

Bojana Kovačević*

UTICAJ NIVOA OBRAZOVANJA NA ZADOVOLJSTVO HUMANOG KAPITALA U TURISTIČKO-HOTELIJERSKOM POSLOVANJU

Sažetak: Ovaj rad se na sažet način dotiče aktuelne problematike, a to je snaga dejstva edukacije na (ne)zadovoljstvo humanog kapitala u turističkom i hotelijerskom poslovanju. Poslednjih godina, mnogi teoretičari smatraju da obrazovanje zaposlenih može imati velike efekte na stepen i faktore zadovoljstva zaposlenih u turističkim organizacijama, a poznato je da zadovoljniji kadrovi doprinose konkurentnijem i efikasnijem poslovanju. Aktuelna tema nametnula se kao temeljni cilj pri koncipiranju ovog rada, a osnovni parametar istraživanja je zadovoljstvo zaposlenih poslovnim aktivnostima i uslovima rada, tačnije istraživanje stepena (ne)zadovoljstva datim segmentima, u zavisnosti od nivoa obrazovne strukture zaposlenih. Rad predstavlja sintezu elektronskog istraživanja, analiziranja aktuelne domaće i inostrane literature, kao i korišćenja deskriptivne, analitičko-sintetičke, komparativne i metode kritičnosti, kojima se potvrđuju/opovrgavaju određene hipoteze koje su u radu uspostavljene.

Ključne reči: ljudski resursi, menadžment, turizam, edukacija, zadovoljstvo poslom.

HUMAN RESOURCE IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY – RELATION BETWEEN LEVEL OF EDUCATION AND JOB SATISFACTION

Abstract: The paper offers a concise summary of current problems including the impact of education on (dis)satisfaction of human resources in tourism and hospitality industry. In recent years, many researches have been focused on the phenomena of the relation between level of education and job satisfaction of the employees in tourism organizations as it is well known that employee satisfaction enhance competitiveness and efficiency in business. A current issue was set as the fundamental goal in designing this paper, and the basic parameter of the research is employee satisfaction with business operations and working conditions, or to be more precise, examining the extent of (dis)satisfaction with the given segments depending on the employees' educational level. This paper represents a synthesis of the electronic research, the analysis of available references, as well as the use of descriptive, analytical

* Msr. Bojana Kovačević, Visokaposlovnaškolastrukovnihstudija, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad, Srbija, e-mail: bojancica81@gmail.com.

andsyntheticmethods,and it will result in a critical analysis and confirmation (denial) of certain hypotheses.

Key words:*human resources,management, tourism, education, job satisfaction.*

Uvod

Ljudski resursi u turizmu predstavljaju jedan od najznačajnijih segmenata kvaliteta pruženih usluga. Da bi turistička preduzeća optimalno funkcionisala i ostvarivala profit, potrebno je da poseduju edukovane, motivisane, a samim tim i zadovoljne kadrove, jer upravo na ljudskim resursima počiva uspešnost poslovanja svakog, pa i turističko-hotelijerskog preduzeća. Sve to dalje povlači i činjenicu da ponašanje unutar organizacija u svakom slučaju zavisi i od edukativnih, kao i od kulturnih vrednosti zaposlenih kadrova. Delatnosti turističke privrede odlikuju se prevashodnim učešćem ljudi (radno intenzivne delatnosti) u ostvarivanju uslužnih i proizvodnih aktivnosti, odnosno u svim bitnim komponentama radnih procesa. Turizam je takva delatnost u kojoj su zaposleni ti koji prave razlike, koji turističku uslugu „obeležavaju“ i diferenciraju je u odnosu na konkurenciju, odnosno stvaraju komparativne prednosti i jedini su resurs koji se ne može kopirati. Stoga je upravljanje ljudskim resursima izuzetno značajno za ostvarivanje ukupnih poslovnih rezultata konkretnog preduzeća u turizmu.

Formiranje zadovoljnih kadrova je proces koji se nikada ne završava i koji sam sebe inicira i već je zbog toga permanentno akutno pitanje. Tu je i pitanje u vezisa čovekom kao faktorom kvaliteta. Slab kvalitet je zapravo posledica slabih propisa (tehničkih, tehnoloških i organizacionih), ali glavni faktor pri postavljanju kriterijuma i disciplinenjihovog sprovođenja je opet, na kraju, sam čovek. Stoga, odgovornost za zadovoljstvo i kvalitet u poslovanju treba posmatrati sa aspekta obrazovanja zaposlenih kadrova u turizmu. Čovek je faktor koji u čitavom procesu jedini radi koristećise razumom i koji stvara logičku podlogu za sve, više nego svi ostali faktori. Jedino je čovek u mogućnosti da reaguje, te ako ne može ukloniti, bar može sprovesti informaciju o negativnostima(Gaziouglu, Tansel, 2002).

