависности од нивоа образовања ($F_{Welch}(2; 478)=10,13$; $p=0,00$), али је величина разлике мала ($\eta^2=0,04$). Запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=4,72; SD=1,58) су у просеку више задовољни награђивањем у односу на запослене са завшеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,28; SD=1,40) и запослене са завршеном основном или средњом школом (M=3,88; SD=1,23); $p<0,05$. Такође, запослени са завршеном основном или средњом школом (M=3,88; SD=1,23) се разликују значајно ($p<0,05$) по задовољству награђивањем у односу на запослене са завршеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,28; SD=1,40).

По питању задовољства радним процедурама, постоји статистички значајна разлика у зависности од нивоа образовања запослених ($F_{Welch}(2; 478)=3,45$; $p=0,03$), док је величина разлике мала ($\eta^2=0,02$). Запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=4,13; SD=1,22) су у просеку више задовољни радним процедурама у односу на запослене са завршеном основном или средњом школом (M=3,76; SD=0,98); $p<0,05$. Запослени са завршеном вишом, високом школом или факултетом (M=3,97; SD=1,06) се не разликују значајно ($p>0,05$) по задовољству радним процедурама у односу на запослене са завршеном основном или средњом школом (M=3,76; SD=0,98) и запослене са завршеним мастер, магистарским или докторским студијама (M=4,13; SD=1,22).

Постоји значајна разлика у задовољству колегама у зависности од нивоа образовања запослених ($F(2; 478)=6,92$; $p=0,00$), али је величина разлике мала ($\eta^2=0,03$). Запослени са завршеном основном и средњом школом (M=4,64; SD=1,26) су у просеку мање задовољни колегама у односу на запослене са завшеном вишом, високом школом или факултетом (M=5,06; SD=1,30) и запослене са завршеним мастер, магистарским или докторским студијама (M=5,17; SD=1,33); $p<0,05$. Запослени са завршеним мастер, магистарским и докторским студијама (M=5,17; SD=1,33) се не разликују значајно ($p>0.05$) по задовољству колегама у односу на запослене са завршеном вишом, високом школом или факултетом (M=5,06; SD=1,30).

Када је у питању задовољство природом посла, постоји значајна разлика у зависности од нивоа образовања ($F(2; 478)=28,46$; $p=0,00$). Величина разлике је умерена ($\eta^2=0,11$). Запослени са завршеном основном и средњом школом (M=4,74; SD=1,07) су у просеку мање задовољни природом посла у односу на запослене са завршеном вишом, високом школом или факултетом (M=5,39; SD=1,04) и запослене са завршеним мастер, магистарским или докторским студијама (M=5,69; SD=1,02); $p<0,05$. Запослени са завршеним мастер, магистарским или докторским студијама (M=5,69; SD=1,02) се не разликују значајно ($p>0.05$) по задовољству природом посла у односу на запослене са завршеном вишом, високом школом или факултетом (M=5,39; SD=1,04).

По питању комуникације, постоји значајна разлика у задовољству комуникацијом на послу у зависности од нивоа образовања ($F(2; 478)=7,01$; $p=0,00$), али је величина разлике мала ($\eta^2=0,03$). Запослени са завршеним основном и средњом школом (M=4,49; SD=1,28) су у просеку мање задовољни комуникацијом на послу у односу на запослене са завшеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,83; SD=1,31) и запослене са завршеним мастер, магистарским или докторским студијама (M=5,14; SD=1,36); $p<0,05$.

Запослени са завршеним мастер, магистарским или докторским студијама (M=5.,14; SD=1,36) се не разликују значајно (p>0,05) по задовољству комуникацијом у односу на запослене са завршеном вишом, високом школом или факултетом (M=4,83; SD=1,31).

У следећој табели су сумирани резултати тестирања истраживачких хипотеза.

Табела 77. Резултати тестирања истраживачких хипотеза

Хипотеза	Резултат
X_1: Задовољство запослених позитивно утиче на квалитет услуга у хотелијерству.	**Потврђена**
$X_{1.1}$: Задовољство запослених позитивно утиче на поузданост као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.	**Потврђена**
$X_{1.2}$: Задовољство запослених позитивно утиче на одговорност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.	**Потврђена**
$X_{1.3}$: Задовољство запослених позитивно утиче на сигурност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.	**Потврђена**
$X_{1.4}$: Задовољство запослених позитивно утиче на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству.	Одбачена
X_2: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од личних фактора.	**Делимично потврђена**
$X_{2.1}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од пола.	Одбачена
$X_{2.2}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа.	Одбачена
$X_{2.3}$: Постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања.	**Потврђена**

Извор: Аутор

Резултати тестирања истраживачких хипотеза показују да задовољство запослених има значајан и позитиван утицај на квалитет услуга и његове неопипљиве компоненте као што су поузданост, одговорност и сигурност, док није потврђен ефекат задовољства запослених на емпатију као компоненту квалитета услуга. Такође, резултати су потврдили постојање статистички значајних разлика у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања запослених, али није потврђена значајна разлика у задовољству запослених у зависности од пола и дужине радног стажа запослених.

2.4. Дискусија резултата

У наставку ће бити извршено поређење резултата спроведеног емпиријског истраживања са резултатима досадашњих истраживања на ову или сличну тему. Најпре ће бити дискутовано о резултатима који се односе на задовољство запослених, затим квалитет услуга и на крају резултатима о утицају задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству, односно неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству.

Резултати емпиријског истраживања показују да се задовољство запослених налази између амбиваленције и задовољства, односно да је задовољство запослених у хотелијерству близу доње границе задовољства. Наведени резултати су готово идентични са резултатима студија које су спроведене међу запосленима у туризму и хотелијерству у Републици Србији (Perić et al., 2021; Blešić et al., 2017; Vujičić et al., 2015). Изузетак је истраживање спроведено у хотелу „Радан“ у Пролом Бањи чији налази

указују на високо задовољство запослених (Perić et al., 2019), али се овај резултат не може генерализовати, имајући у виду чињеницу да је истраживање спроведено само у једном хотелу. Разлози за овакав резултат, односно амбивалентност у погледу задовољства запослених могу се наћи у чињеници да је истраживање спроведено током пандемије COVID-19, али и лошој економској ситуацији и положају запослених у сектору хотелијерства и туризма у Републици Србији. Међутим, оно што карактерише сектор хотелијерства и туризма у свету јесте низак ниво задовољства запослених, због чега више од половине запослених у овом сектору планира напуштање посла и одлазак у друге секторе (Díaz-Carrión et al., 2020; Stamolampros et al., 2019; Tuna et al., 2016; Kim et al., 2016; O'Neill & Davis, 2011; Lam et al., 2001a). Са друге стране, постоје и ретка истраживања спроведена у сектору хотелијерства која указују на одговарајући ниво задовољства запослених. Једна од таквих студија, спроведена је у Јордану (Al-Ababneh et al., 2018) чији резултати упућују на висок ниво задовољства запослених, док је друга студија спроведена у Шпанији и Португалији (Gallardo et al., 2010), чији налази упућују на прихватљив ниво задовољства запослених. У складу са тим, приликом поређења резултата са другим студијама, треба узети у обзир и културни контекст, пре свега, зато што се не разликују само просечни нивои задовољства запослених, него се и предиктори задовољства запослених могу различито вредновати у појединим земљама.

Када је у питању задовољство појединачним факторима, односно аспектима посла, резултати емпиријског истраживања показују да су запослени у хотелијерству највише задовољни природом посла, руковођењем, колегама и комуникацијом, док су према осталим факторима амбивалентни, а једино се фактор напредовање налази близу доње границе задовољства. До сличних резултата дошли су и истраживачи из Гане (Amissah et al., 2016) који су испитивали факторе задовољства послом у хотелијерству, а чији резултати указују да су запослени веома задовољни платом, напредовањем, природом посла и руковођењем, а умерено задовољни бенефицијама и награђивањем. Са друге стране, резултати студије спроведене међу запосленима у хотелијерству алпске регије (Heimerl et al., 2020) показују да су запослени највише задовољни радном атмосфером и природом посла, док су према осталим факторима амбивалентни (руковођење, инфраструктура, плата, персонални развој и радни услови), а са друге стране студија спроведена у хотелијерству Јордана (Al-Ababneh et al., 2018) показује да су запослени готово подједнако задовољни свим факторима, односно аспектима посла. Резултати истраживања спроведени у сектору хотелијерства Шпаније и Португалије (Gallardo et al., 2010) показују да су запослени задовољни следећим факторима: односом са колегама, корисношћу рада, односом са рукводиоцем, самим послом, аутономијом, хотелском организацијом, персоналним развојем, радним условима и здравственим осигурањем. Са друге стране, незадовољни су препознавањем, тренингом, престижом професије, могућношћу за напредовањем и накнадама.

Даље, спроведено емпиријско истраживање показује да сви фактори задовољства запослених значајно и позитивно корелирају са укупним задовољством запослених у хотелијерству, али најјачи утицај има фактор награђивање, затим комуникација, колеге, плата, бенефиције и руковођење, док нешто слабији утицај имају фактори напредовање и природа посла, а најслабији утицај радне процедуре. Запослени у хотелијерству Републике Србије сматрају да награђивање највише доприноси њиховом задовољству, односно да им је важно одавање признања и објективна процена њихових достигнућа, чиме су потврђени резултати малобројних истраживања спроведених у сектору хотелијерства (Gabriel, 2015; Bustamam et al., 2014). На другом месту нашла се комуникација, што имплицира њен значајан утицај на задовољство запослених, а што је

сагласно са резултатима претходних студија спроведених, пре свега у услужном сектору (Kikanović, 2020; Hua & Omar, 2016; Nikolić et al., 2013; Farahbod et al., 2013; Bakanauskiene et al., 2010; Back et al., 2011; Giri & Kumar, 2010; Carrière & Bourque, 2009). Социјална атмосфера као што су добри међуљудски односи, одсуство сукоба, пријатељска атмосфера на послу, као и подршка колега у обављању посла, важни су аспекти задовољства запослених у хотелијерству Републике Србије. Истраживања спроведена у домаћим организацијама показују да су добри међуљудски односи један од најважнијих предиктора задовољства запослених (Perić et al., 2019; Janićijević et al., 2015). Запослени преферирају равнотежу између напора који улажу у посао и резултата који добијају у виду плате, али и пореде сопствене напоре и плате са напорима и платама других запослених, те је због тога важна правичност приликом одређивања плата и других накнада, имајући у виду резултате емпиријског истраживања који имплицирају да је плата важан предиктор задовољства запослених, што је сагласно са резултатима претходних студија спроведених у сектору хотелијерства (Heimerl et al., 2020; Amissah et al., 2016; Karatepe et al., 2003; Lam et al., 2001a; Qu et al., 2001). Бенефиције које остварују запослени у хотелијерству позитивно утичу на задовољство запослених, што је у сагласности са бројним истраживањима која су спроведена у хотелијерству (Al-Ababneh et al., 2018; Amissah et al., 2016; Pan, 2015; Ineson et al., 2013; Al-Ababneh & Lockwood, 2010; Gu & Siu, 2009; Qu et al., 2001). Хотелске организације морају да улажу огромне напоре у креирању бенефиција како би привукле и здржале квалитетне запослене, имајући у виду чињеницу да се овај сектор суочава са високом стопом флуктуације запослених. Руковођење представља важан фактор задовољства запослених у хотелијерству Републике Србије, што потврђују и резултати међународних истраживања спроведених у сектору хотелијерства (Amissah et al., 2016; Erdeji et al., 2016; Kang et al., 2015; Al-Ababneh, 2013; Rothfelder et al., 2012; Chaturvedi, 2010; Erkutlu, 2008; Mardanov et al., 2007; Karatepe et al., 2003). Односи између запослених и непосредних руководилаца важни су за остваривање циљева хотелских организација и побољшање нивоа задовољства запослених. Када је у питању напредовање, резултати овог емпиријског истраживања откривају да је могућност наоредовања важан предиктор задовољства запослених у хотелијерству, а што је сагласно са резултатима претходних истраживања (Amissah et al., 2016; Gabriel & Nwaeke, 2015; Mokaya et al., 2013; Gallardo et al., 2010; Tutuncu & Kozak, 2007). Природа посла и радне процедуре такође представљају предикторе задовољства запослених у хотелијерству, чиме су потврђени резултати малобројних истраживања спроведених у сектору хотелијерства (Chaturvedi, 2010; Tutuncu & Kozak, 2007; Karatepe et al., 2004). Природа посла је посебно важна за запослене који раде на првој линији услуживања, имајући у виду да њихов стални контакт са гостима захтева висок степен аутономије и креативности. Са друге стране, радне процедуре морају бити јасне и недвосмислене, као и да не отежавају обављање радних задатака, јер у супротном, могу да изазову незадовољство код запослених.

Када је у питању разлика у нивоу задовољства запослених у односу на пол, налази спроведеног емпиријског истраживања показују да између жена и мушкараца у хотелијерству Републике Србије не постоје статистичке значајне разлике. Овај налаз не доказује такозвани парадокс да су жене задовољније послом од мушкараца и у потпуности подржава претходне резултате домаћих (Mihajlov et al., 2021; Perić et al., 2019; Petrović et al., 2014) и међународних истраживања (Marasinghe & Wijayaratne, 2018; Rast & Tourani, 2012; Vlosky & Aguilar, 2009; Frye & Mount, 2007; Al-Ajmi, 2006; Abu-Bader, 2005). Са друге стране, велики број емпиријских истраживања, потврдио је тезу да су жене задовољније својим послом у поређењу са мушкарцима (Perugini & Vladisavljević, 2019; Jung et al., 2007; Kaiser, 2007; Gazioglu & Tansel, 2006; Okpara et al.,

2005; Kim, 2005; Long, 2005; Bender et al., 2005; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2003). Такође, резултати истраживања показују да постоји значајна разлика између жена и мушкараца по одређеним факторима задовољства запослених, односно жене су просеку задовољније руковођењем и колегама у односу на мушкарце, што се може упоредити са студијом која је спроведена међу запосленима у Републици Србији (Djordjević et al., 2017), а чији налази указују да су жене задовољније бенефицијама, награђивањем, руковођењем, колегама и природом посла у односу на мушкарце, што може бити условљено различитим очекивањима, као и да жене и мушкарци користе различите квалитативне критеријуме у оцени различитих фактора, односно аспеката посла (Kara et al., 2012).

Резултати емпиријског истраживања показују да међу запосленима хотелијерству у Републици Србији не постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа запослених, што је потврђено у ограниченом броју студија у хотелијерству (Perić et al., 2019; Santa Cruz et al., 2014) и осталим делатностима (Kardam & Rangnekar, 2012; Tillman & Tillman, 2008; Hochwarter et al., 2001). Са друге стране, када су у питању појединачни фактори задовољства запослених, резултати истраживања показују да постоји значајна разлика у задовољству руковођењем, радним процедурама, колегама и природом посла у односу на дужину радног стажа. Према томе, запослени са 0 до 10 година радног стажа испољавају виши ниво задовољства одређеним факторима, односно аспектима посла у односу на колеге са дужим радним стажем, што је сагласно са резултатима претходних студија које су утврдиле да се повећањем радног стажа смањује задовољство запослених (Dobrow Riza et al. 2018; Lambert et al., 2001).

По питању разлика у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања, налази истраживања показују да постоје разлике у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања, што је у сагласности са истраживањима која су спроведена у сектору хотелијерства и туризма (Gallardo et al., 2010; Sánchez Cañizares et al., 2010; Aksu & Aktas, 2005; Lam et al., 2001a). Са друге стране, налази показују да су запослени са нижим нивоом образовања у просеку значајно мање задовољни послом у односу на запослене са вишим степеном образовања, што је супротно резултатима до којих су дошли истраживачи из Шпаније (Sánchez Cañizares et al., 2010), односно они су идентификовали виши ниво задовољства код запослених са нижим степеном образовања у односу на запослене са вишим степеном образовања који су исказали низак ниво задовољства послом, што је сагласно са резултатима других емпиријских истраживања (Vila & García-Mora, 2005; Al-Ahmadi, 2002). Када су у питању појединачни фактори задовољства, резултати емпиријског истраживања утврдили су разлике по свим факторима задовољства запослених у односу на ниво образовања, односно налази су исти као и код укупног задовољства, где запослени са основном и средњом школом испољавају нижи ниво задовољства послом у односу на запослене са вишим степеном образовања.

Резултати спроведеног емпиријског истраживања показују да је перцепција гостију о квалитету услуга који запослени пружају у целини веома висока, што је случај и са неопипљивим компонентама квалитета услуга, односно гости су у просеку изузетно и готово уједначено задовољни неопипљивим компонентама квалитета услуга у хотелијерству. Овај налаз је у сагласности са резултатима домаћих студија које су спроведене у сектору хотелијерства, а које такође указују на високу перцепцију гостију о квалитету услуга и појединачним компонентама квалитета услуга (Vujić et al., 2020; Vujić et al., 2019; Perić et al., 2018; Marić et al., 2016; Blešić et al., 2011). Наведени резултати су готово идентични са резултатима студија које су спроведене у Хрватској и Словенији (Marković et al., 2013; Marković & Raspor Janković, 2013). Са друге стране,

резултати других међународних истраживања указују на нешто нижу перцепцију квалитета услуга у хотелијерству (Malik et al., 2020; Ahmad et al., 2019; Wu & Ko, 2013; Yilmaz, 2009; Ahmad, 2006). Када су у питању појединачни резултати, према перцепцији гостију, на првом месту се налази компонента сигурност, а затим следи одговорност, емпатија и поузданост, што је сагласно са резултатима студија из Србије (Blešić et al., 2011), Хрватске и Словеније (Marković et al., 2013). Наведена истраживања показују да је код гостију најважнија сигурност, имајући у виду да ова компонента представља знање и љубазност запослених и њихову способност да изграде поверење са гостима.

У складу са општим циљем, докторска дисертација истраживала је утицај задовољства запослених на перцепцију квалитета услуга у хотелијерству, односно емпиријски је проверила однос између задовољства запослених и перцепције квалитета услуга. Налази спроведеног емпиријског истраживања потврђују значајан ефекат задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству, што је у складу са резултатима претходних студија које су спроведене у овом сектору (Vrtiprah & Sladoljev, 2012; Chi & Gursoy, 2009; Spinelli & Canvos, 2000). Према томе, овај налаз допуњава претходне студије и експлицитно показује да је задовољство запослених од кључног значаја за постизање квалитета услуга у хотелијерству. Посебност овог истраживања огледа се у свеобухватном мерењу задовољства запослених помоћу валидираног упитника са 36 тврдњи (Spector, 1997). Веза између задовољства запослених и квалитета услуга, односно задовољства квалитетом услуга потврђена је и у другим релевантним истраживањима која су спроведена у услужним делатностима (Son et al., 2021; Ong'unya et al., 2019; Jung & Yoon, 2013; Gazzoli et al., 2010; Yee et al., 2008). Са друге стране, налази емпиријски потврђују утицај задовољства знапослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга, као што су поузданост, одговорност и сигурност, док између задовољства запослених и емпатије није потврђена значајна веза. Ове налазе није могуће упоређивати, имајући у виду да не постоје истраживања која су се бавила везом између задовољства запослених и неопипљивих компоненти квалитета услуга у хотелијерству. Посебно зато што се у претходним истраживањима квалитет услуга испитивао као једнодимензионални конструкт, а у овом случају је истраживање базирано на концептуализацији и мерењу перцепције квалитета услуга путем SERVQUAL модела из којег је изузета компонента опипљивост. Када су у питању друге услужне делатности, идентификована је само једна студија која је испитивала везе између задовољства запослених и неопипљивих компоненти квалитета услуга у јавном сектору Јордана (Aladwan, 2017). Налази ове студије потврђују ефекат задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга које пружају јавне агенције и организације. Као што је већ наведено, налази докторске дисерације нису пронашли ефекат задовољства запослених на емпатију, што није случај са студијом из Јордана (Aladwan, 2017), која је идентификовала значајан ефекат задовољства запослених на емпатију као компоненту квалитета услуга.

Када се посматрају налази појединачних фактора задовољства запослених, једино природа посла значајно корелира са емпатијом као неопипљивом компонентом квалтета услуга, имајући у виду налазе који указују да су запослени у хотелијерству највише задовољни природом посла. Даље, руковођење, колеге, природа посла и комуникација као фактори задовољства запослених показују значајну линеарну везу са неопипљивим компонентама квалитета услуга, изузев емпатије, са којом једино природа посла корелира, као што је већ поменуто. Дакле, налази дескриптивне статистичке анализе показују да су овим факторима запослени у хотелијерству највише задовољни, будући да према осталим факторима (плата, напредовање, бенефиције, награђивање и радне процедуре) исказују амбивалентност. Према томе, задовољни запослени делују

пријатније и посвећенији су послу, што се одражава и на ниво задовољства у погледу квалитета услуга (Homburg & Stock, 2005), док ће, насупрот томе, незадовољни запослени вероватно приликом пружања услуга показати непријатно понашање према корисницима, што ће смањити ниво квалитета услуга уопште, а посебно емпатију као важну компоненту квалитета услуга (Aladwan, 2017), која подразумева посебну пажњу запослених и разумевање потреба својих корисника.

2.5. Ограничења и препоруке за будућа истраживања

Приликом тумачења резултата докторске дисертације, односно спроведеног емпиријског истраживања, треба узети у обзир одређена ограничења. Најважније ограничење односи се на начин прикупљања података, имајући у виду да је примењен пригодни узорак као метода узорковања без вероватноће, која омогућава лакоћу добијања података, али као проблем остаје генерализација резултата, односно немогућност уопштавања резултата емпиријског истраживања на популацију у целини. Такође, упитници су били дистрибуирани путем електронске поште, тако да су менаџери хотела и запослени вршили прикупљање података, па самим тим ако нису насумично дистрибирали упитник запосленима и гостима, постоји могућност повећане пристраности у резултатима истраживања. Са друге стране, популацију чине хотели са три, четири и пет звездица који послују у Републици Србији, а узорак чине запослени и гости. Самим тим, уопштавање може бити ограничено само на хотеле поменутих категорија у Републици Србији, али и државама региона, пре свега бившим југословенским републикама. Даље, као ограничење се може навести и то да су резултати емпиријског истраживања добијени применом линеране регресије која показује утицај једне предикторске варијабле (задовољство запослених) на зависну варијаблу (квалитет услуга који запослени пружају), а да није узето у обзир како фактори задовољства запослених заједнички делују на зависну варијаблу. Прецизније, испитана је линеарна веза између појединачних фактора задовољства запослених и квалитета услуга, али није испитано како фактори задовољства запослених заједнички утичу на квалитет услуга и његове неопипљиве компоненте.

У складу са напред наведеним ограничењима, резултати спроведеног емпиријског истраживања остављају простор и мотивацију за даља истраживања. Будућа истраживања могу укључити и земље Западне Европе како би се добијени резултати могли генерализовати на ширу популацију, али извршити и поређење резултата са постојећим истраживањем. Осим тога у анализу се могу укључити и друге варијабле, попут интерног квалитета услуга, задовољства потрошача, лојалности и профитабилности, како би се у целости тестирао модел „ланац услуга – профит“ у сектору хотелијерства. Модел истраживања примењен у докторској дисертацији могао би се тестирати и у другим услужним делатностима, како би се добијени резултати у потпуности могли прихватити и генерализовати. Такође, будућа истраживања могу тестирати ефекат специфичних фактора задовољства запослених, односно аспеката посла на перцепцију квалитета услуга. Са друге стране, било би корисно испитати и ефекат задовољства запослених на квалитет услуга из перспективе потрошача.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Задовољство запослених је од суштинске важности за хотелијерство, јер овај сектор подразумева висок степен интеракције између запослених који раде на првој линији услуживања и гостију, пре свега због чињенице да се перцепција квалитета услуга углавном процењује према неопипљивим критеријумима. Тако би ниво у којем су запослени задовољни оним што раде и оним што добијају заузврат могао директно утицати на ниво квалитета испоручене услуге крајњим корисницима, односно гостима. Низак ниво задовољства запослених доводи и до повећања стопе флуктуације запослених (Kim et al., 2016; Lam et al., 2001a), што заузврат може утицати на перформансе хотелске организације и њене трошкове. Са друге стране, задовољство запослених је критичан фактор како за привлачење, тако и за задржавање запослених, пре свега, имајући у виду чињеницу да сектор хотелијерства карактерише низак ниво задовољства запослених, а бројна емпиријска истраживања указују на намеру напуштања посла (Díaz-Carrión et al., 2020; Stamolampros et al., 2019; Tuna et al., 2016; Kim et al., 2016; O'Neill & Davis, 2011; Lam et al., 2001a). Низак ниво задовољства запослених у хотелијерству често се приписује карактеристикама посла, а пре свега, недостатком професионалног управљања људским ресурсима, те због тога управљање људским ресурсима треба бити један од приоритетних задатака хотелских организација. Према томе, висок ниво задовољства послом мотивише запослене да остварују циљеве хотелске организације, попут одржавања задовољства и лојалности гостију, те повећање профитабилности и конкурентности. Самим тим, хотелске организације требају имати на уму да своје циљеве могу постићи не само мерењем квалитета услуга екстерних купаца, односно гостију, већ узимајући у обзир и то како су интерни купци (запослени) задовољни својим послом, односно квалитет пружене услуге се не може одвојити од „квалитета" пружаоца услуга. У складу са тим, докторска дисертација је имала за циљ да идентификује ефекат задовољства запослених на квалитет услуга и неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству.

Да би се испитао утицај задовољства запослених на квалитет услуга који запослени пружају и неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству, односно тестирале истраживачке хипотезе у докторској дисертацији, спроведено је емпиријско истраживање на узорку од 93 хотела у којем је учествовало 481 запослених и 478 гостију. Применом описне статистичке анализе и корелације, дошло се до следећих закључака:

- Укупно задовољство запослених показује да су запослени у хотелијерству у Републици Србији неодређени по питању задовољства, односно да су амбивалентни;
- Задовољство појединачним организационим факторима, односно аспектима посла показује да су запослени задовољни природом посла, руковођењем, колегама и комуникацијом, док су према осталим факторима (радне процедуре, бенефиције, плата, награђивање и напредовање) амбивалентни;
- Сви фактори задовољства запослених значајно, позитивно и јако корелирају са укупним задовољством запослених, изузев радних процедура код којих је идентификована значајна, умерена и позитивна корелација, што објашњава да сви организациони фактори значајно доприносе укупном задовољству запослених;
- Перцепција квалитета услуга показује да су гости у просеку изузетно задовољни укупним квалитетом услуга који запослени пружају;
- Неопипљивим компонентама квалитета услуга (поузданост, одговорност, сигурност и емпатија) гости су у просеку изузетно задовољни.

На основу тестирања истраживачких хипотеза, дошло се до следећих закључака:

- Задовољство запослених статистички значајно доприноси повећању перцепције квалитета услуга (β=0,26, p=0,01), те се може закључити да је хипотеза (X_1) којом се претпоставља да **задовољство запослених позитивно утиче на квалитет услуга у хотелијерству**, потврђена;
- Задовољство запослених је значајан предиктор поузданости као компоненте квалитета услуга (β=0,36, p=0,01), што доводи до закључка да је потврђена посебна хипотеза ($X_{1.1}$) којом се тврди да **задовољство запослених позитивно утиче на поузданост као компоненту квалитета услуга у хотелијерству**;
- Задовољство запослених статистички значајно доприноси објашњењу варијансе компоненте одговорности (β=0,23, p=0,03), при чему се може закључити да је посебна хипотеза ($X_{1.2}$) којом се претпоставља да **задовољство запослених позитивно утиче на одговорност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству**, потврђена;
- Задовољство запослених је значајан предиктор сигурности као неопипљивој компоненти квалитета услуга (β=0,25, p=0,02), што доводи до закључка да је потврђена посебна хипотеза ($X_{1.3}$) којом се констатује да **задовољство запослених позитивно утиче на сигурност као компоненту квалитета услуга у хотелијерству**;
- Задовољство запослених не доприноси објашњењу варијансе емпатије као компоненте квалитета услуга (β=0,12, p=0,27), при чему се може закључити да се посебна хипотеза ($X_{1.4}$) којом се претпоставља да **задовољство запослених позитивно утиче на емпатију као компоненту квалитета услуга у хотелијерству**, одбацује;
- Хипотеза (X_2) којом се констатује да **постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од личних фактора** се делимично потврђује;
- Жене запослене у сектору хотелијерства у Републици Србији су у просеку задовољније послом у односу на колеге мушкарце, али уочена разлика није статистички значајна (t(479)=-1,10; p=0,27), па се може закључити да се одбацује посебна хипотеза ($X_{2.1}$) којом се тврди да **постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од пола**;
- У зависности од дужине радног стажа запослених у хотелијерству, не постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених (F(2; 478)=1,38; p=0,25), те се може закључити да се посебна хипотеза ($X_{2.2}$) којом се констатује да **постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од дужине радног стажа**, одбацује;
- Према нивоу образовања запослених у хотелијерству, постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених (F_{Welch} (2; 199,78)=12,15; p=0,00), при чему се може закључити да је потврђена посебна хипотеза ($X_{2.3}$) којом се претпоставља да **постоје статистички значајне разлике у задовољству запослених у зависности од нивоа образовања**.

Линеарна повезаност организационих фактора задовољства запослених са квалитетом услуга који запослени пружају и неопипљивим компонентама квалитета услуга указује на закључак да фактори задовољства запослених, као што су руковођење, колеге, природа посла и комуникација статистички значајно доприносе квалитету услуга и његовим компонентама (поузданост, одговорност и сигурност).

На основу представљених резултата истраживања може се закључити да задовољство запослених има значајан и позитиван утицај на квалитет услуга који запослени пружају и неопипљиве компоненте квалитета услуга као што су поузданост, одговорност и сигурност. У том смислу, теоријски допринос докторске дисертације, се управо огледа у емпиријској верификацији ефеката задовољства запослених на квалитет услуга у хотелијерству.

Задовољство запослених је од кључног значаја за хотелијерство, јер висок квалитет услуга захтева да запослени буду задовољни својим послом. У том смислу, налаз овог емпиријског истраживања је важан јер сугерише да пораст задовољства запослених прати пораст перцепције квалитета услуга у хотелијерству. Дакле, резултати емпиријског истраживања допуњују резултате претходних студија спроведених у сектору хотелијерства (Vrtiprah & Sladoljev, 2012; Chi & Gursoy, 2009; Spinelli & Canvos, 2000). Посебан допринос се огледа у томе што је у докторској дисертацији истраживање базирано на концептуализацији и мерењу перцепције квалитета услуга путем SERVQUAL модела из којег је изузета компонента опипљивост, док су се претходна истраживања бавила концептом задовољства потрошача. Иако се веома често квалитет услуга и задовољство користе као синоними, постоје значајне разлике између ова два концепта. Значајан теоријски допринос докторске дисертације огледа се у томе да према сазнањима аутора дисертације, ниједно претходно истраживање у хотелијерству није базирано на испитивању каузалних веза између задовољства запослених и неопипљивих компоненти квалитета услуга, посебно имајући у виду актуелност и потребу за емпиријском анализом и конфирмацијом. На овај начин се решава празнина у истраживању и омогућава боље разумевање задовољства запослених и неопипљивих компоненти квалитета услуга у хотелијерству, односно у којој мери на неопипљиве компоненте квалитета услуга утиче задовољство запослених. Такође, идетификована је и линеарна повезаност појединачних фактора задовољства запослених са неопипљивим компонентама квалитета услуга у хотелијерству, која пружа дубље информације о односима између задовољства запослених и квалитета услуга. Према томе, резултати емпиријског истраживања представљају добру основу за проширивање теоријских концепата о задовољству запослених и квалитету услуга.

Налази емпиријског истраживања показали су да је задовољство запослених важно за осигурање перцепције квалитета услуга. У том смислу, налази пружају бројне практичне импликације за сектор хотелијерства. Резултати истраживања пружају могућност хотелским организацијама да процене ниво задовољства запослених, да би на основу тога формулисале стратегије и алоцирале значајне ресурсе у повећању задовољства запослених. Такође, налази указују у којој мери су запослени у хотелским организацијама задовољни појединачним факторима, односно аспектима посла (плата, напредовање, руковођење, бенефиције, награђивање, радне процедуре, колеге, природа посла и комуникација), као и који фактори имају јачи, а који слабији утицај на укупно задовољство запослених. Наведени организациони фактори обликују радно окружење, те је због тога важно да менаџери у хотелијерству схвате значај различитих аспеката посла на задовољство запослених, имајући у виду да задовољни запослени доводе до бројних позитивних ефеката. Са друге стране, запослени су најмање задовољни факторима као што су плата, награђивање, бенефиције, радне процедуре и напредовање. Стога би хотелске организације требало да посебну пажњу посвете наведеним факторима. Међутим, фокус би требало ставити и на запослене који имају средње или ниже обазовање, а који чине преко 50% запослених у овом сектору, имајући у виду да

они испољавају нижи ниво задовољства послом и углавном раде на првој линији услуживања.

Најважнији налаз докторске дисертације је ефекат задовољства запослених на квалитет услуга, односно на неопипљиве компоненте квалитета услуга, као што су поузданост, одговорност и сигурност. Овај резултат усмерава менаџере у хотелијерству да препознају значај задовољства запослених за испоруку квалитетне услуге. Другим речима, начин на који се хотелска организација понаша према својим запосленима, утицаће на њихово задовољство, што ће се у крајњој линији одразити на перцепцију квалитета услуга. Према томе, резултати емпиријског истраживања представљају добру информациону основу за формулисање будућих пословних стратегија, која ће помоћи менаџерима у хотелијерству да боље идентификују потребе и жеље, како својих запослених, тако и гостију, јер ће потребе гостију успешно бити задовољене тек пошто се потребе запослених подмире на задовољавајући начин. У складу са тим, хотелске организације морају створити позитивно радно окружење и успоставити добре праксе управљања људским ресурсима како би задовољили своје запослене, који ће заузврат пружити оно што гости желе, а то је висок квалитет услуга. На самом крају ове докторске дисертације, препоручује се менаџерима у хотелијерству да следе један цитат (Heskett et al., 2010):

„**Третирајте запослене као купце**“.

РЕФЕРЕНЦЕ

1. Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. (2008). The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. *The TQM Journal, 20*(5), 436-452. https://doi.org/10.1108/17542730810898412
2. Abou-Shouk, M. A., & Khalifa, G. S. (2017). The influence of website quality dimensions on e-purchasing behaviour and e-loyalty: a comparative study of Egyptian travel agents and hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *34*(5), 608-623. https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209151
3. Abu-Bader, S. H. (2005). Gender, ethnicity, and job satisfaction among social workers in Israel. *Administration in Social Work*, *29*(3), 7-21. https://doi.org/10.1300/J147v29n03_02
4. Avelini Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
5. Agarwala, T. (2007). *Strategic Human Resource Management.* Oxford University Press.
6. Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, *93*, 102765.
7. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, *64*(1), 149-160. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.001
8. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422. https://doi.org/10.1037/h0040968
9. Adenike, A. A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, *4*(1), 151-166.
10. Azmi, F. T. (2019). *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*. Cambridge University Press.
11. Albitar, K., Gerged, A. M., Kikhia, H., & Hussainey, K. (2020). Auditing in times of social distancing: the effect of COVID-19 on auditing quality. *International Journal of Accounting and Information Management*, *29*(1), 169-178. https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2020-0128
12. Albayrak, T., Caber, M., & Aksoy, Ş. (2010). Relationships of the tangible and intangible elements of tourism products with overall customer satisfaction. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, *1*(2), 140-143. https://doi.org/10.7763/IJTEF.2010.V1.25
13. 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*, *8*(5), 62-71. http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p62
14. Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Management*, *14*(2), 110-131. https://doi.org/10.1108/09534810110388036
15. Alonso-Almeida, M. D. M. (2013). Environmental management in tourism: students' perceptions and managerial practice in restaurants from a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, *60*, 201-207. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.034

16. Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public personnel management*, *30*(3), 363-376. https://doi.org/10.1177/009102600103000306
17. Al-Ababneh, M., & Lockwood, A. (2010). The influence of managerial leadership style on employee job satisfaction in Jordanian resort hotels. *In: 28th EuroCHRIE Annual Research Conference.* EuroCHRIE – Amsterdam.
18. Al-Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employees job satisfaction. *International Journal of Management & Business Studies*, *3*(2), 93-98.
19. Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., Al-Shakhsheer, F. J., & Habiballah, M. M. A. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, *8*(1), 55-62. https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1501182
20. Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, *23*(4), 838-844.
21. Al-Ahmadi, H. A. (2002). Job satisfaction of nurses in Ministry of Health hospitals in Riyadh, Saudi Arabia. *Saudi medical journal*, *23*(6), 645-650.
22. Al-Dossary, R., Vail, J., & Macfarlane, F. (2012). Job satisfaction of nurses in a Saudi Arabian university teaching hospital: a cross-sectional study. *International nursing review*, *59*(3), 424-430. https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2012.00978.x
23. Al-Enezi, N., Chowdhury, R. I., Shah, M. A., & Al-Otabi, M. (2009). Job satisfaction of nurses with multicultural backgrounds: a questionnaire survey in Kuwait. *Applied Nursing Research*, *22*(2), 94-100. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2007.05.005
24. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, *58*(3), 414-435. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774
25. Ali, B. J., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Ali Ahmed, S., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., ... & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, *5*(3), 14-28. http://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2
26. Ali, F., Ciftci, O., Nanu, L., Cobanoglu, C., & Ryu, K. (2021a). Response rates in hospitality research: An overview of current practice and suggestions for future research. *Cornell Hospitality Quarterly*, *62*(1), 105-120. https://doi.org/10.1177%2F1938965520943094
27. Ali, F., Hussain, K., Konar, R., & Jeon, H. M. (2017). The effect of technical and functional quality on guests' perceived hotel service quality and satisfaction: A SEM-PLS analysis. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *18*(3), 354-378. https://doi.org/10.1080/1528008X.2016.1230037
28. Ali, S., Md, I. M., & Mutsumi, T. (2019). Using SERVQUAL to determine Generation Y's satisfaction towards hoteling industry in Malaysia. *Journal of Tourism Futures*, *5*(1), 62-74. https://doi.org/10.1108/JTF-01-2018-0004
29. Ali, F. (2016). Hotel website quality, perceived flow, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, *7*(2), 213-228. https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2016-0010
30. Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, *5*(4), 270-279.
31. Ali, F. (2015). Service quality as a determinant of customer satisfaction and resulting behavioural intentions: A SEM approach towards Malaysian resort hotels. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, *63*(1), 37-51.

32. Ali, M. Z., & Ahmad, N. (2017). Impact of pay promotion and recognition on job satisfaction (A study on banking sector employees Karachi). *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, *7*(2), 131-141.
33. Aladwan, S. A. T. (2017). *The impact of TQM and service employee satisfaction on government service quality: an empirical study in the Jordanian public sector*. Doctoral dissertation. University of Birmingham.
34. Albayrak, T., Caber, M., & Öz, E. K. (2017). Assessing recreational activities' service quality in hotels: An examination of animation and spa & wellness services. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *18*(2), 218-234. https://doi.org/10.1080/1528008X.2016.1208550
35. Al Maqbali, M. A. (2015). Factors that influence nurses' job satisfaction: a literature review. *Nursing management*, *22*(2). https://doi.org/10.7748/nm.22.2.30.e1297
36. Al-Otabi, M., Shah, M. A., Chowdhury, R. I., & Al-Enezi, N. (2004). Determinants of job satisfaction among nurses in Kuwait. *Australian Journal of Advanced Nursing, The*, *21*(4), 10-16.
37. Alonso-Almeida, M. D. M., Celemín-Pedroche, M. D. L. S., Rubio-Andrada, L., & Rodríguez-Antón, J. M. (2016). Human and other critical factors in organizational learning in the hotel industry: A contingency approach. *Tourism & Management Studies*, *12*(1), 97-106. http://dx.doi.org/10.18089/tms.2016.12110
38. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, *25*(2), 170-192. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006
39. Aksu, A. A., & Aktas, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism: Cases in the Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, *20*(5), 479-488.
40. Akin Aksu, A. (2005). Defining training needs of five-star hotel personnel: an application in the Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, *20*(9), 945-953. https://doi.org/10.1108/02686900510625299
41. Akasoy, C., Şengün, H. İ., & Yilmaz, Y. (2018). Examination of the relationship between job satisfaction levels and organizational commitments of tourism sector employees: a research in the Southeastern Anatolia region of Turkey. *Electronic Journal of Social Sciences*, *17*(65), 356-365. https://doi.org/10.17755/esosder.343032
42. Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, *47*(1), 15-32. https://doi.org/10.1002/hrm.20195
43. Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Sajad, R., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(4), 1256-1278. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659
44. Amissah, E. F., Gamor, E., Deri, M. N., & Amissah, A. (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *15*(2), 166-183. https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1084858
45. An, M., Colarelli, S. M., O'Brien, K., & Boyajian, M. E. (2016). Why we need more nature at work: Effects of natural elements and sunlight on employee mental health and work attitudes. *PloS One*, *11*(5), e0155614. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0155614
46. Ann, S., & Blum, S. C. (2020). Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(1), 324-346. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2018-0685

47. Anabila, P., Ameyibor, L. E. K., Allan, M. M., & Alomenu, C. (2021). Service Quality and Customer Loyalty in Ghana's Hotel Industry: The Mediation Effects of Satisfaction and Delight. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-23. https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1913691
48. Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and occupations*, *10*(2), 123-146. https://doi.org/10.1177/0730888483010002001
49. Andreassi, J. K., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. J. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction. *Cross Cultural Management*, *21*(1), 57-79. https://doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0044
50. Antony, J., Antony, F. J., & Sid, G. (2004). Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *16*(6), 380-384. https://doi.org/10.1108/09596110410550833
51. Ariga, K. (2006). Horizontal transfer, vertical promotion, and evolution of firm organization. *Journal of the Japanese and International Economies*, *20*(1), 20-49. https://doi.org/10.1016/j.jjie.2004.07.001
52. Armstrong, R. W., Mok, C., Go, F. M., & Chan, A. (1997). The importance of cross-cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *16*(2), 181-190. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(97)00004-2
53. Armstrong, M. (2017). *A handbook of human resource management practice*. (10th ed.) Kogan Page Publishers.
54. Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action.* (4th ed.) Kogan Page Publishers.
55. Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International journal of manpower*, *31*(6), 626-644. https://doi.org/10.1108/01437721011073346
56. Ariffin, A. A. M. (2013). Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host–guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 171-179. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.002
57. Ahmad, N., & Oranye, N. O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of nursing management*, *18*(5), 582-591. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01093.x
58. Ahmad, N., Oranye, N. O., & Danilov, A. (2017). Rasch analysis of Stamps's Index of Work Satisfaction in nursing population. *Nursing open*, *4*(1), 32-40 https://doi.org/10.1002/nop2.61
59. Ahmad, S. Z., Ahmad, N., & Papastathopoulos, A. (2019). Measuring service quality and customer satisfaction of the small-and medium-sized hotels (SMSHs) industry: lessons from United Arab Emirates (UAE). *Tourism Review*, *74*(3), 349-370. https://doi.org/10.1108/TR-10-2017-0160
60. Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. *The TQM Journal*, *33*(1), 95-124. https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147
61. Ackerman, J. M., & Bargh, J. A. (2010). The purpose-driven life: Commentary on Kenrick et al.(2010). *Perspectives on Psychological Science*, *5*(3), 323-326. https://doi.org/10.1177/1745691610369472
62. Ay, M., & Avsaroglu, S. (2010). Research on accountants' professional burnout, job and life satisfaction: 2-Burnout and job satisfaction. *African Journal of Business Management*, *4*(8), 1576-1585.

63. Bagozzi, R. P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of marketing*, *44*(2), 65-77. https://doi.org/10.1177/002224298004400208
64. Bazvand, K., Kashef, M., & Esmaeili, M. (2014). The relationship between emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction in Physical Education Department of Lorestan province. *Sports Management*, *5*(4), 125-143. https://dx.doi.org/10.22059/jsm.2014.36224
65. Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102754. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754
66. Bakirtzoglou, P., Vryoni, S., & Ioannou, A. (2018). Hotel spa managers' perceptions of service quality in Greece. *Serbian Journal of Management*, *13*(2), 323-334. https://doi.org/10.5937/sjm13-13687
67. Balmer, S., & Baum, T. (1993). Applying Herzberg's hygiene factors to the changing accommodation environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://doi.org/10.1108/09596119310036629
68. Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International journal of learning and development*, *4*(2), 120-140.
69. Barton, G. M. (2001). *Recognition at Work: Crafting a Value-Added Rewards Program.* Worldatwork.
70. Back, K. J., Lee, C. K., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, *52*(2), 111-124. https://doi.org/10.1177/1938965510370742
71. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *29*(1), 118-130. https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946
72. Bakotić, D., & Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, *28*(11-12), 1209-1226. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1094369
73. Bakanauskiene, I., Bendaraviciene, R., & Krikstolaitis, R. (2010). Empirical Evidence on Employees' Communication Satisfaction and Job Satisfaction: Lithuania's University Case. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (54), 21-36.
74. Balas-Timar, D. (2015). Relationship between job performance and job satisfaction viewed from the chaos theory perspective. *International Journal of Education and Research*, *3*(3), 517-534.
75. Barjaktarević, D., & Knežević, M. (2021). *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu.* Univerzitet Singidunum.
76. Barron, P., Leask, A., & Fyall, A. (2014). Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality. *Tourism Review*, *69*(4), 245-263. https://doi.org/10.1108/TR-04-2014-0017
77. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, *32*(1), 71-85. https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160

78. Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human relations*, *61*(8), 1139-1160. https://doi.org/10.1177%2F0018726708094863
79. Bateman, G. (2009). Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit. (Unpublished master's thesis). University of Canterbury.
80. Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, *27*(1), 95-112. https://doi.org/10.5465/255959
81. Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(7), 2397-2407. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242
82. Baum, T. (2019). Does the hospitality industry need or deserve talent?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(10), 3823-3837. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0805
83. Baum, T., & Francis, H. (2018). HR Transformation within the hotel industry: building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *10*(1), 86-100. https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0064
84. Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(6), 873-889. https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423318
85. Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, *50*, 204-212. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001
86. Baum, T., & Cheung, C. (2015). *Women in tourism & hospitality: Unlocking the potential in the talent pool.* Hospitality Industry white paper.
87. Benavides-Chicón, C. G., & Ortega, B. (2014). The impact of quality management on productivity in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, *42*, 165-173. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.004
88. Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *41*, 77-87. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.003
89. Belhassen, Y., & Caton, K. (2011). On the need for critical pedagogy in tourism education. *Tourism Management*, *32*(6), 1389-1396. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.014
90. Belo, Y. O., & Majebi, E. C. (2018). Lodging Quality Index Approach: Exploring the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in Hotel Industry. *Journal of Tourism and Heritage Studies*, *7*(1), 58-78.
91. Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3,* 33-40.
92. Bernardin, H. J. (2002). *Human resource management: An experiential approach*. 5th edition. McGraw-Hill.
93. Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of business research*, *47*(2), 161-171. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00042-3
94. Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, *57*(3), 479-496.
95. Benitez, J. M., Martín, J. C., & Román, C. (2007). Using fuzzy number for measuring quality of service in the hotel industry. *Tourism management*, *28*(2), 544-555. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414