Mnogi teoretičari smatraju da obrazovanje zaposlenih može imati velike efekte na stepen i faktore zadovoljstva zaposlenih u turističko-hotelijerskom poslovanju. Zadovoljstvo poslom snažan je pokazatelj pozitivnih stavova i utvrđenih individualnih i organizacionih vrednosti koje imaju visokoobrazovani (Diaz- Serrano, Cabral Vieira, 2005). Kompanije mogu da imaju značajne uticaje i efekte na zaposlene kadrove, motivišući i stimulišući njihovo dalje obrazovanje, čime neminovno utiču na ekspanziju ka svetskim trendovima(Spector, 1997). U ovom radu autor se dotakao aktuelne teme zadovoljstva zaposlenih u turističkim preduzećima i uticaja obrazovne strukture na stepen njihovog (ne)zadovoljstva. U radu su postavljene određene hipoteze koje će dati odgovor na stepen pretpostavljene korelacije. Međutim, tokom istraživanja

se konstantno nametala potreba da se rasvetle određene predrasude o očekivanjima i zahtevima zaposlenih u zavisnosti od njihovog edukativnog nivoa. Rad predstavlja sintezu elektronskog istraživanja, analize statističkih podataka i dostupne literature, a rezultiraće kritičkom analizom i potvrdom/negiranjem određenih pretpostavki.

Pregled literature

Tokom prošlog veka turizam je u objektivnim okolnostima, temeljenim na tendenciji brzog privrednog rasta, posmatran i shvaćen prvenstveno u svetlu njegovih ekonomskih funkcija. Međutim, savremeni turizam u novije vreme svoj razvoj intenzivnije usmerava ka društveno-humanističkoj, kulturološkoj i obrazovnoj sferi. U novonastalim okolnostima, u kojima znanje postaje središte privrednog bogatstva, problematika zadovoljstva zaposlenih kadrova u turizmu i njihova profesionalna orijentacija sve više izbijaju u prvi plan (Pollock, Ritchie, 1990; Busby, Huang, 2012; Gajić, Kovačević, Penić, 2012). Evropska i svetska iskustva ukazuju na tendenciju razvijanja permanentnog sistema obrazovanja turističkih profila, sa ciljem praćenja svih trendova i promena, te uspešnim opstankom na izrazito konkurentnom tržištu. Međutim, primeri prakse na srpskim visokoškolskim ustanovama turističkog smera takođe ukazuju na pozitivne pomake, pokretanjem raznovrsnih studijskih programa. Smatra se da samo obrazovaniji kadrovi, svojim vrednosnim sistemom, te promenama koje unose u posao, doprinose opstanku na tržištu i uspešnom poslovnom razvoju. Veliki broj teoretičara bavi se sve popularnijom temom, zavisnošću zadovoljstva (višeg ili nižeg stepena) od edukativnog nivoa (Clark, 1996; Clark, Oswald, 1996; Watson, et al., 1996; Hartog, Oosterbek, 1998; Gazioglu, Tansel, 2006; Verhofstadt, et al., 2007). Osim faktora kao što su starosno doba i polna struktura, i obrazovanje spada u determinišuće faktore zadovoljnih kadrova. Zadovoljstvom zaposlenih u odnosu na nivo obrazovanja bavi se veliki broj naučnih disciplina, iz čega i proizilazi enorman značaj ove komponente u razvoju turizma i turističkih preduzeća na tržištu sve izraženije konkurencije. Mnogi teoretičari smatraju da zadovoljstvo zaposlenih može imati snažne efekte na celokupno poslovanje. Zadovoljstvo poslom je snažan pokazatelj dobrog poslovanja i blagostanja preduzeća (Hadzic, Nedeljkovic, 2008) i dokaz da zaposleni ne nameravaju da napuste kompaniju (Ross, Van Willigen, 1997; Gaziouglu, Tansel, 2002). Kompanije imaju značajne uticaje i efekte na zaposlene kadrove, a neki od tih efekata se ogledaju u stepenu zadovoljstva zaposlenih (Spector, 1997). Zadovoljstvo zaposlenih direktno ili indirektno utiče na njihovo ponašanje. Zadovoljstvo na poslu je stav prema poslu i radnim situacijama u svim svojim raznovrsnim aspektima. Zadovoljniji radnici ređe napuštaju svoje poslodavce (Clark, 2001). Zadovoljstvo poslom objedinjuje multidimenzionalne psihološke reakcije na posao, koje moraju da zadovolje kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente (Hulin, Judge, 2003). Ako su kadrovi visokoobrazovani, kvalitetni, a uz sve to i zadovoljni svojim poslom i odnosom sa saradnicima, to neizostavno vodi ka konkurentnom, efikasnom i uspešnom poslovanju. Poznato je da mnoga preduzeća, u