96. Bieling, G., Stock, R. M., & Dorozalla, F. (2015). Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organisational performance. *German Journal of Human Resource Management*, *29*(1), 5-30. https://doi.org/10.1177%2F239700221502900101
97. Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C. H. V., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., ... & Sun, J. M. J. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100768. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768
98. Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing*, *54*(2), 69-82. https://doi.org/10.1177%2F002224299005400206
99. Bjørk, I. T., Samdal, G. B., Hansen, B. S., Tørstad, S., & Hamilton, G. A. (2007). Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, *44*(5), 747-757. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.01.002
100. Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. *Journal of Business Research*, *84*, 337-348. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.017
101. Blešić-Rupić, I. (2019). Zadovoljstvo poslom: nagrađivanje, napredovanje i usavršavanje u računovodstvenoj profesiji. *Glasnik za društvene nauke, 11*(11), 137-156.
102. Blešić, I., Pivac, T., Divjak, T. (2017). Efekti zadovoljstva poslom na organizacionu privrženost zaposlenih u hotelijerstvu. *Poslovna ekonomija, 11*(2), 114-132. https://doi.org/10.5937/poseko12-14857
103. Blešić, I., Tešanović, D., & Psodorov, Đ. (2011). Consumer satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe. *African Journal of Business Management*, *5*(4), 1388-1396. https://doi.org/10.5897/AJBM10.1299
104. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management Practices, Work-Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, *22*(4), 457-482. https://doi.org/10.1093/oxrep/grj027
105. Bruža, D., & Rudančić, A. (2020). Total quality management in hotel systems within the framework of globalization. *Ekonomske ideje i praksa*, (36), 67-82.
106. Bogićević-Milikić, B. (2017). *Menadžment ljudskih resursa.* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
107. Bogićević-Milikić, B. (2010). Fluktuacija zaposlenih: uzroci, posledice i kontrola. *Ekonomske teme, 48*(1), 131-144.
108. Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., Batman, O., & Yıldırgan, R. (2020). Exploring the predictors of prospective employees' job pursuit intention in Muslim-friendly hotels. *Tourism Management Perspectives*, *34*, 100663. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100663
109. Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The Impact of Covid-19 Crisis on a Company's Internal Communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, *19*(2), 239-256. https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5
110. Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of consumer research*, *17*(4), 375-384. https://doi.org/10.1086/208564
111. Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal'with COVID-19. *Journal of population economics*, *34*(1), 303-360. https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7

112. Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *Developmental Review*, *33*(4), 357-370. https://doi.org/10.1016/j.dr.2013.08.003
113. Boxall, P. (2012). Human Capital, HR Strategy and Organizational Effectiveness. In: A. Burton-Jones & J. C. Spender, (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Capital.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199532162.003.0012
114. Boshoff, C., & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of service industry management*, *7*(5), 5-31. https://doi.org/10.1108/09564239610149939
115. Borooah, V. K. (2009). Comparing levels of job satisfaction in the countries of Western and Eastern Europe. *International Journal of Manpower*, *30*(4), 304-325. https://doi.org/10.1108/01437720910973025
116. Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, *73*(1), 63-77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004
117. Bowling, N. A., Wagner, S. H., & Beehr, T. A. (2018). The facet satisfaction scale: An effective affective measure of job satisfaction facets. *Journal of Business and Psychology*, *33*(3), 383-403. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9499-4
118. Brainard, J. (2005). Postdoctoral researchers value structured training over pay, survey says. *The Chronicle of Higher Education*, *51*(32), 21-32.
119. Brasher, E. E., & Chen, P. Y. (1999). Evaluation of success criteria in job search: A process perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, *72*(1), 57-70. https://doi.org/10.1348/096317999166491
120. Brenner, D. A. (2007). Achieving a successful project by motivating the project team. *Cost Engineering*, *49*(5), 16.
121. Breiter, D., & Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels: An analysis of appllication. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *39*(1), 26-33. https://doi.org/10.1016/S0010-8804(97)83879-7
122. Brown, T. J., Churchill Jr, G. A., & Peter, J. P. (1993). Research note: improving the measurement of service quality. *Journal of retailing*, *69*(1), 127-140.
123. Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (2017). *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield survey*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315231426
124. Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of vocational behavior*, *60*(3), 336-353. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1836
125. Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, *35*(2), 225-248. https://doi.org/10.1177/0899764006287207
126. Budi Susanto, A., & Susetyarsi, T. (2017). Job Satisfaction and Absenteeism on the Performance of Lecturer in Private Higher Education in Semarang. *Journal of Management and Marketing Review*, *2*(2), 14-19.
127. Buker, H., & Dolu, O. (2010). Police job satisfaction in Turkey: Effects of demographic, organizational and jurisdictional factors. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, *34*(1), 25-51. https://doi.org/10.1080/01924036.2010.9678816
128. Buntak, K., Drožđek, I., & Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, *7*(2), 213-219.

129. Burke, R. J., Graham, J., & Smith, F. (2005). Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *The TQM Magazine*. *17*(4), 358-363. https://doi.org/10.1108/09544780510603198
130. Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *144*(1), 392-402. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308
131. Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K., (1991). *Strategy and Human Resource Management.* South-Western Publishing.
132. Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse?. *Human Resource Management Journal*. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344
133. Butnaru, G. I., & Licau, O. R. (2017). Service Quality and its Competitive Advantage. Case Study of a Hotel. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, *13*(3), 70-87.
134. Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *4*(2), 150-162. https://doi.org/10.1108/17554211211217325
135. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, *3*(2), 54-68.
136. Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, *39*(12), 1663-1694. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216
137. Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, *18*(1), 153-167. https://doi.org/10.1177/014920639201800110
138. Vansteenkiste, V., Lens, W., De Witte, H., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British journal of social psychology*, *44*(2), 269-287. https://doi.org/10.1348/014466604X17641
139. Van Ham, I., Verhoeven, A. A., Groenier, K. H., Groothoff, J. W., & De Haan, J. (2006). Job satisfaction among general practitioners: a systematic literature review. *The European journal of general practice*, *12*(4), 174-180. https://doi.org/10.1080/13814780600994376
140. Van Huy, L., Huu, T. T. N., Ninh, N., & Pervan, S. (2020). Development and validation of a scale measuring hotel website service quality (HWebSQ). *Tourism Management Perspectives*, *35*, 100697. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100697
141. Van Der Kolk, B., Van Veen-Dirks, P. M., & Ter Bogt, H. J. (2018). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, *28*(5), 901-928. https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728
142. Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(13), 2661-2679. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.625967
143. VandenBos, G. R. (Ed.). (2007). *APA Dictionary of Psychology.* American Psychological Association.
144. Vapa-Tankosić, J. M., & Lekić, S. G. (2018). Uticaj procesa strategijskog planiranja na zadovoljstvo poslom u javnim preduzećima. *Ekonomija: teorija i praksa*, *11*(1), 1-18. https://doi.org/10.5937/etp1801001V

145. Varela, O. E., Salgado, E. I., & Lasio, M. V. (2010). The meaning of job performance in collectivistic and high power distance cultures. *Cross Cultural Management*, *17*(4), 407-426. https://doi.org/10.1108/13527601011086603
146. Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. *Journal of Financial Services Marketing*, *15*(1), 32-48. https://doi.org/10.1057/fsm.2010.2
147. Verhofstadt, E., De Witte, H., & Omey, E. (2007). Higher educated workers: better jobs but less satisfied?. *International Journal of Manpower*, *28*(2), 135-151. https://doi.org/10.1108/01437720710747965
148. Veiga, J. F., Baldridge, D. C., & Eddleston, K. A. (2004). Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource Management Review*, *14*(3), 337-351. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.004
149. Vetráková, M., Kubaľa, J., Cole, D. A., & Pompurová, K. (2020). Causes of employee fluctuation and the need for stabilization in Slovak hotels. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(1), 332-376. https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(23)
150. Vidaković, T. (2012). Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih. *EMC Review - časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije. 2*(1), 161-177. http://dx.doi.org/10.7251/EMC1201119T
151. Vidaković, T. (2014). Pojam i oblici materijalnih nagrada i njihova uloga u poslovanju organizacije. *SVAROG*, (8), 293-308.
152. Vila, L. E., & García-Mora, B. (2005). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, *13*(4), 409-425. https://doi.org/10.1080/09645290500251730
153. Vilares, M. J., & Coelho, P. S. (2003). The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, *37*(11-12), 1703-1722. https://doi.org/10.1108/03090560310495429
154. Vijayakumar, V. T. R., & Subha, B. (2013). Impact of Rewards and Recognition on Employees Job Satisfaction and Motivation in Private Banks of Tirunelveli City. *International Research Journal of Business and Management*, *62*(3), 20-17.
155. Virk, H. K. (2012). Effect of experience and educational level on job satisfaction of telecom executives. *Management and Labour Studies*, *37*(3), 209-217. https://doi.org/10.1177/0258042X13484835
156. Vrtiprah, V., & Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 97-122.
157. Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, 1467358420924065. https://doi.org/10.1177/1467358420924065
158. Višacki, T., & Šaranović, J. (2014). Sociodemografske varijable kao determinante zadovoljstva poslom zaposlenih u vojnim sredinama. *U: Zbornik radova. 17. Međunarodna konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću"* (735-742). Istraživački centar DQM.
159. Veljković, S. (2018). *Marketing usluga.* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
160. Vroom, V.H. (2008). *Work and motivation.* Jossey-Bass Publishers.
161. Vlosky, R. P., & Aguilar, F. X. (2009). A model of employee satisfaction: Gender differences in cooperative extension. *Journal of Extension*, *47*(2), 1-15.
162. Vujović, S. (2010). Uticaj emocionalnog rukovođenja na stavove zaposlenih. *Ekonomske teme, 48*(4), 591-605.

163. Vujić, M., Sekulić, D., & Cvijanović, D. (2020). The importance of intangible elements in the assessment of service quality in hotels in Kolubara District. *Hotel and Tourism Management*, *8*(2), 43-52. https://doi.org/10.5937/menhottur2002043V
164. Vujić, M., Đorđević, S., & Lakićević, M. (2019). Service quality and customer satisfaction in the hotel industry in Serbia. *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu, 7*(1), 61-70. https://doi.org/10.5937/menhottur1901061V
165. Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, *36*(4), 633-652. https://doi.org/10.1177/0143831X14527017
166. Vukić, M., & Vukić, M. (2018). Connection of tourism companies with the development of dual system in higher education. In *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja-TISC* (pp. 622-639). University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja.
167. Вукмировић, В., & Вукмировић, Н. (2016). Улога и значај система мотивисања запослених у унапређењу успешности пословања. *Нови економист: часопис за економску теорију и праксу*, *10*(20), 103-113. https://dx.doi.org/10.7251/NOE1620103V
168. Gabriel, J. M. O., & Nwaeke, L. I. (2015). Non-financial incentives and job satisfaction among hotel workers in Port Harcourt. *Journal of Scientific Research and Reports*, *6*(3), 227-236. https://doi.org/10.9734/JSRR/2015/15900
169. Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Jesus, M. M. N. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://doi.org/10.1108/09596111011035936
170. Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian public policy*, *46*(S1), S44-S54. https://doi.org/10.3138/cpp.2020-026
171. Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: a study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *34*(1), 56-77. https://doi.org/10.1177/1096348009344235
172. Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics, 38*(10), 1163-1171. https://doi.org/10.1080/00036840500392987
173. Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of nursing management*, *21*(3), 483-490. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01413.x
174. Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*, *9*(4), 479-493.
175. García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, *20*(4), 279-288. https://doi.org/10.1108/09649420510599098
176. García-Pozo, A., Campos-Soria, J. A., Sánchez-Ollero, J. L., & Marchante-Lara, M. (2012). The regional wage gap in the Spanish hospitality sector based on a gender perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 266-275. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.007
177. Gautam, M., Mandal, K., & Dalal, R. S. (2006). Job satisfaction of faculty members of veterinary sciences: an analysis. *Livestock Research for Rural Development, 18*(6), 15-22.

178. Gautam, D. K., & Ghimire, S. B. (2017). Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector. *Management*, *59*(4), 466-488. https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0035
179. Gerogiannis, E., Kerkofs, P., & Vargas, O. (2012). *Employment and industrial relations in the hotels and restaurants sector*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
180. Getty, J. M., & Getty, R. L. (2003). Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *15*(2), 94-104. https://doi.org/10.1108/09596110310462940
181. Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, *55*(2), 137-143. https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6
182. Gjerald, O., & Øgaard, T. (2010). Exploring the measurement of basic assumptions about guests and co-workers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(6), 887-909. https://doi.org/10.1108/09596111011063142
183. Glaveli, N., Grigoroudis, E., & Manolitzas, P. (2019). Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts. *Tourism Management*, *74*, 426-437. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.020
184. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, *29*(1), 1-20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708
185. Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, *46*(1), 86-96. https://doi.org/10.5465/30040678
186. Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?. *Economica*, *75*(300), 710-728. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00649.x
187. Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp.271–327). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-008
188. Grinberg, Dž., & Baron, R. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama.* Želind.
189. Grant, R. M., Shani, R., & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *MIT Sloan Management Review*, *35*(2), 25-35.
190. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, *26*(3), 463-488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305
191. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, *18*(4), 36-44. https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784
192. Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: managing the service profit logic*. John Wiley & Sons.
193. Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, *28*(13-14), 1520-1534. https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357

194. Grobelna, A., Sidorkiewicz, M., & Tokarz-Kocik, A. (2016). Job satisfaction among Hotel Employees: Analyzing Selected Antecedents and Job Outcomes. A Case Study from Poland. *Argumenta Oeconomica*, (2 (37)), 281-310. https://doi.org/10.15611/aoe.2016.2.11
195. Grudić Kvasić, S. (2019). Zadovoljstvo zaposlenika kao predictor organizacijske uspješnosti u hotelijerstvu. *Ekonomska misao i praksa,* (2), 499-514.
196. Goldberg, C. B., & Waldman, D. A. (2000). Modeling employee absenteeism: Testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(6), 665-676. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6%3C665::AID-JOB48%3E3.0.CO;2-P
197. Golding, N. (2004). Strategic Human Resource Management. In Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (Eds.). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (pp.32-71). FT Prentice Hall.
198. Golubović, J., Milanović, V., & Dučalina Matić, A. (2017). Komunikacija i zadovoljstvo zaposlenih (internih potrošača). *In Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations – Conference Proceedings* (pp. 248-255). Faculty of Engineering Management.
199. Golubovskaya, M., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2017). The meaning of hospitality: do employees understand?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(5), 1282-1304. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0667
200. González, F., Sánchez, S. M., & López-Guzmán, T. (2016). The effect of educational level on job satisfaction and organizational commitment: A case study in hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *17*(3), 243-259. https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1183547
201. Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, *73*, 20-28. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016
202. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, *21*(2), 123-136. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004
203. Gu, Z., & Siu, R. C. S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *21*(5), 561-578. https://doi.org/10.1108/09596110910967809
204. Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (Eds.). (2005). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age.* Jossey-Bass.
205. Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N. S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(5), 693-717. https://doi.org/10.1108/09596111011053819
206. Guo, W., & Chen, M. (2021). Construction of structural dimensions of organizational human capital competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*. https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0223
207. Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(3), 448-458. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002
208. Ghafoor, M. M. (2012). Role of demographic characteristics on job satisfaction. *Far East Research Centre*, *6*(1), 30-45.

209. Davoine, L., & Méda, D. (2009). Work more to earn more? The mixed feelings of Europeans. *International Labour Review*, *148*(1-2), 15-46. https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2009.00047.x
210. Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four-and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *22*(4), 451-466. https://doi.org/10.1108/09596111011042686
211. Davidson, M. C., & Wang, Y. (2011). Sustainable labor practices? Hotel human resource managers views on turnover and skill shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *10*(3), 235-253. https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555731
212. Davidson, M. C. G., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *23*(4), 498-516. https://doi.org/10.1108/09596111111130001
213. Dalal, R. S. (2013). *Job attitudes: Cognition and affect.* In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (p. 341–366). John Wiley & Sons Inc.
214. Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, *5*(2), 159167.
215. Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 792-806. https://doi.org/10.1108/09596110810897619
216. Demirbag, M., & Sahadev, S. (2008). Exploring the antecedents of quality commitment among employees: an empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *25*(5), 494-507. https://doi.org/10.1108/02656710810873899
217. Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(3), 453-472. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538
218. Deery, M., Jago, L., Harris, C., & Liburd, J. (2018). Work-life balance for sustainable tourism development. In J. Liburd, & D. Edwards (Eds.). *Collaboration for sustainable tourism development* (pp. 151–166). Goodfellow Publishers Limited.
219. De Zilva, L. C. (2014). *Psychological empowerment as a moderator of the effects on job attitudes and behaviours on service quality in the hotel industry: a Singapore context*. Doctoral dissertation. Southern Cross University.
220. De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, *36*(1), 101-122. https://doi.org/10.1177/1741143207084063
221. De Treville, S., Antonakis, J., & Edelson, N. M. (2005). Can standard operating procedures be motivating? Reconciling process variability issues and behavioural outcomes. *Total quality management and business excellence*, *16*(2), 231-241. https://doi.org/10.1080/14783360500054236
222. De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(1), 90-103. https://doi.org/10.1080/0958519042000295966
223. Deloitte. (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey. Apprehensive Millennials: Seeking Stability and Opportunities in an Uncertain World. Deloitte.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf
224. Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Data status.
225. Deepak, B., & Prakash, T. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(1), 268-284. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0230
226. Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International journal of hospitality management*, *90*, 102631. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631
227. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, *23*(4), 380-394. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078
228. Dickson, D. R., & Nusair, K. (2010). An HR perspective: the global hunt for talent in the digital age. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *2*(1), 86-93. https://doi.org/10.1108/17554211011012612
229. Djajanto, L. (2017). The influence of the dimensions of service quality on customer satisfaction at hotels in Batu City, Indonesia. *Journal of Management and Marketing Review*, *2*(3), 67-72. https://doi.org/10.35609/jmmr.2017.2.3(10)
230. Djofack, S., & Camacho, M. A. R. (2017). Implementation of ISO 9001 in the Spanish tourism industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *34*(1), 18-37. https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2014-0151
231. Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*, *44*(7), 2558-2579. https://doi.org/10.1177/0149206315624962
232. Dogru, T., McGinley, S., Line, N., & Szende, P. (2019). Employee earnings growth in the leisure and hospitality industry. *Tourism Management*, *74*, 1-11. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.008
233. Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of marketing communications*, *11*(3), 171-190. https://doi.org/10.1080/1352726042000315414
234. Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(3), 490-515. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0386
235. Dortyol, I. T., Varinli, I., & Kitapci, O. (2014). How do international tourists perceive hotel quality?: an exploratory study of service quality in Antalya tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(3), 470-495. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0211
236. Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*, *50*(3), 681-730. https://doi.org/10.1257/jel.50.3.681
237. Дошеновић, Д. (2019). *Утицај организационог дизајна на задовољство послом.* (Докторска дисертација). Универзитет у Београду, Економски факултет.
238. Dragičević, M., & Žarković, K. (2012). Influence of quality management system ISO 9001 at hotelbusiness practice in Croatia. In *Proceedings of the "Scientific*

Management" and Management Science Today International Scientific Conference (pp. 113-121). University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration.
239. Dragičević, M. (2009). Utjecaj implementacije sustava sigurnosti prehrane ISO 22000 na poboljšanje zaštite potrošača u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Ekonomska misao i praksa*, (2), 177-208.
240. Dredge, D., & Schott, C. (2013). Academic agency and leadership in tourism higher education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, *13*(2), 105-129. https://doi.org/10.1080/15313220.2013.786312
241. Drucker, P. F., & Wartzman, R. (2010). *The Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society & Economy*. McGraw-Hill.
242. Dubey, R., Gunasekaran, A., & Ali, S. S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain. *International Journal of Production Economics*, *160*, 120-132. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.001
243. Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, *16*(5), 11-18.
244. Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. M. (2009). The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and other drug workers. *Drugs: education, prevention and policy*, *16*(3), 217-231. https://doi.org/10.1080/09687630902876171
245. Dhar, R. L. (2015a). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 67-75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.002
246. Dhar, R. L. (2015b). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, *46*, 419-430. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001
247. Đokić, T., Pepur, M., & Arnerić, J. (2015). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 49-79.
248. Đorđević Boljanić, J. (2018). Menadžment ljudskih resursa. Univerzitet Singidunum.
249. Djordjević, B., Ivanović-Djukić, M., & Lepojević, V. (2017). Relationship of ages and gender of the employees in organisations in the Republic of Serbia and their job satisfaction. *Economic Themes*, *55*(2), 263-280. https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0015
250. Đuričin, D., & Janošević, S. (2009). Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomske teme*, *47*(1), 1-46.
251. Đurić, Z. (2016). Standardi poslovanja hotelskog domaćinstva kao faktor kvaliteta usluge u hotelima visokih kategorija. *HotelLink, 17*(27-28), 264-276.
252. Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, *57*(3), 441-465. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x
253. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, *39*(1-2), 5-23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809
254. Ezeh, P. C., Okeke, T. C., & Nkamnebe, A. D. (2021). Moderating role of religion in the relationship between SERVQUAL dimensions and hotel guest satisfaction. *Journal of Islamic Marketing*. https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2020-0271
255. Ekinci, Y., Prokopaki, P., & Cobanoglu, C. (2003). Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market. *International Journal of Hospitality Management*, *22*(1), 47-66. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00072-5

256. Ekinci, Y. (2002). A review of theoretical debates on the measurement of service quality: Implications for hospitality research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *26*(3), 199-216. Rauch
257. Ekinci, Y., Riley, M., & Fife-Schaw, C. (1998). Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *10*(2), 63-67. https://doi.org/10.1108/09596119810207200
258. Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *84*(3), 297-311. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9709-0
259. Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, *31*(3), 343-358. https://doi.org/10.1177/009102600203100307
260. Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, *29*(2), 125-149. https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001
261. Enz, C. A. (2009). Human resource management: A troubling issue for the global hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(4), 578-583. https://doi.org/10.1177%2F1938965509349030
262. Eskildsen, J., Kristensen, K., & Antvor, H. G. (2010). The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal*, *22*(4), 369-378. https://doi.org/10.1108/17542731011053299
263. Esmaeilpour, M., & Ranjbar, M. (2018). Investigating the impact of commitment, satisfaction, and loyalty of employees on providing high-quality service to customer. *Studies in Business and Economics*, *13*(1), 41-57. https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0004
264. Erdeji, I., Jovičić-Vuković, A., Gagić, S., & Terzić, A. (2016). Cruisers on the Danube-the impact of LMX theory on job satisfaction and employees' commitment to organization. *Journal of the Geographical Institute" Jovan Cvijic", SASA*, *66*(3), 401-415. https://doi.org/10.2298/IJGI1603401E
265. Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*, *27*(7), 708-726. https://doi.org/10.1108/02621710810883616
266. Ecklebe, S., & Löffler, N. (2021). A question of quality: perceptions of internal communication during the Covid-19 pandemic in Germany. *Journal of Communication Management*. *25*(3), 214-232. https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0101
267. Zelnik, M., Maletič, M., Maletič, D., & Gomišček, B. (2012). Quality management systems as a link between management and employees. *Total Quality Management & Business Excellence*, *23*(1), 45-62. https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637781
268. Zeffane, R., Ibrahim, M. E., & Al Mehairi, R. (2008). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct. *Employee Relations*, *30*(3), 237-250. https://doi.org/10.1108/01425450810866514
269. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.
270. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill Education.
271. Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, *41*, 129-140. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013

272. Zopiatis, A., & Constanti, P. (2007). "And Never the Twain Shall Meet": Investigating the Hospitality Industry-Education Relationship in Cyprus. *Education & Training*, *49*(5), 391-407. https://doi.org/10.1108/00400910710762959
273. Zukin, S. (2021). Planetary Silicon Valley: Deconstructing New York's innovation complex. *Urban Studies*, *58*(1), 3-35. https://doi.org/10.1177%2F0042098020951421
274. Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Responding to a major global crisis: the effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(11), 3365-3389. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0335
275. Zhang, J., Li, H., Li, V., Xia, B., & Skitmore, M. (2021). Internal relationships of market-oriented EFQM enablers in the Chinese construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *28*(3), 765-787. https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2019-0539
276. Zhao, X. R., Qu, H., & Ghiselli, R. (2011). Examining the relationship of work–family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(1), 46-54. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.010
277. Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk Management: Exploring Emerging Human Resource Issues during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(5), 228. https://doi.org/10.3390/jrfm14050228
278. Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, *97*(2), 251. https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251
279. Iacobucci, D., Ostrom, A., & Grayson, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer. *Journal of consumer psychology*, *4*(3), 277-303. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0403_04
280. Ivanov, S., Seyitoğlu, F., & Markova, M. (2020). Hotel managers' perceptions towards the use of robots: a mixed-methods approach. *Information Technology & Tourism*, *22*(4), 505-535. https://doi.org/10.1007/s40558-020-00187-x
281. Ivkov, M., Simon, V., Tepavčević, J., & Stojković, I. (2020). Expectations and satisfaction of hospitality students with employment in hospitality industry. *Turizam*, *24*(2), 57-67. https://doi.org/10.5937/turizam24-24810
282. Imran, A., Ahmad, S., Nisar, Q. A., & Ahmad, U. (2014). Exploring relationship among rewards, recognition and employees' job satisfaction: A descriptive study on libraries in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, *21*(9), 1533-1540. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.21.09.21720
283. Im, J., Kim, H., & Miao, L. (2021). CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic. *International journal of hospitality management*, *92*, 102701. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102701
284. Ineson, E. M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 31-39. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001
285. Интерна документација хотела „Радан"
286. Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, *1*(1), 90-103.
287. Iroegbu, M. N. (2015). Do age and gender have anything to do with job satisfaction: A practical outlook on the Nigerian Public Sector. *American Journal of Applied Psychology*, *4*(4), 111-114. https://doi.org/10.11648/j.ajap.20150404.15
288. Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific

measures. *Journal of Applied psychology*, *74*(2), 193. https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193
289. Ismail, A., Mashkuri, A. H., Sulaiman, A. Z., & Hock, W. K. (2011). Interactional justice as a mediator of the relationship between pay for performance and job satisfaction. *Intangible Capital*, *7*(2), 213-235. http://dx.doi.org/10.3926/ic.187
290. ISO. (2019). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2019.* https://www.iso.org/the-iso-survey.html
291. Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging experiences from Sub-Saharan Africa*. African Studies Centre.
292. International Labour Organization. (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work (7th edition) - Updated estimates and analysis.* International Labour Organization.
293. Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pîrvu, R., Bădîrcea, R., & Drăgan, C. (2018). Implementation of integrated management systems and corporate social responsibility initiatives—a Romanian hospitality industry perspective. *Sustainability*, *10*(10), 3684. https://doi.org/10.3390/su10103684
294. Jaarsveld, D. van, & Keyser, E. (2018). The Moderating Role of Job Satisfaction on Workplace Absenteeism and Substance use amongst the Employees at a Power Utility in Mpumalanga. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, *10*(2(J), 219-230. https://doi.org/10.22610/jebs.v10i2(J).2231
295. Jalilvand, M. R., Pool, J. K., Jamkhaneh, H. B., & Tabaeeian, R. A. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*, *14*(3), 601-618. https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0068
296. Jackson, P. R. (2004). Employee commitment to quality: Its conceptualisation and measurement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *21*(7), 714-730. https://doi.org/10.1108/02656710410549073
297. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje.* Data Status.
298. Janićijević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Indentifying organizational factors of job satisfaction: the case of one Serbian company. *Economic Annals*, *60*(205), 73-104. https://doi.org/10.2298/EKA1505073J
299. Janićijević, N. (2018). Upravljanje organizacionim promenama. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
300. Janošević, S. (2009). Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti. *Ekonomika preduzeća*, *57*(9-10), 399-414.
301. 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*, *31*(2), 588-595. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004
302. Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *29*(1), 559-572. https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1177465
303. Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, *74*, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011
304. Jovanović, T., Mijatov, M., Dragin, A. S., Simat, K., & Majstorović, N. (2019). Identification of predictors' effects on perceiving the ethical climate and job satisfaction within Serbian tourism industry. *Journal of Management & Organization*, 1-29. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.36

305. Jovičić, A., Vujičić, D., Oreščanin, R., & Lalić, D. (2013). Job Satisfaction in the service organizations in Serbia. *Romanian Economic and Business Review*, special issue, 88-99.
306. Jovin, S. (2011). Menadžment aspect usluga. *Škola biznisa, 8*(4), 45-53
307. Jones, R. J., & Sloane, P. J. (2009). Regional differences in job satisfaction. *Applied Economics*, *41*(8), 1019-1041. https://doi.org/10.1080/00036840601019067
308. Jones, P., Lockwood, A., & Bowen, A. (2004). UK hospitality and tourism SMEs: differentiation by size, location and owner style. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, *1*(1), 7-11. https://doi.org/10.1080/1479053042000187766
309. Johnson, M. D., & Nilsson, L. (2003). The importance of reliability and customization from goods to services. *Quality Management Journal*, *10*(1), 8-19. https://doi.org/10.1080/10686967.2003.11919049
310. Joković, S., Kekuš, D., Despotović, M., Pavlović, J., & Hadživuković, N. (2018). Zadovoljstvo poslom medicinskih sestara. *Sestrinska reč*, 21(76), 20-24. https://doi.org/10.5937/SestRec1876020J
311. Јошанов-Врговић, И., & Павловић, Н. (2014). Однос између слила руковођења директора школе и задовољство послом наставника. *ХиТ менаџмент, 2*(2), 22-37.
312. Josanov-Vrgović, I., & Pavlović, N. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers job satisfaction in Serbia. *Montenegrin Journal of Economics*, 10(1), 43-57.
313. Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2020). Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 100780. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780
314. Johansson, C. (2007). Research on organizational communication. *Nordicom Review*, *28*(1), 93-110. https://doi.org/10.1515/nor-2017-0203
315. Johann, M. (2015). *Services marketing*. Warsaw School of Economics.
316. Juarez-Tarraga, A., Santandreu-Mascarell, C., & Marin-Garcia, J. A. (2019). What are the main concerns of human resource managers in organizations?. *Intangible Capital*, *15*(1), 72-95. https://doi.org/10.3926/ic.1342
317. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. Journal of applied psychology, 89(1), 36. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36
318. Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). *Job satisfaction and job affect.* In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology, Vol. 1* (pp. 496–525). Oxford University Press.
319. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012a). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, *63*, 341-367. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511
320. Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2002). *Job satisfaction: A cross-cultural review.* In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (p. 25–52). Sage Publications, Inc.
321. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376
322. Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166–198). Oxford.
323. Jung, K., Jae Moon, M., & Hahm, S. D. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration*, *27*(2), 125-146. https://doi.org/10.1177/0734371X06289229

324. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015a). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, *48*, 22-26. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.004
325. Jung, H., & Yoon, H. (2015b). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(6), 1135-1156. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019
326. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 1-8. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.003
327. Jus, N. (Ed.). (2020). *Travel & Tourism - Global Economic Impact & Trends 2020.* Word Travel & Tourism Council. https://wttc.org/Research/Economic-Impact
328. Juwaheer, T. D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach-a case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, *14*(5), 350-364. https://doi.org/10.1108/09604520410557967
329. Kaiser, L. C. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe. *International Journal of Manpower*, *28*(1), 75-94. https://doi.org/10.1108/01437720710733483
330. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(4), 302-314. https://doi.org/10.1108/13563280510630106
331. Kan, H. D., Lee, J. H., & Kim, D. H. (2010). A Study on the Effect of Call Center Employee's Job Satisfaction on Productivity: An Empirical Study Through Cases at Mobile Telecommunication Company. *The Journal of Society for e-Business Studies*, *15*(2), 107-135.
332. Kang, G. D. (2006). The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, *16*(1), 37-50. https://doi.org/10.1108/09604520610639955
333. Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *14*(1), 68-89. https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176
334. Kara, A., Lonial, S., Tarim, M., & Zaim, S. (2005). A paradox of service quality in Turkey: The seemingly contradictory relative importance of tangible and intangible determinants of service quality. *European Business Review*, *17*(1), 5-20. https://doi.org/10.1108/09555340510576230
335. Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, *27*(4), 547-560. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009
336. 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*, *27*(2), 255-268. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001
337. Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *26*(3), 645-665. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006
338. Karatepe, O. M., Avci, T., Karatepe, T., & Canozer, S. (2003). The measurement of job satisfaction: an empirical study of frontline employees in the Northern Cyprus hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *4*(1), 69-85.

https://doi.org/10.1300/J149v04n01_04
339. Karatepe, O. M., Avci, T., & Arasli, H. (2004). Effects of Job Standardization and Job Satisfaction on Service Quality: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus. *Services Marketing Quarterly*, *25*(3), 1-17. https://doi.org/10.1300/J396v25n03_01
340. Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *36*(4), 495-516. https://doi.org/10.1177/1096348011413592
341. Karatepe, O. M., & Avcı, T. (2002). Measuring service quality in the hotel industry: evidences from Northern Cyprus. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, *13*(1), 19-32. https://doi.org/10.1080/13032917.2002.9687012
342. Kara, D., Uysal, M., & Magnini, V. P. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: the case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *24*(7), 1047-1065. https://doi.org/10.1108/09596111211258919
343. Kardam, B. L., & Rangnekar, S. (2012). Job Satisfaction: Investigating the Role of Experience & Education. *Researchers World*, *3*(4), 16-22.
344. Katou, A. A. (2016). Human resource management and performance in the hospitality industry: methodological issues. In *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1980-1999). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0196-1.ch099
345. Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, *18*(1), 30-43. https://doi.org/10.1108/09544780610637677
346. Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, *13*(1), 47-59. https://doi.org/10.5937/ejae13-10781
347. Kasavana, M. (2013). *Managing front office operations*. American Hotel & Lodging Educational Institute.
348. Kasiri, L. A., Cheng, K. T. G., Sambasivan, M., & Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *35*, 91-97. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007
349. Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102707. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707
350. Kachniewska, M., & Para, A. (2017). Hospitality employers' expectations towards the higher education system in Poland. In *Handbook of teaching and learning in tourism* (pp. 17-30). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784714802.00009
351. Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *42*, 199-209. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.003
352. Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *21*(2), 113-124. https://doi.org/10.1177/009207039302100203

353. Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on psychological science*, *5*(3), 292-314. https://doi.org/10.1177/1745691610369469
354. Kerdpitak, C., & Jermsittiparsert, K. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(1), 443-452.
355. Kim, S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: a study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex roles*, *52*(9-10), 667-681. https://doi.org/10.1007/s11199-005-3734-6
356. Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, *24*(2), 171-193. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004
357. Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 151-161. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.019
358. Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(4), 1020-1026. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008
359. Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *9*(3), 318-339. https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043
360. Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *33*(3), 369-390. https://doi.org/10.1177/1096348009338530
361. Kim, H. J., McCahon, C., & Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, *22*(1), 67-83. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00073-7
362. Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., & Kwun, D. J. (2014). The effect of jay-customer behaviors on employee job stress and job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *15*(4), 394-416. https://doi.org/10.1080/15256480.2014.961797
363. Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *25*(5), 563-588. https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665
364. Kim, I. H., Noh, S., Choi, C. C., & McKenzie, K. (2019). Microbusinesses and Occupational Stress: Emotional Demands, Job Resources, and Depression Among Korean Immigrant Microbusiness Owners in Toronto, Canada. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, *52*(5), 299-307. https://dx.doi.org/10.3961%2Fjpmph.19.134
365. Kim, B., Kim, S., & Heo, C. Y. (2019a). Consequences of customer dissatisfaction in upscale and budget hotels: Focusing on dissatisfied customers' attitude toward a hotel. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *20*(1), 15-46.
366. Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. G. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction

theory. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102505. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505
367. Kim, S. S., Kim, P. B., Kim, S., & Kruesi, M. A. (2020a). An examination of the progressive effects of hotel frontline employees' brand perceptions on desirable service outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, *84*, 102334. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102334
368. Kim, S. S., Kim, J., Badu-Baiden, F., Giroux, M., & Choi, Y. (2021). Preference for robot service or human service in hotels? Impacts of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, *93*, 102795. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102795
369. Kiatkawsin, K., & Han, H. (2017). Young travelers' intention to behave pro-environmentally: Merging the value-belief-norm theory and the expectancy theory. *Tourism Management*, *59*, 76-88. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.018
370. Kilic, H., & Okumus, F. (2005). Factors influencing productivity in small island hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. *17*(4), 315-331. https://doi.org/10.1108/09596110510597589
371. Kinicki, A., McKee-Ryan, F., Schriesheim, C., & Carson, K. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 14-32. https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.14
372. Kikanović, N. (2020). Utjecaj kvaliteta organizacijske komunikacije na zadovoljstvo uposlenika u BH preduzećima. *Business Consultant/ Poslovni konsultat, 12*(92), 49-62.
373. Kitapci, O., Dortyol, I. T., Yaman, Z., & Gulmez, M. (2013). The paths from service quality dimensions to customer loyalty: An application on supermarket customers. *Management Research Review*, *36*(3), 239-255. https://doi.org/10.1108/01409171311306391
374. Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and emotion*, *5*(3), 263-291.
375. Kljaić Šebrek, J. (2020). Mjerenje kvalitete usluga u ruralnom turizmu: primena modiificiranog RURALQUAL modela. Doktorski rad. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
376. Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, *14*(2), 277-284. https://doi.org/10.1177%2F109634809001400230
377. Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, *22*(2), 93-107. https://doi.org/10.1002/ert.3910220209
378. Kowal, J., & Roztocki, N. (2016). Gender and job satisfaction of information technology professionals in Poland. In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 3625-3634). IEEE. https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.453
379. Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525
380. Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(1), 147-168. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353
381. Kordić, N., & Milićević, S. (2018). Human resources in the hotel industry of Serbia. *Hotel and Tourism Management*, *6*(1), 93-103.

https://doi.org/10.5937/menhottur1801093k
382. Korstanje, M. E. (2018). Analysis on the Education in Tourism and Hospitality in The Sphere of Latin America and Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(2), 1228-1230. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0617
383. Косар, Љ. (2015). *Хотелијерство 2.* Висока хотелијерска школа струковних студија Београд.
384. Kosar, N. (2016). The network of secondary schools for tourism and hospitality in Serbia. *BITCO Conference proceedings* (pp. 403-413). The College of Hotel Management, Belgrade.
385. Kotler, P., Makens, J. C., & Bowen, J. T. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall.
386. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*: *analiza, planiranje, primjena i kontrola*. MATE Zagreb.
387. Koh, W. L., & Neo, A. (2000). An experimental analysis of the impact of pay for performance on employee satisfaction. *Research and practice in human resource management*, *8*(2), 29-47.
388. Koseoglu, M. A., Bektas, C., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2010). Knowledge management, organisational communication and job satisfaction: an empirical test of a five-star hotel in Turkey. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, *1*(4), 323-343. https://doi.org/10.1504/IJLTM.2010.032062
389. Kračiun, A., Lardino, P., & Atkinson, R. (2009). *Priručnik za procenu održivosti organizacije.* Regionalni centar za životnu sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu.
390. Krems, J. A., Kenrick, D. T., & Neel, R. (2017). Individual perceptions of self-actualization: What functional motives are linked to fulfilling one's full potential?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *43*(9), 1337-1352. https://doi.org/10.1177/0146167217713191
391. Krell, E. (2011), The Global Talent Mismatch, *HR Magazine*, *56*(6), 68-73.
392. Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging populations and management. *Academy of Management Journal*, *57*(4), 929-935. https://doi.org/10.5465/amj.2014.4004
393. Kumar, A., Sharma, R. A., & Kumar, D. (2009). HACCP in hotel industry-a study on its application in food production. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, *2*(1), 162-180.
394. Кулић, Ж. (2005). *Управљање људским потенцијалима.* Радничка штампа.
395. Kušaković, S. (2019). Materijalna i nematerijalna motivacija u proizvodnom preduzeću. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, *34*(12), 2230-2233. https://doi.org/10.24867/05GI05Kusakovic
396. Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(2), 264-290. https://doi.org/10.1002/job.698
397. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *51*(2), 171-214. https://doi.org/10.1177%2F1938965510362871
398. Khuluzauri, K., & Syed, K. (2010). ABCD of employee motivation in large organizations in Northern Sweden. *Published Master thesis.* Umea University, Sweden.
399. Khan, T., & Mishra, G. P. (2013). Promotion as Job Satisfaction, a study on Colleges of Muscat, sultanate of Oman. *European Journal of Business and Management*, *5*(5), 56-62.
400. Khan, A. S., & Khan, A. N. (2011). Investigating the demographic impacts on the job

satisfaction of district officers in the province of KPK, Pakistan. *International Research Journal of Management and Business Studies*, *1*(3), 068-075.
401. Khalilzadeh, J., Chiappa, G. D., Jafari, J., & Borujeni, H. Z. (2013). Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *25*(6), 865-882. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0067
402. Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., & Oldenburg, B. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: A follow-up study. *International journal of nursing practice*, *22*(6), 538-545. https://doi.org/10.1111/ijn.12455
403. Kyoon Yoo, D., & Ah Park, J. (2007). Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance. *International Journal of Quality & reliability management*, *24*(9), 908-926. https://doi.org/10.1108/02656710710826180
404. Ladkin, A. (2011). Exploring tourism labor. *Annals of Tourism Research*, *38*(3), 1135-1155. https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.010
405. Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review. *Managing Service Quality*, *18*(1), 65-86. https://doi.org/10.1108/09604520810842849
406. Lai, H. H. (2011). The influence of compensation system design on employee satisfaction. *African Journal of Business Management*, *5*(26), 10718-10723. https://doi.org/10.5897/AJBM11.005
407. Ladhari, R. (2012). The lodging quality index: an independent assessment of validity and dimensions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *24*(4), 628-652. https://doi.org/10.1108/09596111211217914
408. Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(10), 3135-3156. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325
409. Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, *90*(5), 1346-1361.
410. Lanvin, B., & Monteiro, F. (Eds.). (2019). *The Global Talent Competitiveness Index 2019.* INSEAD. https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf
411. Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001a). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism management*, *22*(2), 157-165. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00039-X
412. Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2001b). A study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *13*(1), 35-42. https://doi.org/10.1108/09596110110365634
413. Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2003). Subjective norms: Effects on job satisfaction. *Annals of Tourism Research*, *30*(1), 160-177. https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00047-6
414. Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, *38*(2), 233-250. https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0
415. Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Altheimer, I. (2010). An exploratory examination of the consequences of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional staff. *The Prison Journal*, *90*(1), 94-114. https://doi.org/10.1177/0032885509357586

416. Larsen, S., Marnburg, E., & Øgaard, T. (2012). Working onboard–Job perception, organizational commitment and job satisfaction in the cruise sector. *Tourism Management*, *33*(3), 592-597. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.06.014
417. Lashley, C., & Morrison, A. J. (Eds.). (2000). *Franchising hospitality services*. Routledge.
418. Lau, M. M., Cheung, R., Lam, A. Y., & Chu, Y. T. (2013). Measuring Service Quality in the Banking Industry: A Hong Kong Based Study. *Contemporary Management Research*, *9*(3), 263-282.
419. Laškarin Ažić, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. *Tourism and hospitality management*, *23*(1), 105-117. https://doi.org/10.20867/thm.23.1.8
420. Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. Jossey-Bass.
421. Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, (14), 97-102.
422. Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes our choices*. Jossey – Bass.
423. Lawler, E. E. (1995). The new pay: A strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, *27*(4), 14-22. https://doi.org/10.1177/088636879502700404
424. Leković, B., & Štangl-Šušnjar. G. (2009). Performanse, kompenzacije-zarade i beneficije u funkciji razvoja ljudskih resursa. U: *XIV Internacionalni naučni skup Strategijski menadžment i sistemu podrške strategijskom menadžmentu SM 2009* (1-28). Ekonomski fakultet u Subotici.
425. Le, A. H., McDonald, C. V., & Klieve, H. (2018). Hospitality higher education in Vietnam: Voices from stakeholders. *Tourism management perspectives*, *27*, 68-82. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.05.002
426. Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, *75*(1), 35-52. https://doi.org/10.1177/0020852308099505
427. Lemy, D., Goh, E., & Ferry, J. (2019). Moving out of the silo: How service quality innovations can develop customer loyalty in Indonesia's hotels. *Journal of Vacation Marketing*, *25*(4), 462-479. https://doi.org/10.1177%2F1356766718819658
428. Lepojevic, V., Djordjevic, B., & Ivanovic-Djukic, M. (2018). Mediating effects of career stage on job-related characteristics-job satisfaction relationship. *Engineering Economics*, *29*(2), 215-225. https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.2.18637
429. Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 221-234. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0
430. Lee, D. M. M. (2020). Covid-19: agnotology, inequality, and leadership. *Human Resource Development International*, *23*(4), 333-346. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779544
431. Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q., & Sun, R. (2020). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483
432. Lee, W. H., & Cheng, C. C. (2018). Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *68*, 32-40. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.005

433. Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(3), 344-353. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008
434. Lee, C., An, M., & Noh, Y. (2012). The Social Dimension of Service Workers' Job Satisfaction: The Perspective of Flight Attendants. *Journal of Service Science and Management*, *5*, 160-170. http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2012.52020
435. Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, *33*, 406-415. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011
436. Lee, J. 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*, *31*(4), 1101-1112.
437. Lee, J. J., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, *54*, 139-150. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.008
438. Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of services marketing*, *14*(3), 217-231. https://doi.org/10.1108/08876040010327220
439. Lelo de Larrea, G., & Gregory, A. M. (2020). Informing timeshare exchange services on the drivers of customer-driven co-production. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102645. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102645
440. Li, L., & Tse, E. (1998). Antecedents and consequences of expatriate satisfaction in the Asian Pacific. *Tourism Management*, *19*(2), 135-143. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00105-2
441. Li, Y., & Huang, H. (2017). Validating the Job Satisfaction Survey in voluntary child welfare. *Children and Youth Services Review*, *83*, 1-8. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.10.020
442. Li, L., Peng, M., Jiang, N., & Law, R. (2017). An empirical study on the influence of economy hotel website quality on online booking intentions. *International Journal of Hospitality Management*, *63*, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.001
443. Li, Y. Q., & Liu, C. H. S. (2018). The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage-an integrated framework. *International Journal of Hospitality Management*, *75*, 160-170. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.022
444. Liao, S. H., Hu, D. C., & Chung, H. Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(8), 1810-1826. https://doi.org/10.1080/09585190903087222
445. Liao, Y. S. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*, *32*(5/6), 494-511. https://doi.org/10.1108/01437721111158170
446. Liat, C. B., Mansori, S., & Huei, C. T. (2014). The associations between service quality, corporate image, customer satisfaction, and loyalty: Evidence from the Malaysian hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *23*(3), 314-326. https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796867

447. Lillo-Bañuls, A., Casado-Díaz, J. M., & Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, *24*(8), 980-997. https://doi.org/10.1177/1354816618785541
448. Line, N. D., & Runyan, R. C. (2012). Hospitality marketing research: Recent trends and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(2), 477-488. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.006
449. Liu, Y. L., & Ko, P. F. (2018). A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, *29*(13-14), 1580-1593. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1279011
450. Liu, Z., & Yang, J. (2009). A study on job satisfaction of hotel employees. In *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 4, pp. 204-209). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICIII.2009.510
451. Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Hinkin, T. R. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual-and unit-level voluntary turnover. *Academy of management journal*, *55*(6), 1360-1380. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0920
452. Lo, A., Wu, C., & Tsai, H. (2015). The impact of service quality on positive consumption emotions in resort and hotel spa experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *24*(2), 155-179. https://doi.org/10.1080/19368623.2014.885872
453. Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J. (2015). *Services marketing*. Prentice Hall and Pearson.
454. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing*. Prentice Hall and Pearson.
455. Лојић, Р. (2008). Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса. *Војно дело*, 60(1), 156-174.
456. London, C. (2002). Strategic planning for business excellence. *Quality progress*, *35*(8), 26-33.
457. Lorber, M., & Skela Savič, B. (2012). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian medical journal*, *53*(3), 263-270. http://dx.doi.org/10.3325/cmj.2012.53.263
458. Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology, (1297–1349). Rand McNally.
459. Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, *5*(3), 91-100. http://dx.doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100
460. Long, A. (2005). Happily ever after? A study of job satisfaction in Australia. *Economic Record*, *81*(255), 303-321. https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2005.00271.x
461. Лојић, Р. (2009). Планирање и развој каријере. *Војно дело, 2*(2), 171-196.
462. López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *56*(3), 258-272. https://doi.org/10.1177/1938965514545680
463. Loureiro, S. M. C., & Kastenholz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(3), 575-583. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.007
464. Luk, S. T. K., & Layton, R. (2004). Managing both outcome and process quality is critical to quality of hotel service. *Total Quality Management & Business Excellence*, *15*(3), 259-278. https://doi.org/10.1080/1478336042000183415

465. Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach.* 13th edition. Information Age Publishing, Inc.
466. Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(3), 305-320. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N
467. Lundberg, C., 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*, *30*(6), 890-899. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003
468. Luo, Y. (2016). Gender and job satisfaction in urban China: The role of individual, family, and job characteristics. *Social Indicators Research*, *125*(1), 289-309. https://doi.org/10.1007/s11205-014-0837-x
469. Ma, C., Rogers, J. H., & Zhou, S. (2020). Global economic and financial effects of 21st century pandemics and epidemics. *Covid Economics*, *5*, 56-78.
470. Malik, S. A., Akhtar, F., Raziq, M. M., & Ahmad, M. (2020). Measuring service quality perceptions of customers in the hotel industry of Pakistan. *Total Quality Management & Business Excellence*, *31*(3-4), 263-278. https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1426451
471. Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, *10*(5), 6-9. https://doi.org/10.5923/j.economics.20120001.02
472. Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(8), 1071-1094. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549
473. Маловић, М. (2016). *Улога менаџмента у мотивацији запослених у текстилној индустрији.* (Докторска дисертација). Џон Незбит Универзитет, Факултет за менаџмент Зајечар.
474. Madera, J. M., Dawson, M., & Guchait, P. (2016). Psychological diversity climate: justice, racioethnic minority status and job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(11), 2514-2532. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0304
475. Maida, M. T., Riyanto, S., & Ali, H. (2017). Effect of Job Satisfaction and Leadership Style towards Employee Productivity at PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Saudi Journal of Business and Management Studies, 2*(3A), 157-168.
476. Maquieira, S. P., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2020). Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico (JTA)*, *27*(2), 99-118. https://doi.org/10.1108/JTA-02-2019-0007
477. Marić, D., Marinković, V., Marić, R., & Dimitrovski, D. (2016). Analysis of tangible and intangible hotel service quality components. *Industrija*, *44*(1), 7-25. https://doi.org/10.5937/industrija1-8437
478. Marinković, V. (2010). *Upravljanje ljudskim resursima.* Megatrend univerzitet.
479. Марковић, Е. (2013). *Особине личности као корелати мотивације за рад и спремности за перманентно образовање.* (Докторска дисертација). Универзитет у Београду, Филозофски факултет.