ovom ili onom obliku školovanja već formiranog kadra, potroše samo za rukovodeći kadar više od 10% ukupnih primanja svih zaposlenih. Obrazovani kadrovi imaju određene vrednosti koje se dosta razlikuju od onih koje poseduju nižeobrazovane strukture ljudi. Oni imaju proširene vidike, žele da uče i traže poslove koji će im to omogućiti, uprkos plati. Kada obrazovani kadrovi uđu u organizacije, prilagođavaju se organizacionom vrednosnom sistemu, koji se dosta razlikuje od individualnog sistema vrednosti. Istraživanja su pokazala da to što neko ima određen stav, ne znači nužno da mora da ispoljava i ponašanje u skladu sa tim stavom. Veoma često se javlja kognitivna disonanca, stanje neslaganja stavova i ponašanja. Istraživanja u SAD pokazuju da su zaposleni zadovoljniji ukoliko je ta organizacija u većoj meri decentralizovana, upravo zbog mogućnosti odlučivanja i autonomije. Naravno, radi se o visokoobrazovanim kadrovima koji konstantno teže samostalnosti u radu i uvođenju promena, koje vode ka napretku i usavršavanju(WTTC).

Obrazovanje kao korektivna mera u poboljšanju turističkog poslovanja

Obrazovanje je aktivnost u okviru društvene podele rada kojom se unapređuje znanje čoveka i usavršavaju njegove sposobnosti i koja doprinosi formiranju ljudske ličnosti. Mora se istaći da obrazovanje ima ekonomsku funkciju, jer je obrazovni kadar jedan od bitnih faktora za razvoj proizvodnih snaga i povećanje produktivnosti rada u društvu, a time ujedno i za unapređenje društvenog razvoja. Naime, obrazovanje ima neposredan i posredan ekonomski efekat. Akumulacija znanja, shvaćena kao proizvodnja znanja u procesu obrazovno-istraživačkog rada i kao transfer znanja u procesu obrazovanja, u savremenom društvu dobija na kvalitetu. Prema novijim istraživanjima, ističe se da osnovno obrazovanje povećava radnu sposobnost za 30–40%, srednje za 100%, a visoko obrazovanje i do 300%. Ruski eksperti su izračunali da svaka rublja uložena u proširenu proizvodnju povećava nacionalni dohodak za 0,39 rubalja, a rublja uložena u znanje i obrazovanje za 1,45 rubalja (WTTC). Izvodi se zaključak da je obrazovanje najvažniji faktor svakog uspeha u razvoju, pa prema tome i u turizmu. Dinamika razvoja tehnologije i nauke utiče na to da stečena znanja brzo zastarevaju i dobijaju neke nedostatke. Prema nekim istraživanjima, znanje može u periodu od osam godina da opadne skoro upola. Razvojem se menja i struktura kadrova zaposlenih u turizmu. Sa jedne strane dešava se da se traže kadrovi sa novim iskustvima, obrazovanjem, a opet sa druge strane u pojedinim sektorima privrede javlja se višak takve radne snage (Čerović, 2009). Neki od principa permanentnog obrazovanja mogu biti: osigurati kontinuitet obrazovanja, sprečiti rasipanje, povezivanje različitih oblika delovanja i ciljeva i načina obrazovanja, prilagođavanje sistema obrazovanja društvenim sistemima u kojima se sprovode, korišćenje velikog broja sredstava obrazovanja i informisanja, te priprema ljudi na svim nivoima obrazovanja na način života i rada u konstantnim promenama.

Ono što ja zaista potrebno jeste da se utvrde glavni problemi obrazovanja, imajući u vidu sve brže prerastanje ove privredne delatnosti od klasičnog, lokalnog turizma i

hotelijerstva u globalnu industriju. Pitanja od kojih treba krenuti su sledeća: Koji je glavni cilj usavršavanja? Kakav će oblik obrazovanja dati najbolje rezultate s obzirom na postavljene zadatke? Koje profile polaznika treba obuhvatiti programima obrazovanja? Suština dobre edukacije i kvalitetnih studijskih programa je osposobljavanje budućih turističkih radnika za usvajanje i unapređivanje znanja iz oblasti planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole i unapređenja poslovnih procesa koji se odnose na ljudske resurse u turističkim preduzećima, kao i obezbeđivanje mogućnosti da kroz povezivanje teorije i prakse uoče poziciju upravljanja ljudskim resursima u savremenim turističkim preduzećima i shvate važnost strategijskog aspekta ljudskih resursa.