480. Marković, S., Raspor, S., Ivankovič, G., & Planinc, T. (2013). A study of expected and perceived service quality in Croatian and Slovenian hotel industry. *European Journal of Tourism Research*, *6*(1), 36-52.
481. Marković, S., & Raspor Janković, S. (2013). Exploring the relationship between service quality and customer satisfaction in Croatian hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, *19*(2), 149-164.
482. Marković, D. (2011). Povezanost provere radne efiksanosti i napredovanja zaposlenih. *Civitas, 1*(02), 157-183.
483. Marasinghe, M. P. L. R., & Wijayaratne, A. (2018). The impact of gender differences on job satisfaction of University Library Professionals. *Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka*, *21*(2), 1-20. http://doi.org/10.4038/jula.v21i2.7905
484. Marrero-Rodríguez, R., Morini-Marrero, S., & Ramos-Henriquez, J. M. (2020). Tourism jobs in demand: Where the best contracts and high salaries go at online offers. *Tourism Management Perspectives*, *35*, 100721. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100721
485. Martin, A., Mactaggart, D., & Bowden, J. (2006). The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *18*(5), 380-397. https://doi.org/10.1108/09596110610673529
486. Mardanov, I., Sterrett, J., & Baker, J. (2007). Satisfaction with supervision and member job satisfaction in leader-member exchange: An empirical study in the restaurant industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *12*(3), 37-56.
487. Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2021). Examining the core competencies for success in the hotel industry: The case of Cyprus. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, *28*, 100303. https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100303
488. Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, *21*(1), 84-104. https://doi.org/10.1177/1059601196211005
489. Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., ... & Lu, L. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied psychology*, *61*(1), 1-29. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x
490. Matković, N. (2013). Aspekti upravljanja kvalitetom prema" Quality without Tears" Philipa B. Crosbyja. *Tehnički glasnik*, *7*(1), 47-55.
491. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, *108*(2), 171-194. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171
492. Matrunola, P. (1996). Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism?. *Journal of Advanced Nursing*, *23*(4), 827-834. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1996.tb00057.x
493. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. 13th edition. Cengage Learning.
494. Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, *28*(4), 1093-1103. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.009

495. Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, *17*(10), 1261-1271. https://doi.org/10.1080/14783360600753653
496. Mather, P. (2020). Leadership and governance in a crisis: some reflections on COVID-19. *Journal of Accounting and Organizational Change*, *16*(4), 579-585. https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0123
497. Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 1-19. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706
498. Mahmoud, A. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, *22*(2), 286-295.
499. 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*, *9*(9), 1518. https://doi.org/10.3844/ajassp.2012.1518.1526
500. Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, *40*(5), 671-682. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.006
501. Maškarin, H. (2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenika u hotelskoj industriji Hrvatske. *Tourism and hospitality management*, *11*(1), 193-206.
502. Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, *30*(1), 63-85. https://doi.org/10.1108/01425450810835428
503. Medlik, S., & Ingram, H. (2000). *The Business of Hotel*. Butterworth-Heinemann.
504. Mei, A. W. O., Dean, A. M., & White, C. J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, *9*(2), 136-143. https://doi.org/10.1108/09604529910257920
505. Mello, J. A. (2015). *Strategic human resource management*. (4th ed.). Nelson Education.
506. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, *61*(1), 20-52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842
507. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija. (2021). *Korisne infomacije – turistički promet Srbije – Kategorizacija.* Dostupno na: https://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/korisne-informacije-turisticki-promet-srbija-kategorizacija/
508. Mirković, B., & Čekrlija, Đ. (2015). Karakteristike ličnosti zaposlenih i zadovoljstvo poslom. *"Radovi" Časopis za humanističke i društvene nauke, 2*(22), 213-230. http://dx.doi.org/10.7251/RAD1622013M
509. Milkovich, G.T., Newman, J.M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation.* 11th edition. McGraw-Hill Irwin.
510. Milanović, V. M. (2018). Važni aspekti odnosa između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom. *Marketing*, 49(3), 221-232. https://doi.org/10.5937/markt1803221M
511. Milledzi, E. Y., Amponsah, M. O., & Asamani, L. (2018). Impact of socio-demographic factors on job satisfaction among academic staff of universities in Ghana. *International Journal of Research*, *7*(2), 67-88. https://doi.org/10.5861/ijrse.2017.1729

512. Milman, A., & Dickson, D. (2014). Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *26*(3), 447-469. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2013-0178
513. Миловановић, В. (2018). *Утицај менаџмента укупног квалитета на перформансе пословања предузећа.* (Докторска дисертација). Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет.
514. Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, *9*(6), 771-786. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011
515. Mitreva, E. (2019). Management with the system of education and motivation of employees in the hotel industry in Macedonia. *Proceedings of 13th International Quality Conference – Quality Festival 2019.* (pp. 687-698). Faculty of Engineering, University of Kragujevac.
516. Mihajlov, S., Mihajlov, N., & Perić, G. (2021). Rodne razlike u zadovoljstvu poslom među zaposlenima u Srbiji. *Ekonomski pogledi, 23*(1), 91-111.
517. Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2020). Pregled modela fluktuacije zaposlenih. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, *11*(1), 41-52. https://doi.org/10.5937/bizinfo2001041M
518. Mihajlov, S., Perić, G., & Mihajlov, N., (2015). Rodne razlike u zadovoljstvu poslom državnih službenika. *U: Zbornik radova Međunarodna naučna konferencija iz oblasti informacionih tehnologija i savremenog poslovanja: SYNTHESIS.* (675-679). Univerzitet Singidunum. https://doi.org/10.15308/Synthesis-2015-675-679
519. Мицић, Р., & Арсић, Љ. (2010). Управљање људским ресурсима у организацијама. *Економски погледи*, *2*, 27-40.
520. Mladenović, B., & Petrović, I. B. (2015). Organizational-professional conflict of I/O psychologists, job satisfaction and work engagement. *Psihološka istraživanja*, 18(2), 197-213. https://doi.org/10.5937/PsIstra1502197M
521. Mok, C., & Finley, D. (1986). Job satisfaction and its relationship to demographics and turnover of hotel food-service workers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, *5*(2), 71-78. https://doi.org/10.1016/0278-4319(86)90035-6
522. Mola, F., & Jusoh, J. (2011). Service quality in Penang hotels: A gap score analysis. *World Applied Sciences Journal (Special Issue of Tourism & Hospitality)*, *12*(1), 19-24.
523. Moolman, H., Haarhoff, R., & Coughlan, L. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees. *South African Journal of Business Management*, *45*(2), 97-107.
524. Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, *2*(2), 79-90.
525. Mora, T., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, *38*(4), 581-589. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.003
526. Moore, K., Ferns, S., & Peach, D. (2015). The Australian Collaborative Education Network student scholarship for work-integrated learning 2010-2014. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, *16*(4), 241-254.
527. Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(1), 18-35. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008

528. Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human relations*, *46*(6), 759-776. https://doi.org/10.1177/001872679304600604
529. Mohsin, A., Rodrigues, H., & Brochado, A. (2019). Shine bright like a star: Hotel performance and guests' expectations based on star ratings. *International Journal of Hospitality Management*, *83*, 103-114. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.012
530. Mount, D. J., & Back, K. J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *23*(4), 401-418. https://doi.org/10.1177/109634809902300405
531. Mohan, A. K. L., & Arumugam, D. (2016). A study on training and competency development human resource practices in hotel industry. *Man In India*, *96*(9), 3071-3077.
532. Mohd Nawawi, M. S. A., Abu-Hussin, M. F., Faid, M. S., Pauzi, N., Man, S., & Mohd Sabri, N. (2019). The emergence of halal food industry in non-Muslim countries: a case study of Thailand. *Journal of Islamic Marketing*, *11*(4), 917-931. https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2018-0082
533. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, *39*(7), 803-832. https://doi.org/10.1177/0095399707305546
534. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1
535. Mrayyan, M. T. (2005). Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan. *Journal of nursing management*, *13*(1), 40-50. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00453.x
536. McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0132
537. McCausland, W. D., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, *26*(7-8), 636-659. https://doi.org/10.1108/01437720510628112
538. McGinley, S. P., Hanks, L., & Line, N. D. (2017). Constraints to attracting new hotel workers: A study on industrial recruitment. *International Journal of Hospitality Management*, *60*, 114-122. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.010
539. Munro, L. (2007). Absenteeism and presenteeism: possible causes and solutions: peer reviewed original article. *South African Radiographer*, *45*(1), 21-23.
540. Munoz de Bustillo Llorente, R., & Fernandez Macias, E. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics)*, *34*(5), 656-673. https://doi.org/10.1016/j.socec.2005.07.027
541. Musembi, N. K., Ngugi, L., & Bichage, M. (2020). Service tangibility on repeat visits in two-five star rated hotels in Nairobi County. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *9*(5), 333-340. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.881
542. Mustapha, N., & Zakaria, Z. C. (2013a). The effect of promotion opportunity in influencing job satisfaction among academics in higher public institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *3*(3), 20.

543. Mustapha, N., & Zakaria, Z. C. (2013b). Measuring job satisfaction from the perspective of interpersonal relationship and faculty workload among academic staff at public universities in Kelantan, Malaysia. *In: The 20th International Business Information Management Conference* (pp. 589-594). International Business Information Management Association.
544. Muhammad, N., & Akhter, M. (2010). Supervision, salary and opportunities for promotion as related to job satisfaction. *ASA University Review*, *4*(1), 255-261.
545. Musa, G., & Thirumoorthi, T. (2011). Red Palm: exploring service quality and servicescape of the best backpacker hostel in Asia. *Current Issues in Tourism*, *14*(2), 103-120. https://doi.org/10.1080/13683500903511125
546. Musa, B. M., Ahmed, I., & Bala, A. (2014). Effect of motivational incentives on staff turnover in hotel industry in gombe state. *Journal of Business and Management*, *16*(3), 36-42.
547. McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 158-167. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.12.001
548. Navidian, A., Saber, S., & Kianian, T. (2015). Correlation of job satisfaction and productivity of nurses working in hospitals in Kerman University of Medical Sciences. *Journal of Health Promotion Management*, *4*(1), 1-8.
549. Naveed, A., Ahmad, U., & Bushra, F. (2011). Promotion: A predictor of job satisfaction a study of glass industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, *2*(16), 301-305.
550. Nadiri, H., & Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *17*(6), 469-480. https://doi.org/10.1108/09596110510612112
551. Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism management*, *28*(5), 1212-1223. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.09.021
552. Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, *12*(8), 3295. https://doi.org/10.3390/su12083295
553. Načinović Braje, I., & Kušen, V. (2016). Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 197-216.
554. Nawaz, A. (2010). Impacts of demographic variables on job-satisfaction of the academicians in Universities of NWFP, Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, *32*(1), 53-68.
555. Национално тело за акредитацију и проверу квалитета у високом образовању. (2020). *Исходи акредитација високошколских установа и студијских програма у Републици Србији.* https://www.nat.rs/ishodi-akreditacije-i-spk/
556. Ng, S. I., Sambasivan, M., & Zubaidah, S. (2011). Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, *17*(5), 309-313. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2011.03.007
557. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *63*(3), 677-718.
558. Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(7), 1195-1210. https://doi.org/10.1080/09585190500144038

559. Nedeljković Knežević, M., Mijatov, M., & Nedeljković, S. (2019). Značaj socio-demografskih karakteristika i dimenzija ličnosti zaposlenih za zadovoljstvo komunikacijom. *Ekonomski horizonti, 21*(3), 239-262. https://doi.org/10.5937/ekonhor1903249N
560. Nedeljković Knežević, M, Nedeljković, S., & Mijatov, M. (2019a). The effects of employee's education degree on the correlation between job satisfaction and personality dimensions. *Economic Themes*, *57*(4), 497-510. http://dx.doi.org/10.2478/ethemes-2019-0028
561. Nedeljković Knežević, M., Škorić, J., & Mijatov, M. (2020). Značaj internog marketinga - motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih u sektoru turizma i hotelijerstva. *Marketing*, 51(2), 131-140. https://doi.org/10.5937/markt2002131N
562. Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Cengage learning.
563. Nesselroade, K. P., & Grimm, L. G. (2019). *Statistical applications for the behavioral and social sciences*. John Wiley & Sons.
564. Nešić A. (2019). *Razvoj modela interne komunikacije zasnovane na poverenju.* (doktorska disertacija). Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
565. Neuburger, L., & Egger, R. (2021). Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: A case study of the DACH region. *Current Issues in Tourism*, *24*(7), 1003-1016. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1803807
566. Newstrom, J.W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work.* 14th edition. McGraw-Hill.
567. Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, *39*(5), 563-565. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002
568. Nikić, D., Aranđelović, M., Nikolić, M., & Stanković, A. (2008). Zadovoljstvo poslom kod zdravstvenih radnika. *Acta Medica Medianae*, *47*(4), 9-12.
569. Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality, tourism and events*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080966496
570. Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., & Wright, M. P. (2015*). Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 9th edition. McGraw Hill.
571. Nolan, C. T., Garavan, T. N., & Lynch, P. (2020). Multidimensionality of HRD in small tourism firms: A case study of the Republic of Ireland. *Tourism Management*, *79*, 104029. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104029
572. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard business review*, *86*(7/8), 78-84.
573. Noor, Z., Khanl, A. U., & Naseem, I. (2015). Impact of job promotion and job advancement on job satisfaction in universities of KPK Province of Pakistan. *Science International Journal (Lahore)*, *27*(2), 1499-1505.
574. Ntanjana, A., Maleka, M., Tshipala, N., & Du Plessis, L. (2018). Employment condition differences based on gender: A case of adventure tourism employees in Gauteng, South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, *7*(4), 1-16.
575. Nunthapirat, D., Lockwood, A., Stangl, B., & Al-Sabbahy, H. (2013). Examining Online Brand Image Dimensions from Hotel Managers and Customers Perspectives in Relation to Herzberg's Two-Factor Theory. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 693-706). Springer, Cham.
576. Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star

rating. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102414. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414
577. Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, *22*(5), 517-534. https://doi.org/10.1080/14783363.2011.579407
578. Oberoi, U., & Hales, C. (1990). Assessing the quality of the conference hotel service product: towards an empirically based model. *Service Industries Journal*, *10*(4), 700-721. https://doi.org/10.1080/02642069000000083
579. Obradović, V., Petrović, D., & Mihić, M. (2009). Motivacija: ključni factor u prevazilaženju uticaja krize. *U: Zbornik radova: Operacioni menadžment i globalna kriza* (str. 108-115). Fakultet organizacionih nauka u Beogradu.
580. Ogunkuade, I. M., & Ojiji, O. O. (2018). The Nigerian validation of Spector's job satisfaction survey. *IFE PsychologIA: An International Journal*, *26*(1), 170-181. https://doi.org/10520/EJC-db46f30f7
581. OECD. (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/20767773
582. Ozturk, A. B., & Hancer, M. (2011). The effect of demographics on job satisfaction: a study of hotel managers in Turkey. *International journal of hospitality & tourism administration*, *12*(3), 189-201. https://doi.org/10.1080/15256480.2011.590735
583. Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *23*(3), 294-313. https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796866
584. Özer, G., & Günlük, M. (2010). The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention. *African Journal of Business Management*, *4*(8), 1500-1509.
585. Okafor, E. E. (2013). Leadership and productivity in Nigeria: Implications for work organisations and national development. *Journal of Research in National Development*, *11*(1), 284-295.
586. Okpara, J. O. (2006). Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. *Women in Management Review*, *21*(3), 224-240. https://doi.org/10.1108/09649420610657407
587. Okpara, J. O., Squillace, M., & Erondu, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States. *Gender in Management*, *20*(3), 177-190. https://doi.org/10.1108/09649420510591852
588. Okumus, F., & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *10*(7), 283-288. https://doi.org/10.1108/09596119810240906
589. Okhakhu, O. D., & Omoike, A. D. (2017). Job motivation, satisfaction and its effects on library officers' productivity in three selected libraries in ibadan, Oyo State, Nigeria. *Journal of Applied Information Science and Technology*, *10*(1), 52-61.
590. Olowookere, K. & Sang, K. (2016). The Human Resources Management Function. In Arshed, N., McFarlane, J. & MacIntosh, R. (Eds.), *Enterprise and its Business Environment* (pp. 117-134). Goodfellow Publishers. http://dx.doi.org/10.23912/978-1-910158-78-4-2913
591. Oliver, X., & Sard, M. (2021). Gender Wage Gap in Hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *45*(2), 345-372. https://doi.org/10.1177%2F1096348020909423
592. Olowookere A. (Eds.). (2017). *Human resource management: A contemporary approach*. 8th Edition. Pearson Education.

593. O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, *30*(2), 385-390. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007
594. Ong'unya, G. O., Kowa, J. B., Wakibi, A., & Ssenyange, K. (2019). The influence of internal marketing and job satisfaction on quality service delivery in a public health sector: A case study of a local government organization in Uganda. *African Journal of Business Management*, *13*(9), 309-317. https://doi.org/10.5897/AJBM2019.8789
595. Omar, M. K., Azman, N. S. S., Jusoh, R., Jamaludin, R., & Kadir, S. A. (2020). Chalet and Resort Guests Expectation and Perception of the Quality Factors Using SERVQUAL Dimension. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, *7*(3), 589-608.
596. Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *24*(1), 62-77. https://doi.org/10.1108/02656710710720330
597. Ose, S. O. (2005). Working conditions, compensation and absenteeism. *Journal of health economics*, *24*(1), 161-188. https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2004.07.001
598. Oshagbemi, T. (2000a). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee relations*. *22*(1), 88-106. https://doi.org/10.1108/01425450010310815
599. Oshagbemi, T. (2000b). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, *15*(7), 331-343. https://doi.org/10.1108/09649420010378133
600. Oshagbemi, T. (2000c). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, *27*(3), 213-226. https://doi.org/10.1108/03068290010286546
601. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, *30*(12), 1210-1232. https://doi.org/10.1108/03068290310500634
602. Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education and Training, 39*(8), 354-359. https://doi.org/10.1108/00400919710192395
603. Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, *77*(6), 963-974. https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963
604. Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, *42*(7-8), 435-454. https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2017-0113
605. Oyler, J. D., & Pryor, M. G. (2009). Workplace diversity in the United States: the perspective of Peter Drucker. *Journal of Management History*, *15*(4), 420-451. https://doi.org/10.1108/17511340910987338
606. Pan, F. C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, *46*, 84-91. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.004
607. Pan, Y., Song, X., Goldschmidt, A., & French, W. (2010). A cross-cultural investigation of work values among young executives in China and the USA. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *17*(3), 283-298. https://doi.org/10.1108/13527601011068379
608. Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2013). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction. *TQM Journal*, *25*(2), 186-201. https://doi.org/10.1108/17542731311299618

609. Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International public management journal*, *11*(1), 89-108. https://doi.org/10.1080/10967490801887947
610. Palmer, A. (2013). *Principles of Services Marketing.* Seventh edition McGraw-Hill.
611. Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, *1*(9), 113.
612. Parnell, A., & Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*. https://doi.org/10.1108/1525383X200300003
613. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12-40.
614. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, *49*(4), 41-50. https://doi.org/10.1177%2F002224298504900403
615. Parris, M. A., Vickers, M. H., & Wilkes, L. (2008). Caught in the middle: Organizational impediments to middle managers' work-life balance. *Employee responsibilities and rights journal*, *20*(2), 101-117. https://doi.org/10.1007/s10672-008-9069-z
616. Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, *90*, 102599. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599
617. Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *13*(2), 121-131. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.013
618. Paolo, G., & Ottavia, P. (2004). The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, *15*(4), 365-384. https://doi.org/10.1108/09564230410552059
619. Paoline III, E. A., Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2006). A calm and happy keeper of the keys: The impact of ACA views, relations with coworkers, and policy views on the job stress and job satisfaction of correctional staff. *The Prison Journal*, *86*(2), 182-205. https://doi.org/10.1177/0032885506287819
620. Patton, E., & Johns, G. (2012). Context and the social representation of absenteeism: Absence in the popular press and in academic research. *Human Relations*, *65*(2), 217-240. https://doi.org/10.1177/0018726711428819
621. Patton, M., Stevens, P., & Knutson, B. J. (1994). Internationalizing LODGSERV as a measurement tool: a pilot study. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, *2*(2), 39-55. https://doi.org/10.1300/J150v02n02_05
622. Pekkaya, M., Pulat İmamoğlu, Ö., & Koca, H. (2019). Evaluation of healthcare service quality via Servqual scale: An application on a hospital. *International Journal of Healthcare Management*, *12*(4), 340-347. https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1389474
623. Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *23*(6), 784-802. https://doi.org/10.1108/09596111111153475

624. Peng, W., & Litteljohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation-a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *13*(7), 360-363. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006005
625. Perugini, C., & Vladisavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics*, *60*, 129-147. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.06.006
626. Perić, G., Dramićanin, S., & Pavlović, N. (2021). The influence of internal service quality and employee satisfaction on organizational commitment in travel agencies: The case of Serbia. *Hotel and Tourism Management*, *9*(1), 43-60. https://doi.org/10.5937/menhottur2101043P
627. Perić, G., Dramićanin, S., & Gašić, M. (2020). Impact of service quality on satisfaction and loyalty of tourists in rural tourism of Šumadija and western Serbia. *Economics of Agriculture*, *67*(4), 1071-1086. https://doi.org/10.5937/ekoPolj2004071P
628. Perić, G., Dramićanin, S., & Milenkovski, A. (2020a). Measuring perception of service quality of Serbian rural tourism using RURALQUAL scale. *Bizinfo (Blace)*, *11*(1), 1-17. https://doi.org/10.5937/bizinfo2001001P
629. Perić, G., Dramićanin, S., & Sančanin, B. (2019). Employee satisfaction in hotel industry: The case of hotel Radan in Prolom Banja. *Bizinfo (Blace)*, 10(2), 25-41. https://doi.org/10.5937/bizinfo1902025P
630. Perić, G., Avramović, M., & Stojiljković, M. (2018). Achieved level of tourism development in the Republic of Serbia. *Bizinfo (Blace)*, *9*(2), 39-52. https://doi.org/10.5937/bizinfo1802039P
631. Perić, G., Gašić, M., Stojiljković, M., & Nešić, I. (2018a). The impact of employee satisfaction on the tourist satisfaction with the services of spa tourism. *Ekonomika poljoprivrede*, *65*(2), 617-632. https://doi.org/10.5937/ekoPolj1802617P
632. Перић, Г. (2014). *Награђивање у функцији повећања задовољства и мотивације запослених у бањским туристичким центрима.* (Специјалистички академски рад). Универзитет у Београду, Факултет организационих наука.
633. Perić G., Gašić, M., Ivanović, V., Stojiljković, M. 2015. Zadovoljstvo zaposlenih u banjskim turističkim destinacijama Srbije. *BizInfo (Blace)*, 6(2), 1-15. https://doi.org/10.5937/BIZINFO1502001P
634. Peter, J. P., Churchill Jr, G. A., & Brown, T. J. (1993). Caution in the use of difference scores in consumer research. *Journal of consumer research*, *19*(4), 655-662. https://doi.org/10.1086/209329
635. Petković, M. (2008). *Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa.* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
636. Petrović, M. D., Jovanović, T., Marković, J. J., Armenski, T., & Marković, V. (2014). Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel's service orientation and job satisfaction in hotels. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *27*(1), 799-817. https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.975516
637. Pettit Jr, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication (1973)*, *34*(1), 81-98. https://doi.org/10.1177/002194369703400105
638. Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, *19*(2), 211-217. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00011-6
639. Pinder, C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior.* Psychology Press.

640. Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *175*(1), 480-487. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226
641. Piriyathanalai, W., & Muenjohn, N. (2012). Is there a link? Employee satisfaction and service quality. *World Journal of Management*, *4*(1), 82-92.
642. Pichler, F., & Wallace, C. (2009). What are the reasons for differences in job satisfaction across Europe? Individual, compositional, and institutional explanations. *European Sociological Review*, *25*(5), 535-549. https://doi.org/10.1093/esr/jcn070
643. Polsky, D. (1999). Changing consequences of job separation in the United States. *Industrial and Labor Relations Review, 52*(4), 565-580. https://doi.org/10.1177/001979399905200404
644. Porter, M. (2007). Konkurentska prednost - ostvarivanje i očuvanje, vrhunskih poslovnih rezultata. ASEE Books.
645. Prakash, N., Somasundaram, R., & Krishnamoorthy, V. (2016). A study on linkage between service quality and customer satisfaction in hotel industry. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, *6*(4), 285-295. http://dx.doi.org/10.5958/2249-7315.2016.00059.9
646. Prayag, G., & Hosany, S. (2015). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality?. *Current Issues in Tourism*, *18*(3), 249-266. https://doi.org/10.1080/13683500.2013.787051
647. Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European journal of operational research*, *168*(1), 35-50. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033
648. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, *78*(1), 79-90.
649. Presbury, R., Fitzgerald, A., & Chapman, R. (2005). Impediments to improvements in service quality in luxury hotels. *Managing Service Quality*, *15*(4), 357-373. https://doi.org/10.1108/09604520510606835
650. Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of manpower*. *22*(7), 600-624. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233
651. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, *24*(3), 543-565. https://doi.org/10.5465/255574
652. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
653. Продовић, Б., & Продовић Милојковић, Б. (2018). Хофстедов модел националних димензија – са посебним осврtом на вредносне димензије српске националне културе. *Српска политичка мисао, 59*(1), 225–244. https://doi.org/10.22182/spm.5912018.12
654. Просветни преглед. (2020). Конкурс за упис ученика у први разред средње школе у Републици Србији за школску 2020/2021. годину, за школе чији је оснивач Република Србија, аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе. *Лист просветних радника Републике Србије,* специјални број.
655. Pham, T. L. (2017). Factors affecting lecturer job satisfaction: Case of Vietnam universities. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. 6*(2), 138-148. http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v6-i2/2810
656. Philip, J. K., & Finbarr, D. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, *7*(1), 46-53. https://doi.org/10.1108/13563280210416035

657. Radovanovic, V., & Savic, L. (2012). Motivation and Job Satisfaction-Determinants of Competitiveness. *Metalurgia International*, *17*(11), 159-166.
658. Ravindran, C. (2007). Study of Factors Influencing the Work Output of Human Resource in Revised National Tuberculosis Control Program, *Pulmon*, 9(3), 88-96.
659. Radonjić, O., & Bobić, M. (2020). Brain Drain Losses–A Case Study of Serbia. *International Migration*. https://doi.org/10.1111/imig.12710
660. Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, *11*(2), 149-159.
661. Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, *39*(12), 1695-1719. https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249
662. Ramli, A. H. (2019). Compensation, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, *18*(2), 177-186. http://dx.doi.org/10.25105/ber.v18i2.5335
663. Rađenović, M., Tripković-Marković, A., Drljević, O., & Ćoso, R. (2016). The challenges of human resources management in the hotel industry in Montenegro. *Teme - Časopis za društvene nauke*, 40(2), 839-852.
664. Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(7), 91-100.
665. Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54*(2), 136-148. https://doi.org/10.1177%2F1938965512457240
666. Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D., & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(1), 87-106. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0254
667. Rahnavard, F., Sadati, A. K., Hemmati, S., Ebrahimzade, N., Sarikhani, Y., Heydari, S. T., & Lankarani, K. B. (2018). The impact of environmental and demographic factors on nursing job satisfaction. *Electronic physician*, *10*(4), 6712-6717. http://dx.doi.org/10.19082/6712
668. Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(1), 139-154. https://doi.org/10.1080/09585190500366649
669. Resurreccion, P. F. (2012). Performance management and compensation as drivers of organization competitiveness: The Philippine perspective. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(21), 20-30.
670. Reichenberg, M., & Löfgren, K. (2019). On the Relationship between Swedish Special Educators' Work Absenteeism, Job Satisfaction, and Self-Efficacy for Inclusive Education. *International Journal of Research in Education and Science*, *5*(2), 615-627.
671. Републички завод за статистику. (2021). *Билтен - Анализа о радној снази у Републици Србији, 2020, 671,* 1-66.
672. Републички завод за статистику. (2020). *Статистички годишњак Републике Србије 2019.* Републички завод за статистику. https://www.stat.gov.rs/sr-cyrl/publikacije/publication/?p=12694
673. Републички завод за статистику. (2020). *Саопштење – Статистика зарада,* број 094 - год. LXX, 15.04.2020, стр. 1-5.
674. Републички завод за статистику. (2019). *Саопштење – Статистика зарада,* број 094 - год. LXIX, 15.04.2019, стр. 1-5.

675. Републички завод за статистику. (2018). *Саопштење – Статистика зарада,* број 6 - год. LXVIII, 15.01.2018, стр. 1-12.
676. Републички завод за статистику. (2017). *Саопштење – Статистика зарада,* број 8 - год. LXVII, 16.01.2017, стр. 1-12.
677. Републички завод за статистику. (2016). *Саопштење – Статистика запослености,* број 9 - год. LXVI, 15.01.2016, стр. 1-12.
678. Републички завод за статистику. (2015). *Саопштење – Статистика запослености,* број 9 - год. LXV, 15.01.2015, стр. 1-12.
679. Републички завод за статистику. (2014). *Саопштење – Статистика запослености,* број 12 - год. LXIV, 21.01.2014, стр. 1-12.
680. Републички завод за статистику. (2013). *Саопштење – Статистика запослености,* број 12 - год. LXIII, 21.01.2013, стр. 1-12.
681. Републички завод за статистику. (2012). *Саопштење – Статистика запослености,* број 4 - год. LXII, 20.01.2012, стр. 1-12.
682. Републички завод за статистику. (2011). *Саопштење – Статистика запослености,* број 11 - год. LXI, 20.01.2011, стр. 1-12.
683. Републички завод за статистику. (2020). *Број запослених у правним лицима, лица која самостално обављају делатност, предузетници и запослени код њих, по областима*. https://data.stat.gov.rs/Home/
684. Rehman, N., & Hassan, D. A. (2019). Transforming into a Learning Organization through HR Initiatives and Managerial Factors: A Case of Avari Hotel, Lahore. *Journal of Management and Research*, *3*(1), 1-24. https://doi.org/10.29145/jmr/31/0301001
685. Rizwan, M., Khan, W. M., Tarig, H. M. A., Ghaffar, A., Anjum, M. Z., & Bajwa, E. U. (2012). Empirical study of Employee job Satisfaction. *Journal of Business Management*, 29-35.
686. Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic horizons*, *1*(1), 29-38. http://dx.doi.org/10.15208/beh.2010.05
687. Riaz, A., & Ramay, M. (2010). Antecedents of job satisfaction: A study of telecom sector. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, *4*(1), 66-73.
688. Richard, A. S., Gilbert, D. H., & Robert, D. M. (1995). Service recovery: Impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, *9*(1), 15-23.
689. Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International review of administrative sciences*, *75*(1), 53-78. https://doi.org/10.1177/0020852308099506
690. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Essentials of organizational behavior.* Pearson Education Inc.
691. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje.* 12 izdanje. Mate.
692. Robinson, R. N., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: Critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(7), 1008-1025. https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230
693. Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. M. (2011). Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact. *Total Quality Management*, *22*(2), 145-157. https://doi.org/10.1080/14783363.2010.529640
694. Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of applied psychology*, *85*(5), 643-658. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.643

695. Romero, V. N., del Río, J. A. J., & Casas-Rosal, J. C. (2018). Tourism Sector in the European Union: Job Satisfaction of Employees in Hotels and Restaurants. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *9*(6), 173-183. https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0173
696. Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, *12*(4), 201-214. https://doi.org/10.1177/1467358413493636
697. Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., ... & Tansky, J. W. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, *44*(2), 207-216. https://doi.org/10.1002/hrm.20066
698. Rowley, C., & Jackson, K. (2010). *Human resource management: The key concepts*. Routledge.
699. Russell, S. S., Spitzmüller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, *64*(5), 878-893. https://doi.org/10.1177/0013164404264841
700. Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, *7*(5), 62-80. https://doi.org/10.1108/09564239610149966
701. Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *International Journal of Engineering, Construction and Architectural Management, 10*(5), 333-341. https://doi.org/10.1108/09699980310502946
702. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, *10*(8), 1775-1786. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001
703. Savić, N., Drašković, B., Lazarević, J., & Marinković, E. (2020). Nurturing and retaining talents in Serbia. *Ekonomika preduzeća*, *68*(1-2), 75-89. https://doi.org/10.5937/EKOPRE2002075S
704. Sadhna, P., Gupta, S., & Rastogi, S. (2020). Key motivators for driving work performance amid COVID-19 in developing nations. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, *11*(2), 105-119. https://doi.org/10.1504/IJWOE.2020.110619
705. Sadri, G., & Bowen, C. R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer*, *43*(10), 44-49.
706. Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, *5*(1), 32-39.
707. Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2014). Employee retention-A strategic tool for organisational growth and sustaining competitiveness. *Journal of Strategic Human Resource Management*, *3*(3), 42-46.
708. Sambhanthan, A., & Good, A. (2013). Critical success factors for positive user experience in hotel websites: Applying Herzberg's two factor theory for user experience modeling. *International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)*, *5*(1), 1-25.

709. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, *43*(4), 395-407. https://doi.org/10.1002/hrm.20032
710. Salleh, R., Nair, M. S., & Harun, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *International Journal of Economics and Management Engineering*, *6*(12), 3429-3436. https://doi.org/10.5281/zenodo.1070727
711. Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *55*, 1020-1026. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.593
712. Santos, L. D., & Varejão, J. (2007). Employment, pay and discrimination in the tourism industry. *Tourism Economics*, *13*(2), 225-240. https://doi.org/10.5367%2F000000007780823186
713. Sánchez Cañizares, S. M., & López-Guzmán Guzmán, T. J. (2010). The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishments in Andalusia (Spain). *Acta turistica*, *22*(1), 37-67.
714. Santa Cruz, F. G., López-Guzmán, T., & Cañizares, S. M. S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: a study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *13*(1), 63-80. https://doi.org/10.1080/15332845.2013.807394
715. Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *75*, 67-74. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001
716. Sarker, S., Crossman, A. V., & Chinmeteepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with the job satisfaction: an examination of hotel employess in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(7), 745-758. https://doi.org/10.1108/02683940310502421
717. Senel, B., & Senel, M. (2012). The cost of absenteeism and the effect of demographic characteristics and tenure on absenteeism. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *4*(5), 1142-1151.
718. Секулић, Д. (2016). *Квалитет у функцији обезбеђивања сатисфакције корисника хотелијерских услуга.* (Докторска дисертација). Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет.
719. Sekulić, D., & Mandarić, M. (2012). Organizacione performanse kao determinanta razvoja hotelskog poslovanja. *Ekonomija: teorija i praksa*, 5(2), 42-58.
720. Sierpe, E. (1999). Job satisfaction among librarians in English-language universities in Quebec. *Library & Information Science Research*, *21*(4), 479-499. https://doi.org/10.1016/S0740-8188(99)00025-0
721. Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *3*(1), 23-42. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0012
722. Silverthorne, C., & Wang, T. H. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *The Journal of Psychology*, *135*(4), 399-412. https://doi.org/10.1080/00223980109603707
723. Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *18*(4), 317-328. https://doi.org/10.1108/09596110610665320

724. Silva, J. R., & Freire Guimarães, C. R. F. (2017). Wage differentials in Brazil: Tourism vs. other service sectors. *Cogent Economics & Finance*, *5*(1), 1319606. https://doi.org/10.1080/23322039.2017.1319606
725. Singh, D., Fujita, F., & Norton, S. D. (2004). Determinants of satisfaction with pay among nursing home administrators. *Journal of American Academy of Business*, *5*(1/2), 230-236.
726. Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations industrielles/industrial relations*, *65*(3), 470-490. https://doi.org/10.7202/044892ar
727. Simon, L. S., Judge, T. A., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, *76*(3), 534-546. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.006
728. Simovic, O., & Perovic, D. (2020). How organizational culture influences satisfaction of employees shown on the example of tourism businesses in Montenegro. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, *18*(2-B), 222-239. https://doi.org/10.7906/indecs.18.2.11
729. Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, *13*(1), 229-254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8
730. Siu, O. L. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *40*(2), 218-229. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02364.x
731. Slavić, A., Poór, J., Berber, N., & Aleksić, M. (2021, July). Human Resource Management in the Time of Covid-19 Pandemic: Trends and Challenges. In *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management* (pp. 48-55). University of Novi Sad, Faculty of Economics, Subotica.
732. Славковић, М. (2013). *Стратегијско управљање људским ресурсима у економији заснованој на знању.* (Докторска дисертација). Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет.
733. Slavković, M., Babić, V., & Stojanović-Aleksić, V. (2015). Talent management: Opportunities and limitations for Serbian organizations. *Teme*, 39(2), 361-379.
734. Slack, N. J., Singh, G., & Sharma, S. (2020). The effect of supermarket service quality dimensions and customer satisfaction on customer loyalty and disloyalty dimensions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *12*(3), 297-318. https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2019-0114
735. Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(9), 1667-1682. https://doi.org/10.1080/09585190802295157
736. Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM, 4*(2), 162-180. https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001
737. Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 213–279). Jossey-Bass.
738. Sin, K. Y., & Jusoh, M. S. (2019). Identifying and prioritizing research gaps in studies related to total quality management on competitive advantage in Malaysian hotel

industries. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *9*(5), 335-349. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i5/5875
739. Singh, K. (2015). Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism Trends - A Case Study of College Teachers of Non-Professional Institutions in Punjab, *International Journal of Management and Commerce Innovations, 2*(2), 365-370.
740. Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, *8*(1), 57-72. http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131
741. Smart, K., Ma, E., Qu, H., & Ding, L. (2021). COVID-19 impacts, coping strategies, and management reflection: A lodging industry case. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102859. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102859
742. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.* Rand Mcnally.
743. Smith, G., & Cooper, C. (2000). Competitive approaches to tourism and hospitality curriculum design. *Journal of Travel Research*, *39*(1), 90-95. https://doi.org/10.1177%2F004728750003900112
744. Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee - level analysis. *Journal of business research*, *58*(10), 1330-1339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007
745. Solaja, M. O., Idowu, E. F., & James, E. A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, *11*(1), 99-117. https://doi.org/10.5937/sjm11-8480
746. Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *17*(3), 36-54.
747. Solnet, D., Kralj, A., & Baum, T. (2015). 360 degrees of pressure: The changing role of the HR professional in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *39*(2), 271-292. https://doi.org/10.1177%2F1096348012471380
748. Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. N., & Lockstone-Binney, L. (2016). What about the workers? Roles and skills for employees in hotels of the future. *Journal of Vacation Marketing*, *22*(3), 212-226. https://doi.org/10.1177%2F1356766715617403
749. Solomon, O., Hashim, N. H., Mehdi, Z. B., & Ajagbe, A. M. (2012). Employee motivation and organizational performance in multinational companies: a study of Cadbury Nigeria Plc. *IRACST-International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT)*, *2*(3), 303-312.
750. Solomon, O., Szirmai, A., & Foster-McGregor, N. (2020). The rise of the service sector in the global economy. *MERIT Working Papers 2020-056*. United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology.
751. Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, *47*(2), 299-310. https://doi.org/10.1111/radm.12230
752. Son, J. H., Kim, J. H., & Kim, G. J. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102866. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102866
753. Sönmez, S., Apostolopoulos, Y., Lemke, M. K., & Hsieh, Y. C. J. (2020). Understanding the effects of COVID-19 on the health and safety of immigrant

hospitality workers in the United States. *Tourism management perspectives*, *35*, 100717. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100717
754. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: permanent or transitory?. *Applied Economics Letters*, *10*(11), 691-694. https://doi.org/10.1080/1350485032000133264
755. Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, *60*(3), 277-284. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.018
756. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, *29*(6), 517-538. https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8
757. Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, *17*(2), 67-85. https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343
758. Scott, M., Swortzel, K. A., & Taylor, W. N. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, *55*(1), 102-115.
759. Спасеновић, В. (2017). Дуално образовање-могућности, претпоставке и изазови остваривања. *Настава и васпитање*, *66*(3), 411-421. https://doi.org/10.5937/nasvas1703411S
760. Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior.* 5th edition. John Wiley & Sons, Inc.
761. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.* SAGE Publications Inc. http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549
762. Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment Relations Today*, *30*(1), 69. https://doi.org/10.1002/ert.10076
763. Srivastava, S. (2013). Job satisfaction and organizational commitment relationship: Effect of personality variables. *Vision*, *17*(2), 159-167. https://doi.org/10.1177/0972262912483529
764. Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., ... & Smith, P. C. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, *62*(1), 173-191. https://doi.org/10.1177/0013164402062001 12
765. Stanišić, N., & Guerra, M. (2010). Istraživanje motivacije zaposlenih u Srbiji zasnovano na konkretnom uzorku. *Singidunum revija*, *7*(1), 180-188.
766. Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. In N. Popov, C. Wolhuter, J. Kalin, G. Hilton, J. Ogunleye. E. Niemczyk, & O. (Eds.), *Chigisheva Current Business and Economics Driven Discourse and Education: Perspectives from Around the World* (pp. 159-166). Bulgarian Comparative Education Society.
767. Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, *75*, 130-147. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030
768. Stamps, P. L. (1998). Nurses and work satisfaction: an index for measurement. *AJN The American Journal of Nursing*, *98*(3), 16KK-16LL.
769. Statt, D. A. (2004). *The Routledge dictionary of business management*. Routledge.

770. StatisticsTimes.com. (2018). *List of Countries by GDP Sector Composition.* StatisticsTimes.com. https://statisticstimes.com/economy/countries-by-gdp-sector-composition.php
771. Stepanov, S., Paspalj, D., & Butulija, M. (2016). Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom. *Ekonomija, teorija i praksa*, *9*(2), 53-67. https://doi.org/10.5937/etp1602053S
772. Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Barichello, R., & Sohn, A. P. (2015). A fuzzy SERVQUAL based method for evaluated of service quality in the hotel industry. *Procedia CIRP*, *30*, 433-438. https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.140
773. Stefanović, V., Vojnović, B., & Urošević, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: savremene strategije i kontroverze.* Institut za ekonomiku poljoprivrede.
774. Stojanović-Aleksić, V., Stamenković, M., & Milanović, M. (2016). The analysis of leadership styles in Serbian organizations: gender influence. *Teme*, *40*(4), 1383-1397. https://doi.org/10.22190/teme1604383S
775. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, *25*(2), 139-145. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003
776. Strack, R., Dyer, A., Caye, A., Leicht, M., Villis, U., Böhm, H., & McDonnell, M. (2007). *The future of HR in Europe: Key Challenges Through 2015.* The Boston Consulting Group, Inc. & European Association of Personnel Management.
777. Strack, R., Dyer, A., Caye, J.M., Minto, A., Leicht, M., Francoeur, F., Ang, D., Böhm, H., & McDonnell, M. (2008). *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015.* The Boston Consulting Group, Inc. & World Federation of Personnel Management Associations.
778. Streb, C. K., Voelpel, S. C., & Leibold, M. (2008). Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal*, *26*(1), 1-10. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.004
779. Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, *48*(3), 450-463. https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911
780. Sun, H., Hui, I. K., Tam, A. Y., & Frick, J. (2000). Employee involvement and quality management. *TQM Magazine*, *12*(5), 350-354. https://doi.org/10.1108/09544780010341969
781. Sumarjan, N., Arendt, S. W., & Shelley, M. (2013). Incongruent quality management perceptions between Malaysian hotel managers and employees. *The TQM Journal*, *25*(2), 124-140. https://doi.org/10.1108/17542731311299573
782. Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of management journal*, *28*(3), 599-612. https://doi.org/10.5465/256116
783. Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative science quarterly*, 252-267. https://www.jstor.org/stable/2392454
784. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, *70*(3), 423-433. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.70.3.423
785. Schlesinger, L., & Heskett, L. (1991). Breaking the cycle of failure in service. *Sloan Management Review, 32,* 17-28.
786. Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil

survey-type instruments. *Journal of Management*, *19*(2), 385-417. https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90058-U
787. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational dynamics*, *21*(4), 39-52. https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-V
788. Schudrich, W., Auerbach, C., Liu, J., Fernandes, G., McGowan, B., & Claiborne, N. (2012). Factors impacting intention to leave in social workers and child care workers employed at voluntary agencies. *Children and Youth Services Review*, *34*(1), 84-90.
789. Schafer, J. A. (2010). The ineffective police leader: Acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, *38*(4), 737-746. https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.04.048
790. Schoeni, R. F., Stafford, F., McGonagle, K. A., & Andreski, P. (2013). Response rates in national panel surveys. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *645*(1), 60-87. https://doi.org/10.1177%2F0002716212456363
791. Sultan, K., Mohammad Ameen, F., Muzammal Murtaza, M., Jafar, R., & Jamal, S. (2021). Human Capital as Competitive Advantage: Empirical Evidence from Entities of Pakistan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, *12*(7), 2176-2184. https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i7.3394
792. Suresh, S., Kodikal, R., & Kar, S. (2015). Measuring job satisfaction and impact of demographic characteristics among Doctors of Teaching Hospitals. *International Multispecialty Journal of Health*, *1*(9), 29-38.
793. Suri, M., & Petchsawang, P. (2018). Relationship between job satisfaction, organizational commitment and demographic factors in private banking sector in Bangkok. *International Journal of Business & Economics*, *10*(2), 167-189.
794. Shaikh, M. A., Bhutto, N. A., & Maitlo, Q. (2012). Facets of job satisfaction and its association with performance. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(7), 322-326.
795. Shammot, M. M. (2014). The role of human resources management practices represented by employees recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*, *8*(1), 35-47. https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7263
796. Shah, S. N. U., Jan, S., & Baloch, Q. B. (2018). Role of service quality and customer satisfaction in firm's performance: Evidence from Pakistan hotel industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *12*(1), 167-182.
797. Sheikha, N. A. A., & Younis, A. R. M. (2006). Administrative factors affecting employees absenteeism in academic and public libraries in Jordan. *The International Information & Library Review*, *38*(2), 64-88. https://doi.org/10.1016/j.iilr.2006.02.002
798. Sheldon, P. J., & Hsu, C. H. (2015). *Tourism education: Global issues and trends*. Emerald Group Publishing.
799. Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, *36*(6), 708-716. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002
800. Shields, M. A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of health economics*, *20*(5), 677-701. https://doi.org/10.1016/S0167-6296(01)00092-3
801. Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: an empirical study. *Journal of Services Research*, *9*(2), 51-80.
802. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, *6*(23), 159-166.

803. Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *35*(4), 437-468. https://doi.org/10.1177%2F1096348010380599
804. Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal,* 16(1), 73–94
805. Tang, T. W., Wang, M. C. H., & Tang, Y. Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, *9*(1), 97-113. https://doi.org/10.1007/s11628-013-0220-z
806. Tangian, A. (2009). Decent work: indexing European working conditions and imposing workplace tax. *Transfer: European Review of Labour and Research*, *15*(3-4), 527-556. https://doi.org/10.1177%2F1024258909015003180 1
807. Taşpınar, O., & Türkmen, E. (2019). The Effects of Job Satisfaction of Employees in Fast-Food Businesses on the Intention to Leave Job: The Case of Kırklareli. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies,* *7*(2), 885-897. https://doi.org/10.21325/jotags.2019.397
808. Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, *5*(2), 21-42.
809. Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(3), 500-510. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.029
810. Tarí, J. J., & Sabater, V. (2006). Human aspects in a quality management context and their effects on performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 484-503. https://doi.org/10.1080/09585190500521557
811. Tefera, O., & Govender, K. (2016). From SERVQUAL to HOTSPERF: Towards the development and validation of an alternate hotel service quality measurement instrument. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, *5*(4), 22-25.
812. Tepavčević, J., Josipović, M., & Milojica, V. (2021). Determining the Relationship between Job Satisfaction, Dependence on Tips and Turnover Intentions: The Case of Hotel Employees. In Grima, S., Özen, E. & Boz, H. (Ed.) *Contemporary Issues in Social Science* (pp. 33-48). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1569-375920210000106003
813. Testa, M. R., & Mueller, S. L. (2009). Demographic and cultural predictors of international service worker job satisfaction. *Managing Service Quality*, *19*(2), 195-210. https://doi.org/10.1108/09604520910943189
814. Tesone, D. V., & Ricci, P. (2005). Attributes of entry-level employees: Hospitality and tourism managers seeking more than knowledge and skills. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *10*(2), 3-12.
815. Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, *38*(5), 630-653. https://doi.org/10.1177/1059601113503039
816. Tews, M. J., Stafford, K., & Michel, J. W. (2014). Life happens and people matter: Critical events, constituent attachment, and turnover among part-time hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, *38*, 99-105. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.005

817. Thrane, C. (2008). Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and socio-demographic effects. *Tourism Management*, *29*(3), 514-524. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.017
818. Tziner, A. E., & Vardi, Y. (1984). Work satisfaction and absenteeism among social workers: The role of altruistic values. *Work and Occupations*, *11*(4), 461-470. https://doi.org/10.1177/0730888484011004005
819. Tillman, W. R., & Tillman, C. J. (2008). And you thought it was the apple: A study of job satisfaction among teachers. *Academy of Educational Leadership Journal*, *12*(3), 1-18.
820. Tian-Foreman, A. (2009). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*, *3*(4), 356-378. https://doi.org/10.1108/17506140911007503
821. Tiago F., Borges-Tiago T., & Couto J. (2020). Human resources role in hospitality service quality. In: Kavoura A., Kefallonitis E., Theodoridis P. (Eds) *Strategic Innovative Marketing and Tourism. Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 81-81). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_10
822. Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, *80*(3), 565-581. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9455-8
823. Todorović, M., & Ivanović, T. (2018). Employee training in international luxury hotel chains: evidence from Serbia. In V. Bevanda & S. Štetić (Eds.). *3rd International Thematic Monograph - Thematic Proceedings: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era* (pp. 667–685). Association of Economists and Managers of the Balkans in cooperation with the Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid. https://doi.org/10.31410/tmt.2018.667
824. Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, *48*(2), 246-257. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013
825. Toker, B. (2011). Job Satisfaction of Academic Staff: An Empirical Study on Turkey. *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, *19*(2), 156-169. https://doi.org/10.1108/09684881111125050
826. Toor, S., & Ogunlana, S. (2009). Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers. *Engineering, Construction and Architectural Management, 16*(3), 254-272. https://doi.org/10.1108/09699980910951663
827. Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, *55*, 33-40. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009
828. Top, M., & Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(3), 667-683. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680600
829. Torrington, D., Hall, L., Taylor, St., & Atkinson, C. (2017). *Human resource management.* 10th edition. Pearson Education.
830. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Data status.
831. Tornjanski, A. (2016). Značaj uslužnog sektora u privredi Srbije. *Turističko poslovanje*, *18*, 81-90. https://doi.org/10.5937/TurPos1618081T

832. Tourish, D., & Hargie, O. (2004). The crisis of management and the role of organizational communication: Dennis Tourish and Owen Hargie. In *Key issues in organizational communication* (pp. 14-29). Routledge.
833. Tourigny, L., Baba, V. V., & Wang, X. (2010). Burnout and depression among nurses in Japan and China: The moderating effects of job satisfaction and absence. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(15), 2741-2761. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.09.012
834. Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, *25*(4), 471-481.
835. Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC psychology*, *6*(1), 27-27. https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4
836. Tummers, L. G., Kruyen, P. M., Vijverberg, D., & Voesenek, T. (2015). Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality. *Journal of Organizational Change Management*, *28*(4), 627-640. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220
837. Tuna, M., Ghazzawi, I., YesİltaS, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: the mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(2), 366-396. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0182
838. Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *8*(1), 1-19. https://doi.org/10.1300/J149v08n01_01
839. Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. (2014). The impact of best HRM practices on performance-identifying enabling factors. *Employee Relations*, *36*(5), 535-561. https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0025
840. Thirulogasundaram, V. P., & Sahu, P. C. (2014). Job satisfaction and absenteeism interface in corporate sector: a study. *Journal of Humanities and Social Science*, *19*(3), 64-68.
841. Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in psychology*, *9*, 132. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132
842. Çakır, O., & Akoğlan Kozak, M. (2017). Designing an effective organizational employee motivation system based on ABCD model for hotel establishments. *Tourism and hospitality management*, *23*(1), 69-86. https://doi.org/10.20867/thm.23.1.6
843. Ubeda-Garcia, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., & Garcia-Lillo, F. (2013). Does Training Influence Organisational Performance?: Analysis of the Spanish Hotel Sector. *European Journal of Training and Development*, *37*(4), 380-413. https://doi.org/10.1108/03090591311319780
844. Ulndag, O., Khan, S., & Guden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions. *Hospitality Review*, *29*(2), 1-21.
845. Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *54*(2), 148-164. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104
846. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, *25*(2), 188-204. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004

847. Ulrich, D. (2013). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
848. Unković, S. (2017). Talent development and education in tourism. *The European Journal of Applied Economics*, *14*(2), 70-75. https://doi.org/10.5937/ejae14-15571
849. Unuvar, S., & Kaya, M. (2017). Measuring Service Quality by Servperf Method: A Research on Hospitality Enterprises. *Australian Academy of Accounting and Finance Review*, *2*(4), 354-362.
850. Uprava za statistiku Crne Gore. (2020). *Saopštenje – Prosečne zarade,* број 132, стр. 1-3.
851. Utami, P. P., & Harini, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Absenteeism on Teacher Work Productivity. *Multicultural Education*, *5*(1), 99-108.
852. Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leadermember exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 18, pp. 137-185). Emerald Group Publishing.
853. Fabra, M. E., & Camisón, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review*, *28*(5), 600-610. https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2008.12.002
854. Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, *30*(10), 708-723. https://doi.org/10.1108/01409170710823430
855. Farahbod, F., Salimi, S. B., & Dorostkar, K. R. (2013). Impact of organizational communication in job satisfaction and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *5*(4), 419-430.
856. Fisher, R., & McPhail, R. (2011). Internal labour markets as a strategic tool: A comparative study of UK and Chinese hotels. *The Service Industries Journal*, *31*(2), 137-152. https://doi.org/10.1080/02642060802644942
857. Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*, *12*(1), 54-76. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x
858. Filimonau, V., & Corradini, S. (2020). Zero Hours Contracts and Their Perceived Impact On Job Motivation of Event Catering Staff. *Event Management*, *24*(6), 735-752. https://doi.org/10.3727/152599519X15506259855869
859. Fleming, S. S. (2015). Déjà vu? An updated analysis of the gender wage gap in the US hospitality sector. *Cornell Hospitality Quarterly*, *56*(2), 180-190. https://doi.org/10.1177%2F1938965514567680
860. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, *11*(4), 339-366. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8
861. Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of organizational behavior*, *20*(6), 915-931. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6%3C915::AID-JOB918%3E3.0.CO;2-6
862. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, *13*(6), 3107. https://doi.org/10.3390/su13063107
863. Forsyth, S., & Polzer-Debruyne, A. (2007). The organisational pay-offs for perceived work–life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *45*(1), 113-123. https://doi.org/10.1177/1038411107073610

864. Ford, R. C., & Heaton, C. P. (2001). Managing your guest as a quasi-employee. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *42*(2), 46-55. https://doi.org/10.1177%2F0010880401422004
865. Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent management: trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, *27*(1), 33-42.
866. Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, *16*(4), 347-361. https://doi.org/10.1108/13563281111186977
867. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?. *Technological forecasting and social change*, *114*, 254-280. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019
868. Frye, W. D., & Mount, D. J. (2007). An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *6*(2), 109-134. https://doi.org/10.1300/J171v06n02_06
869. Fuming, X., & Jiliang, S. (2007). Research on job satisfaction of elementary and high school teachers and strategies to increase job satisfaction. *Chinese Education & Society*, *40*(5), 86-96. https://doi.org/10.2753/CED1061-1932400509
870. Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, *26*(6), 1035-1043. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00202-5
871. Hazra, S., & Nemes, Z. (2013). Understanding of human resource management issues in the current hospitality industry. *Journal of Contemporary Development and Management Studies*, *2*(1), 29-36.
872. Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
873. Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing faculty job satisfaction: Components, theories, and outcomes. *New directions for institutional research*, *2000*(105), 5-20. https://doi.org/10.1002/ir.10501
874. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, *60*(2), 159-170. https://doi.org/10.1037/h0076546
875. Halepota, H. A. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost engineering*, *47*(3), 14-18.
876. Halbesleben, J. R., Whitman, M. V., & Crawford, W. S. (2014). A dialectical theory of the decision to go to work: Bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, *24*(2), 177-192. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.09.001
877. Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, *11*(20), 5782. https://doi.org/10.3390/su11205782
878. Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What Is HRD? A Definitional Review and Synthesis of the HRD Domain. *Journal of European Industrial Training*, *35*(3), 199-220. https://doi.org/10.1108/03090591111120377
879. Han, S. H., Chae, C., Han, S. J., & Yoon, S. W. (2017). Conceptual organization and identity of HRD: Analyses of evolving definitions, influence, and connections. *Human Resource Development Review*, *16*(3), 294-319. https://doi.org/10.1177%2F1534484317719822
880. Han, H., & Kim, Y. (2010). An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned

behavior. *International journal of hospitality management*, *29*(4), 659-668. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.001
881. Hancer, M., & George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *27*(1), 85-100. https://doi.org/10.1177/1096348002238882
882. Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of management*, *24*(3), 305-350. https://doi.org/10.1177/014920639802400303
883. Harrington, D., & Keating, M. (2006). Quality management initiatives in Irish hotels—Emerging agendas in a changing environment. *Tourism and Hospitality Research*, *6*(4), 267-283. https://doi.org/10.1057%2Fpalgrave.thr.6050023
884. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268-279. http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268
885. Hasan, S. M., Rehman, A., & Zhang, W. (2021). Who can work and study from home in Pakistan: Evidence from a 2018–19 nationwide household survey. *World Development*, *138*, 105197. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105197
886. Hacket, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of occupational psychology*, *62*(3), 235-248. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00495.x
887. Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International business review*, *24*(4), 710-723. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.003
888. Hashim, M., & Hameed, F. (2012). Human resource management in 21st century: issues & challenges & possible solutions to attain competitiveness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *2*(9), 44-52.
889. Hwang, J., Han, H., & Kim, S. S. (2015). How can employees engage customers?: Application of social penetration theory to the full-service restaurant industry by gender. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(6), 1117-1134. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0154
890. He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(1), 346-366. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300
891. Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177%2F2158244020982998
892. Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteiner, M. (2020a). Job satisfaction as a driver for sustainable development in the hospitality industry? Evidence from the Alpine Region. *Sustainability*, *12*(17), 6754. https://doi.org/10.3390/su12176754
893. Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & Boiral, O. (2015). Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones?. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 138-146. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.006
894. Herstein, R., Gilboa, S., Gamliel, E., Bergera, R., & Ali, A. (2018). The role of private label brands in enhancing service satisfaction in the hotel industry: Comparing luxury and boutique hotels. *Services Marketing Quarterly*, *39*(2), 140-155. https://doi.org/10.1080/15332969.2018.1437250

895. Heywood, J. S., & Wei, X. (2006). Performance pay and job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, *48*(4), 523-540. https://doi.org/10.1177/0022185606066143
896. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, *72*(2), 164-174.
897. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2010). *The value profit chain: Treat employees like customers and customers like employees*. Simon and Schuster.
898. Hernon, P., Nitecki, D. A., & Altman, E. (1999). Service quality and customer satisfaction: An assessment and future directions. *The journal of academic librarianship*, *25*(1), 9-17.
899. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2010). *The motivation to work.* Transaction Publishers.
900. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review. 76*(1), 3-11.
901. Herington, C., McPhail, R., & Guilding, C. (2013). The evolving nature of hotel HR performance measurement systems and challenges arising: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *20*, 68-75. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.06.002
902. Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*, *23*(4), 427-437. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576
903. Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hussein, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, *8*(1), 67-71. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002
904. Holston-Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(1), 218-248.
905. Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Witt, L. A., & Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age-job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*(6), 1223-1237. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02671.x
906. HotStats. (2021, January 26). *After Unanticipated 2020, Hotel Industry Knows What It's Up Against.* https://www.hotstats.com/hotel-industry-trends/after-unanticipated-2020-hotel-industry-knows-what-its-up-against
907. Houlfort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lekes, N. (2002). The impact of performance-contingent rewards on perceived autonomy and competence. *Motivation and Emotion*, *26*(4), 279-295. https://doi.org/10.1023/A:1022819120237
908. Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of vocational behavior*, *82*(1), 1-9. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007
909. Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *65*, 47-58. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003
910. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Sage.
911. Hofstede, G. (1991). *Organizations and cultures: Software of the mind.* McGraw-Hill.
912. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Culture and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill

913. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014
914. Homburg, C., & Stock, R. M. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, *22*(5), 393-420. https://doi.org/10.1002/mar.20065
915. Hoque, K. (2013). *Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance*. Routledge.
916. Hsu, C. H., Cai, L. A., & Li, M. (2010). Expectation, motivation, and attitude: A tourist behavioral model. *Journal of travel research*, *49*(3), 282-296. https://doi.org/10.1177/0047287509349266
917. Hsu, C. H., & Powers, T. (2002). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons.
918. Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, *29*(2), 111-125. https://doi.org/10.1080/02642060802292932
919. Hua, W., & Omar, B. (2016). Examining communication satisfaction, confucian work dynamism and job satisfaction: a comparative study of international and domestic hotels in Hainan, China. *The Journal of the South East Asia Research Centre for Communications and Humanities*, *8*(1), 105-127.
920. Huber, D. L., Maas, M., McCloskey, J., Scherb, C. A., Goode, C. J., & Watson, C. (2000). Evaluating nursing administration instruments. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *30*(5), 251-272.
921. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, *33*(5), 429-438. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015
922. Hussein, S. S., Maji, S. G., & Panda, N. M. (2014). Impact of Demographic Factors on Job Satisfaction: A Study on North Refineries Company of Iraq. In P. Banerjee, V. Madhukar, & A. Kumar (Eds.), *Global Performance Challenges: Building and Sustaining Competitiveness* (pp. 347-357). Excel India Publishers.
923. Hussain, M., & Khan, J. (2020). Key success factors of total quality management (TQM) for the hospitality sector. a critical review of the literature. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, *8*(2), 1-17. https://doi.org/10.37745/ejhtr/vol8.no2.pp1-17.2020
924. Hwang, S., & Der-Jang, C. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, *22*(2), 285-293.
925. Cai, M., Tindal, S., Tartanoglu Bennett, S., & Velu, J. (2021). 'It's like a war zone': Jay's liminal experience of normal and extreme work in a UK supermarket during the COVID-19 pandemic. *Work, Employment and Society*, *35*(2), 386-395. https://doi.org/10.1177%2F0950017020966527
926. Cave, P., & Kilic, S. (2010). The role of women in tourism employment with special reference to Antalya, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *19*(3), 280-292. https://doi.org/10.1080/19368621003591400
927. Caemmerer, B., & Wilson, A. M. (2010). Customer feedback mechanisms and organisational learning in service operations. *International Journal of Operations and Production Management*, *30*(3), 288-311. https://doi.org/10.1108/01443571011024638
928. Calabrese, A., & Corbò, M. (2015). Design and blueprinting for total quality management implementation in service organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, *26*(7-8), 719-732. https://doi.org/10.1080/14783363.2014.881970

929. Campos Soria, J. A., & Robles Teigeiro, L. (2019). The employment multiplier in the European hospitality industry: a gender approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(1), 105-122. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0675
930. Casimir, G., & Ng, Y. N. K. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(6), 501-517. https://doi.org/10.1108/01437731011070005
931. Carraher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of management*, *6*(1), 25-52. https://doi.org/10.1108/17465261111100905
932. Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, *43*(3), 450-460. https://doi.org/10.1108/00251740510589814
933. Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of management*, *25*(4), 513-540. https://doi.org/10.1177/014920639902500403
934. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, *116*, 183-187. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037
935. Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, *14*(1), 29-49. https://doi.org/10.1108/13620430910933565
936. Casado-Díaz, J. M., & Simon, H. (2016). Wage differences in the hospitality sector. *Tourism Management*, *52*, 96-109. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.015
937. Casolani, N., & Signore, A. D. (2016). Managers' opinions of factors influencing HACCP applications in Italian hotel/restaurant/café (HoReCa) sector. *British Food Journal*, *118*(5), 1195-1207. https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-0312
938. Cerf, O., Donnat, E., & Farm HACCP Working Group. (2011). Application of hazard analysis–critical control point (HACCP) principles to primary production: what is feasible and desirable?. *Food Control*, *22*(12), 1839-1843. https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2011.04.023
939. Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, *50*(2), 209-231. https://doi.org/10.1177%2F1938965508315371
940. Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, *4*(4), 341-372. https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9
941. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, *86*(2), 278-321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958
942. Collins, K. S., Collins, S. K., McKinnies, R., & Jensen, S. (2008). Employee satisfaction and employee retention: catalysts to patient satisfaction. *The health care manager*, *27*(3), 245-251. https://doi.org/10.1097/01.HCM.0000318755.24332.4b
943. Cotilla, M. M., & Campos-Soria, J. A. (2021). Decomposing the gender wage gap in the hospitality industry: A quantile approach. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102826. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102826
944. Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and applications.* The Free Press.

945. Crick, A. P., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *23*(4), 463-478. https://doi.org/10.1108/09596111111129986
946. Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(4), 368-376. https://doi.org/10.1108/02683940310473118
947. Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, *56*(3), 55-68. https://doi.org/10.1177%2F002224299205600304
948. Culiberg, B., & Rojšek, I. (2010). Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic and business review*, *12*(3), 151-166.
949. Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review*, *9*(4), 495-524. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00031-5
950. Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of management journal*, *29*(4), 847-858. https://doi.org/10.5465/255951
951. Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 743-757. https://doi.org/10.1108/09596110810899086
952. Čerović, S., & Knežević, M. (2019). *Menadžment u hotelijerstvu.* Univerzitet Singidunum.
953. Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102718. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102718
954. Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization science*, *20*(1), 253-272.
955. Chan, K., & Baum, T. (2007). Researching consumer satisfaction: an extension of Herzberg's Motivator and Hygiene Factor Theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *23*(1), 71-83. https://doi.org/10.1300/J073v23n01_06
956. Chan, A. P. H., & Tung, V. W. S. (2019). Examining the effects of robotic service on brand experience: the moderating role of hotel segment. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *36*(4), 458-468. https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1568953
957. Chang, C. C., Chiu, C. M., & Chen, C. A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*, *21*(12), 1299-1314. https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530796
958. Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(4), 551-566. https://doi.org/10.1080/09585191003612059
959. Chandler, G. N., & Mcevoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, *25*(1), 43-58. https://doi.org/10.1177%2F104225870002500105
960. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, *6*(3), 44-58.

961. Chaturvedi, V. (2010). A study on factors affecting job satisfaction of employees in hotel industry: A study with reference to few categorized hotels in NCR. *Management Prudence*, *1*(2), 40-51.
962. Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., Gutierrez-Wirsching, S., & Shankar, R. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*. https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2014-0037
963. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 11-20. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009
964. Chauhan, V., & Mahajan, S. (2013). Employer branding and employee loyalty in hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, *6*(2), 34-43.
965. Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, *12*(5), 274-276. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2006.05.001
966. Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, *54*(1), 159-181. https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215089
967. Chen, H., & Wang, C. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(5), 2034-2053. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164
968. Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102850. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850
969. Cheung, M. F., & To, W. M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, *20*(3), 259-272. https://doi.org/10.1108/09604521011041970
970. Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 313-322. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017
971. Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2014). The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: flight attendants at branch workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(19), 2644-2666. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.884616
972. Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(1), 157-167. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.002
973. Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Cai, Z. (2014). Front-line service employees' job satisfaction in the hospitality industry: The influence of job demand variability and the moderating roles of job content and job context factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, *55*(4), 398-407. https://doi.org/10.1177/1938965513514628
974. Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *4*(2), 99-118. https://doi.org/10.1300/J171v04n02_06
975. Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel

industry. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(4), 491-503. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.009
976. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(5), 1082. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082
977. Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, *72*, 78-85. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005
978. Chitiris, L. (1988). Herzberg's proposals and their applicability to the hotel industry. *Hospitality Education and Research Journal*, *12*(1), 67-79.
979. Chirchir, R. (2016). Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, *7*(13), 152-158.
980. Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003
981. Chiu, R. K., & Kosinski Jr, F. A. (1999). The role of affective dispositions in job satisfaction and work strain: Comparing collectivist and individualist societies. *International Journal of Psychology*, *34*(1), 19-28. https://doi.org/10.1080/002075999400078
982. Chowdhary, N., & Prakash, M. (2007). Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, *17*(5), 493-509. https://doi.org/10.1108/09604520710817325
983. Choi, Y., Choi, M., Oh, M., & Kim, S. (2020). Service robots in hotels: understanding the service quality perceptions of human-robot interaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *29*(6), 613-635. https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1703871
984. Choi, K. (2006). A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *11*(4), 321-337. https://doi.org/10.1080/10941660600931150
985. Choi, H., & Kim, Y. (2012). Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *24*(7), 1011-1028. https://doi.org/10.1108/09596111211258892
986. Chow, C. W., Haddad, K., & Singh, G. (2007). Human resource management, job satisfaction, morale, optimism, and turnover. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *8*(2), 73-88. https://doi.org/10.1300/J149v08n02_04
987. Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel recruitment and selection practices: The case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, *7*, 324-339. http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2018.60465
988. Šalić, D., Goljanin, D., & Alčaković, S. (2015). Employee Motivation in Serbia. In *Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business* (pp. 694-698). Singidunum University.
989. Šulentić, T. S. (2014). Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *Market-Tržište*, *26*(1), 59-77.
990. Škarica, I. (2020). *Zadovoljstvo zaposlenika poslom u ustanovama javnoga zdravstva s impelentiranim sustavom upravljanja kvalitetom.* (Doktorski rad). Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteqstvu u Opatiji.

991. Yaseen, A. (2013). Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies*, *3*(1), 142-157. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.3351
992. Yan, J., Kim, S., Zhang, S. X., Foo, M. D., Alvarez-Risco, A., Del-Aguila-Arcentales, S., & Yáñez, J. A. (2021). Hospitality workers' COVID-19 risk perception and depression: A contingent model based on transactional theory of stress model. *International Journal of Hospitality Management*, *95*, 102935. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102935
993. Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms. *The TQM Magazine*, *18*(2), 162-173. https://doi.org/10.1108/09544780610647874
994. Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, *28*(4), 429-443. https://doi.org/10.1080/02642060801917430
995. Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(4), 609-619. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002
996. Yang, F. H., & Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, *45*(6), 879-887. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2007.02.001
997. Ybema, J. F., Smulders, P. G., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European journal of work and organizational psychology*, *19*(1), 102-124. https://doi.org/10.1080/13594320902793691
998. Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, *26*(5), 651-668. https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.01.001
999. Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, *6*(8), 1066-1072.
1000. Yetim, N., & Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises (SMEs) case. *Social Indicators Research*, *77*(2), 257-286. https://doi.org/10.1007/s11205-005-4851-x
1001. Yilmaz, I. (2009). Measurement of service quality in the hotel industry. *Anatolia*: *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, *20*(2), 375-386. https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518915
1002. Yoo, M., Lee, S., & Bai, B. (2011). Hospitality marketing research from 2000 to 2009: topics, methods, and trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *23*(4), 517-532. https://doi.org/10.1108/09596111111130010
1003. Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, *12*(5), 500-521. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006095
1004. Yorgun, S., Yilmaz, G., & Keser, A. (2009). The relationships of job and life satisfaction with intention to leave among unionized hotel employees in Turkey. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *11*(2), 55-68.
1005. Youndt, M., & Snell, S. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues, 16*(3), 337-360.

1006. Yu, C. E. (2020). Humanlike robots as employees in the hotel industry: Thematic content analysis of online reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *29*(1), 22-38. https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1592733
1007. Xiang, S., Rasool, S., Hang, Y., Javid, K., Javed, T., & Artene, A. E. (2021). The Effect of COVID-19 Pandemic on Service Sector Sustainability and Growth. *Frontiers in Psychology*, *12*, 633597. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633597
1008. Qu, H., Ryan, B., & Chu, R. (2001). The perceived importance of job attributes among foodservice employees in Hong Kong hotel industry. *International journal of hospitality & tourism administration*, *2*(2), 57-76. https://doi.org/10.1300/J149v02n02_04
1009. Qu, H., Ryan, B., & Chu, R. (2000). The importance of hotel attributes in contributing to travelers' satisfaction in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *1*(3), 65-83. https://doi.org/10.1300/J162v01n03_04
1010. Wagenheim, M., & Rood, A. S. (2010). The relationship between employee satisfaction with organizational communication and customer orientation. *Managing Leisure*, *15*(1-2), 83-95. https://doi.org/10.1080/13606710903448087
1011. Wade, G. H., Osgood, B., Avino, K., Bucher, G., Bucher, L., Foraker, T., ... & Sirkowski, C. (2008). Influence of organizational characteristics and caring attributes of managers on nurses' job enjoyment. *Journal of Advanced Nursing*, *64*(4), 344-353. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04775.x
1012. Walga, T. K. (2018). Job satisfaction and satisfaction with work-life balance across cultures. *Journal of Intercultural Management*, *10*(2), 159-179. https://doi.org/10.2478/joim-2018-0013
1013. 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*, *40*, 1-14. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.004
1014. Wang, Y. (2006). Strategic employee training and development in Chinese luxury hotels. *Tourismos*, *1*(1), 109-116.
1015. Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., & Gilley, J. W. (2017). Means vs ends: theorizing a definition of human resource development. *Personnel Review*, *46*(6), 1165-1181. https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0306
1016. Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, *31*, 119-129. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.003
1017. Wang, L., Law, R., Guillet, B. D., Hung, K., & Fong, D. K. C. (2015). Impact of hotel website quality on online booking intentions: eTrust as a mediator. *International Journal of Hospitality Management*, *47*, 108-115. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.012
1018. Wangenheim, F. V., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups?. *Journal of Business Research*, *60*(7), 690-697. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.019
1019. Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, *23*(3), 216-227. https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850
1020. Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, *16*(1), 51-68.
1021. Werner, J. M. (2021). *Human Resource Development: Talent Development*. Cengage Learning.

1022. Wegge, J., Schmidt, K. H., Parkes, C., & Van Dick, R. (2007). Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, *80*(1), 77-89. https://doi.org/10.1348/096317906X99371
1023. Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22,* 120.
1024. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. 6th edition. Cengage Learning.
1025. Wilson, A., & Frimpong, J. (2004). A reconceptualisation of the satisfaction-service performance thesis. *Journal of Services Marketing*, *18*(6), 471-481. https://doi.org/10.1108/08876040410557258
1026. Williamson, D., & Harris, C. (2019). Talent management and unions: the impact of the New Zealand Hotel Workers Union on talent management in hotels (1950-1995). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(10), 3838-3854. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0877
1027. Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *26*(4), 840-853. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.07.006
1028. Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2009). The determinants of loyalty in hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *19*(1), 1-21. https://doi.org/10.1080/19368620903327626
1029. Williams, C. C., & Kayaoglu, A. (2020). COVID-19 and undeclared work: Impacts and policy responses in Europe. *The Service Industries Journal*, *40*(13-14), 914-931. https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1757073
1030. Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, *22*(2), 140-159. https://doi.org/10.1108/09564231111124190
1031. Wright, B. E. (2003). Toward understanding task, mission and public service motivation: A conceptual and empirical synthesis of goal theory and public service motivation. In *7th National Public Management Research Conference* (pp. 9-11), Georgetown Public Policy Institute, Washington.
1032. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(2), 301-326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020
1033. Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, *93*, 102798. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798
1034. Worsfield, P. (1999). HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *11*(7), 340-348. https://doi.org/10.1108/09596119910293240
1035. World Tourism Organisation. (2021). UNWTO World tourism barometer and statistical annex, January 2020. *UNWTO World Tourism Barometer*, *19*(1), 1-42. https://doi.org/10.18111/wtobarometereng
1036. Wu, H. C., & Ko, Y. J. (2013). Assessment of service quality in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *14*(3), 218-244. https://doi.org/10.1080/1528008X.2013.802557

1037. Wu, H. C., & Cheng, C. C. (2013). A hierarchical model of service quality in the airline industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *20*, 13-22. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.05.001
1038. Wu, H. C., & Ai, C. H. (2016). Synthesizing the effects of experiential quality, excitement, equity, experiential satisfaction on experiential loyalty for the golf industry: The case of Hainan Island. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *29*, 41-59. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.05.005
1039. Wu, H. C., & Li, T. (2017). A study of experiential quality, perceived value, heritage image, experiential satisfaction, and behavioral intentions for heritage tourists. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *41*(8), 904-944. https://doi.org/10.1177%2F1096348014525638
1040. Wu, H. C., Cheng, C. C., & Ai, C. H. (2018). A study of experiential quality, experiential value, trust, corporate reputation, experiential satisfaction and behavioral intentions for cruise tourists: The case of Hong Kong. *Tourism Management*, *66*, 200-220. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.011

Биографија

Горан Перић рођен је 29.12.1980. године у Гњилану где је завршио основну и средњу школу. Вишу пословну школу у Блацу уписао је школске 2002/2003. године, а завршио 2004. године, када наставља студије на Универзитету „Привредна Академија“, Факултету за менаџмент у Новом Саду. Дипломирао је 22.06.2006. године одбранивши дипломски рад на тему „Утицај страног капитала на транзиционе процесе у Србији“ са оценом 10 (десет) и просечном оценом 8,17 у току студија. Током студија, два пута је учествовао у размени студената на Универзитету кооперативних студија у Штутгарту.

Школске 2007/2008. године уписује мастер студије на Универзитету Сингидунум у Београду, студијски програм Пословни системи у туризму и хотелијерству. Дипломирао је 17.02.2010. године одбранивши мастер рад на тему „Управљање развојем туризма у општини Куршумлија“ са оценом 10 (десет) и просечном оценом 9,71 у току студија.

Специјалистичке академске студије уписује школске 2011/2012. године на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, студијски програм Менаџмент. Дипломирао је 09.07.2014. године одбранивши специјалистички академски рад на тему „Награђивање у функцији повећања задовољства и мотивације запослених у бањским туристичким центрима“ са оценом 10 (десет) и просечном оценом 9,00 у току студија.

У периоду од 2007. до 2013. године кандидат Горан Перић биран је за сарадника у настави, затим за асистента на Високој пословној школи струковних студија у Блацу, а након тога у звање предавача. Запослен је као предавач на Одсеку за пословне студије Блаце Академије струковних студија Јужна Србија. Од 2020. године обавља функцију Координатора за стручну праксу на Одсеку за пословне студије Блаце. Оснивач је и главни и одговорни уредник часописа *БизИнфо (Блаце)*. Члан је одбора делатности високог образовања у Синдикату образовања Србије.

Прилог А

Приказ електронске поште која је упућивана хотелима

Goran Peric <goran.peric@vpskp.edu.rs>

Molba za sprovođenje istraživanja
1 порука

Goran Peric <goran.peric@vpskp.edu.rs> 05. јул 2020. 15:55
Коме: info@hotelnais.com

Hotel Nais

Poštovani,

najpre želim da Vas pozdravim u nadi da ste dobro i zdravo.

Moje ime je Goran Perić, predavač sam na Akademiji strukovnih studija Južna Srbija, Odsek za poslovne studije Blace.

Zamoliću Vas da mi pomognete u istraživanju koje sprovodim u cilju prikupljanja podataka za izradu doktorske disertacije koju sam prijavio na Univerzitetu u Kragujevcu, Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, pod naslovom „Uticaj zadovoljstva zaposlenih na neopipljive komponente kvaliteta usluga u hotelijerstvu“.

Osnovni cilj istraživanja doktorske disertacije jeste da se na osnovu teorijsko-metodološkog i empirijskog istraživanja identifikuje uticaj zadovoljstva zaposlenih na neopipljive komponente kvaliteta usluga u hotelijerstvu. Zbog prirode istraživanja koje podrazumeva integraciju zadovoljstva zaposlenih sa percepcijom gostiju, istraživanje se sprovodi na dva uzorka: zaposlene i goste hotela. U skladu sa tim, koriste se dva upitnika i podaci se prikupljaju putem onlajn upitnika, koji su sastavni deo ovog mejla. Istraživanje je anonimno, a prikupljeni podaci koristiće se isključivo u naučne svrhe.

Molim Vas da izdvojite svoje dragoceno vreme i odaberete petoro svojih zaposlenih koji rade na prvoj liniji usluživanja, kako bi popunili upitnik za zaposlene (potrebno vreme za popunjavanje upitnika je oko pet minuta). Takođe, potrebno je da upitnik za goste prosledite svojim gostima, metodom slučajnog uzorka (ne manje od pet, najviše do deset). Upitnik za goste dostupan je i na engleskom jeziku.

Upitnik za zaposlene
Upitnik za goste
Upitnik za goste - verzija na engleskom jeziku

Za sva pitanja stojim Vam na raspolaganju.

Unapred se zahvaljujem na saradnji i izdvojenom vremenu.

Zamoliću Vas da potvrdite prijem imejla.

S poštovanjem,
Goran Perić

Predavač
Akademija strukovnih studija Južna Srbija
Odsek za poslovne studije Blace
Kralja Petra I, broj 1, 18420 Blace

Lecturer
Academy of Professional Studies South Serbia
Department of Business Studies Blace
Kralja Petra I, No 1, 18420 Blace

Google Scholar Profile

Прилог Б

Упитник - задовољство запослених и приказ почетне стране електронског упитника

УПИТНИК – ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ

Поштовани,

Овај упитник користи се у сврху прикупљања података за израду докторске дисертације под насловом „Утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству“ која је пријављена на Универзитету у Крагујевцу, Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи. Основни циљ докторске дисертације јесте да се на основу теоријско-методолошког и емпиријског истраживања идентификује утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству.

Истраживање је анонимно, а прикупљени подаци користиће се искључиво у научне сврхе.

Уколико будете имали питања везана за попуњавање упитника, можете контактирати телефон 065/29 12 980 или упутити питање на е-маил: goran.peric@vpskp.edu.rs

Унапред се захваљујем на издвојеном времену.

С поштовањем,
Горан Перић

ОПШТИ ПОДАЦИ

Назив: _____

седиште хотела: _____

Пол:
1. мушко
2. женско

Године старости:
1. од 18 до 30 година
2. од 31 до 40 година
3. од 41 до 50 година
4. 51 година и више

Дужина радног стажа:
1. од 0 до 10 година
2. од 11 до 20 година
3. од 21 до 30 година
4. 31 година и више

Ниво образовања:
1. основна школа
2. средња школа
3. виша, висока и факултет
4. мастер, магистарске и докторске

Молим Вас да поред сваке тврдње заокружите број који најбоље одражава Ваше мишљење, на следећи начин: *1 – уопште се не слажем; 2 – не слажем се; 3 – више се не слажем него што се слажем; 4 – неутралан; 5 – више се слажем него што се не слажем; 6 – слажем се; 7 – потпуно се слажем.*								
1.	Сматрам да сам адекватно плаћен/а за посао који обављам.	1	2	3	4	5	6	7
2.	На мом послу постоји врло мало прилика за напредовање.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Мој претпостављени је довољно компетентан за посао који обавља.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Нисам задовољан/на бенефицијама које нуди мој послодавац.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Када добро обавим неки задатак на послу, добијем адекватно признање за то.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Мислим да многа правила и процедуре у мом хотелу отежавају обављање посла.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Допадају ми се људи са којима радим.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Понекад мислим да је посао који радим бесмислен.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Сматрам да је комуникација у мом хотелу добра.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Повишице у мом хотелу су исувише мале и ретко се добијају.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Мислим да сви запослени који добро обављају свој посао имају једнаке шансе да буду унапређени.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Сматрам да мој претпостављени није праведан према мени.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Бенефиције за запослене у мом хотелу су подједнако добре као у већини хотела.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Имам осећај да је посао који обављам недовољно цењен у хотелу.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Ретко долазим у ситуацију да ме неко или нешто спречава у настојањима да добро обавим посао.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Сматрам да на послу морам више да радим зато што моје колеге нису довољно способне.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Волим да обављам активности које су саставни део мог посла.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Циљеви мог хотела ми нису довољно јасни.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Када размишљам о својој плати, помислим да ме хотел не цени довољно.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Запослени у мом хотелу имају подједнаке могућности за напредовање као и запослени у другим хотелима.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Мој претпостављени није довољно заинтересован за осећања својих запослених.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Мислим да је пакет бенефиција који имамо у хотелу праведан.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Сматрам да запослени у мом хотелу нису довољно награђени.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Имам превише обавеза на свом послу.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Уживам у раду са својим колегама.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Често имам осећај да не знам шта се дешава у мом хотелу.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Осећам се поносним/ом док обављам свој посао.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Задовољан/на сам могућностима за повећање плате које ми се пружају.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Мислим да постоје бенефиције које запослени у мом хотелу немају, а требало би да их имају.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Ценим свог претпостављеног.	1	2	3	4	5	6	7
31.	На мом послу има много "папирологије".	1	2	3	4	5	6	7
32.	Сматрам да мој труд није довољно награђен.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Задовољан/на сам приликама за напредовање које ми се пружају.	1	2	3	4	5	6	7
34.	На мом послу има много несугласица и свађа.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Сматрам да је мој посао пријатан.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Мислим да радни задаци у мом хотелу нису у потпуности дефинисани.	1	2	3	4	5	6	7

UPITNIK - ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Poštovani,

Ovaj upitnik koristi se u svrhu prikupljanja podataka za izradu doktorske disertacije pod naslovom „Uticaj zadovoljstva zaposlenih na neopipljive komponente kvaliteta usluga u hotelijerstvu" koja je prijavljena na Univerzitetu u Kragujevcu, Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.

Osnovni cilj doktorske disertacije jeste da se na osnovu teorijsko-metodološkog i empirijskog istraživanja identifikuje uticaj zadovoljstva zaposlenih na neopipljive komponente kvalitet usluga u hotelijerstvu.

Istraživanje je anonimno, a prikupljeni podaci koristiće se isključivo u naučne svrhe.

Unapred se zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

Ukoliko budete imali pitanja vezana za popunjavanje upitnika, možete kontaktirati telefon 065/29 12 980 ili uputiti pitanje na e-mail: goran.peric@vpskp.edu.rs

S poštovanjem,
Goran Perić

goran.peric@vpskp.edu.rs (не дели се) Промени налог

*Обавезно

Прилог В

Упитник – квалитет услуга и приказ почетне странице електронског упитника

УПИТНИК – КВАЛИТЕТ УСЛУГА

Поштовани,

Овај упитник користи се у сврху прикупљања података за израду докторске дисертације под насловом „Утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству“ која је пријављена на Универзитету у Крагујевцу, Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи. Основни циљ докторске дисертације јесте да се на основу теоријско-методолошког и емпиријског истраживања идентификује утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству.

Истраживање је анонимно, а прикупљени подаци користиће се искључиво у научне сврхе.

Уколико будете имали питања везана за попуњавање упитника, можете контактирати телефон 065/29 12 980 или упутити питање на е-маил: goran.peric@vpskp.edu.rs

Унапред се захваљујем на издвојеном времену.

С поштовањем,
Горан Перић

ОПШТИ ПОДАЦИ

Назив хотела: _____

Седиште хотела: _____

Пол:
1. мушко
2. женско

Године старости:
1. од 18 до 30 година
2. од 31 до 40 година
3. од 41 до 50 година
4. 51 година и више

Ниво образовања:
1. основна школа
2. средња школа
3. виша, висока и факултет
4. мастер, магистарске и докторске

Мотив боравка:
1. посао
2. одмор
3. конференција – семинар
4. друго _____ (наведите)

Место/држава пребивалишта
1. _____

Молимо Вас да поред сваке тврдње заокружите број који најбоЉе одражава Ваше миишЉење, на следећи начин: 1 – уопште се не слажем; 2 – не слажем се; 3 – више се не слажем него што се слажем; 4 – неутралан; 5 – више се слажем него што се не слажем; 6 – слажем се; 7 – потпуно се слажем.								
1.	Хотел пружа обећану услугу.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Хотел показује велико интересовање за решавање проблема гостију.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Хотел пружа одговарајућу услугу од првог сусрета па надаЉе.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Хотел пружа услугу у обећано време.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Хотел инсистира на пружању услуга без грешака.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Запослени у хотелу информишу госте када ће услуга бити извршена.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Запослени у хотелу пружају брзу услугу гостима.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Запослени у хотелу су у сваком тренутку спремни да помогну гостима.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Запослени у хотелу су увек спремни да реагују на захтеве гостију.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Запослени у хотелу уливају поверење гостима.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Гости у хотелу осећају сигурност приликом обавЉања трансакција.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Запослени у хотелу су увек Љубазни према гостима.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Запослени у хотелу поседују довоЉно знања да одговоре на потребе гостију.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Радно време хотела одговара потребама свих гостију.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Запослени у хотелу посвећују посебну пажњу гостима.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Хотел је усредсређен на оно што је најбоЉе за госте.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Запослени у хотелу разумеју специфичне потребе гостију.	1	2	3	4	5	6	7

Questionnaire – Service Quality

This questionnaire is used for the purpose of data collection during the preparation of a doctoral dissertation entitled "Impact of Employee Satisfaction on Intangible Components of Service Quality in Hotel Industry", which was enlisted at the University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja.

The main goal of the doctoral dissertation is to identify, on the basis of empirical research, the impact of employee satisfaction on the intangible components of service quality in hotel industry.

The survey is anonymous and the data collected will be used for scientific purposes only.

Thanks in advance for your time.

With respect,
Goran Perić

GENERAL DATA

Hotel name: _____

Destination: _____

Gender:
1. male
2. female

Age:
1. 18 – 30
2. 31 – 40
3. 41 – 50
4. Over 51

Education:
1. primary school
2. secondary school
3. college/university
4. master/PhD

Motive for visiting:
1. business
2. vacation
3. conference/seminar
4. other

Residence
1. _____

Please, show the extent to which these statements reflect your perception of service quality in hotel. 1 – Strongly disagree; 2 – Disagree; 3 – More or less disagree; 4 – Undecided; 5 – More or less agree; 6 – Agree; 7 – Strongly agree.								
1.	When the hotel promises to do something by a certain time, it does so.	1	2	3	4	5	6	7
2.	When you have a problem, the hotel shows a sincere interest in solving it.	1	2	3	4	5	6	7
3.	The hotel performs the service right the first time.	1	2	3	4	5	6	7
4.	The hotel provides its services at the time it promises to do so.	1	2	3	4	5	6	7
5.	The hotel insists on error-free records.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Employees of the hotel tell you exactly when services will be performed.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Employees of the hotel give you prompt service.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Employees of the hotel are always willing to help you.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Employees of the hotel are never to busy to respond to your requests.	1	2	3	4	5	6	7
10.	The behaviour of employees of the hotel instills confidence in customers.	1	2	3	4	5	6	7
11.	You feel safe in your transaction with the hotel.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Employees of the hotel are consistently courteous towards you.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Employees of the hotel have the knowledge to answer your questions.	1	2	3	4	5	6	7
14.	The hotel has opening hours convenient to all its customers.	1	2	3	4	5	6	7
15.	The hotel has employees who give you personal attention.	1	2	3	4	5	6	7
16.	The hotel has customers' best interests at heart.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Employees of the hotel understand your special needs.	1	2	3	4	5	6	7

UPITNIK - KVALITET USLUGA

Poštovani,

Ovaj upitnik koristi se u svrhu prikupljanja podataka za izradu doktorske disertacije pod naslovom „Uticaj zadovoljstva zaposlenih na neopipljive komponente kvaliteta usluga u hotelijerstvu" koja je prijavljena na Univerzitetu u Kragujevcu, Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.

Osnovni cilj doktorske disertacije jeste da se na osnovu teorijsko-metodološkog i empirijskog istraživanja identifikuje uticaj zadovoljstva zaposlenih na neopipljive komponente kvalitet usluga u hotelijerstvu.

Istraživanje je anonimno, a prikupljeni podaci koristiće se isključivo u naučne svrhe.

Unapred se zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

Ukoliko budete imali pitanja vezana za popunjavanje upitnika, možete kontaktirati telefon 065/29 12 980 ili uputiti pitanje na e-mail: goran.peric@vpskp.edu.rs

S poštovanjem,
Goran Perić

goran.peric@vpskp.edu.rs (не дели се) Промени налог

*Обавезно

Образац 1

ИЗЈАВА АУТОРА О ОРИГИНАЛНОСТИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, **Горан Перић**, изјављујем да докторска дисертација под насловом:

Утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству

која је одбрањена на **Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи** Универзитета у Крагујевцу представља *оригинално ауторско дело* настало као резултат *сопственог истраживачког рада.*

Овом изјавом такође потврђујем:

- да сам *једини аутор* наведене докторске дисертације,
- да у наведеној докторској дисертацији *нисам извршио/ла* поведу ауторског нити другог права интелектуалне својине других лица,
- да умножени примерак докторске дисертације у штампаној и електронској форми у чијем се прилогу налази ова Изјава садржи докторску дисертацију истоветну одбрањеној докторској дисертацији.

У **Врњачкој Бањи**, _____ године,

_____

потпис аутора

Образац 2

ИЗЈАВА АУТОРА О ИСКОРИШЋАВАЊУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, **Горан Перић**,

[√] дозвољавам

[ ] не дозвољавам

Универзитетској библиотеци у Крагујевцу да начини два трајна умножена примерка у електронској форми докторске дисертације под насловом:

Утицај задовољства запослених на неопипљиве компоненте квалитета услуга у хотелијерству

која је одбрањена на **Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи** Универзитета у Крагујевцу, и то у целини, као и да по један примерак тако умножене докторске дисертације учини трајно доступним јавности путем дигиталног репозиторијума Универзитета у Крагујевцу и централног репозиторијума надлежног министарства, тако да припадници јавности могу начинити трајне умножене примерке у електронској форми наведене докторске дисертације путем *преузимања*.

Ово Изјавом такође

[√] дозвољавам

[ ] не дозвољавам[1]

[1] Уколико аутор изабере да не дозволи припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци, то не искључује право припадника јавности да наведену докторску дисертацију користе у складу са одредбама Закона о ауторском и сродним правима.

припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од следећих *Creative Commons* лиценци:

1) Ауторство

2) Ауторство - делити под истим условима

3) Ауторство - без прерада

4) Ауторство - некомерцијално

5) Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима

6) Ауторство - некомерцијално - без прерада[2]

У **Врњачкој Бањи**, _____ године,

_____

потпис аутора

[2] Молимо ауторе који су изабрали да дозволе припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци да заокруже једну од понуђених лиценци. Детаљан садржај наведених лиценци доступан је на: http://creativecommons.org.rs/