Teorijsko-metodološki pristup

U ovom radu istraživanje se temeljilo na činjenici da je rasprostranjeno mišljenje da zadovoljstvo humanog kapitala svim uslovima na poslu zavisi od nivoa njihovog obrazovanja, tačnije – da su visokoobrazovani kadrovi, zaposleni u turističkim agencijama, hotelima i turističkim organizacijama pretežno nezadovoljni većinom ponuđenih segmenata u poslovanju, dok su oni sa nižim stepenom obrazovanja zadovoljniji po svim pitanjima i manje zahtevni. Zadatak rada bio je da se, elektronskim istraživanjem, analizama dostupne literature, statističkih izvora i korišćenjem deskriptivnih i komparativnih metoda, dokaže ili opovrgne ova pretpostavka, te su u skladu sa tim postavljene i određene pothipoteze koje će pomoći u donošenju krajnjeg zaključka, te da se dokaže u kojim uslovima se može potvrditi hipoteza, a u kojim ne.

Pothipoteze su sledeće:

H1 – Zadovoljstvo zaposlenih kadrova međusobnom komunikacijom, radnim prostorom i fizičkim uslovima rada trebalo bi da je na relativno istom nivou kod svih ispitivanih obrazovnih struktura.

H2 – Organizacija, pravila i procedure na poslu potpuno su u skladu sa očekivanim kriterijumima zaposlenih, od nižih do viših nivoa obrazovanja, s tim da postoje veća očekivanja kod visokoobrazovanih kadrova.

H3 – Zaposleni u turističkim preduzećima sa srednjim i višim obrazovanjem zadovoljni su zaradom, mada je rasprostranjeno mišljenje da fakultetski obrazovani kadrovi veoma oštro kritikuju mišljenje da je posao u turističkim agencijama i hotelima ekvivalent znanja i obrazovanja zaposlenih, tačnije smatraju da bi trebalo da budu više plaćeni s obzirom na nivo znanja koji poseduju.

H4 – Visokoobrazovani kadrovi spremni su da učestvuju u inoviranju određenih delova poslovanja i veoma često odstupe od ustaljenih sistema koji ne donose uvek dobrobit za preduzeće – smatra se da im nisu u potpunosti obezbeđeni uslovi za autonomiju u radu i donošenju odluka.

H5 – Vladaju stavovi da je rad u turističkim agencijama ponižavajući (bez naznaka ponosa), a pretpostavka je da to podržavaju slojevi visokog obrazovanja.

Diskusija

Glavna hipoteza, da su visokoobrazovani kadrovi i najnezadovoljniji većinom faktora koji obezbeđuju sigurnost i uspešnost poslovanja, je opovrgnuta. Potvrđeno je da ne važi uvek pravilo da visok stepen obrazovanja nužno diktira i više vrednosne sisteme. Naprotiv, u određenim segmentima dobijeni su potpuno neočekivani rezultati.

Na osnovu iscrpnih elektronskih istraživanja, praćenja aktuelne stručno-naučne literature i dostupnih statističkih podataka, te primenom komparativnih i deskriptivnih analiza, došlo se do jedinstvenog zaključka da su kadrovi sa višim nivoom obrazovanja zadovoljniji skoro svim ponuđenim segmentima od niže obrazovanih kolega. Na osnovu istraživanja koje je sprovedeno u hotelima u Novom Sadu (Petrović, Marković, 2011) došlo se do određenih zaključaka kada su u pitanju stavovi menadžmenta hotela o obrazovnoj strukturi i uopšte o značaju obrazovanja za uspešnije poslovanje. Najzad je prihvaćena činjenica da jedino edukovan, adekvatno obučen, srećan i zadovoljan radnik pruža najkvalitetniju i najpotpuniju uslugu, i time neizostavno obezbeđuje lojalne hotelske i turističke potrošače. Istraživanjem je potvrđeno da primarna ulaganja u budućem poslovanju hotela u Novom Sadu treba da budu upravo u sektoru ljudskih resursa. Neophodno je više pažnje posvetiti kvalitetnom i stručnom upravljanju ljudskim resursima, odgovarajućoj organizaciono-kadrovskoj strukturi, a posebno pažljivom odabiru kadrova, na osnovu unapred utvrđenih metoda, tehnika i programa obuke. Uočava se da su menadžeri u najvećoj meri zainteresovani za obrazovanje i usavršavanje već postojećih zaposlenih kadrova, ali da se poslovanje zapravo treba bazirati na kadrovima koji poseduju vrhunska znanja iz oblasti u kojoj rade, i da su upravo ti kadrovi često najzadovoljniji sa poslom koji obavljaju. Menadžment hotela takođe smatra da obrazovne institucije imaju značajnog uticaja na obezbeđivanje i stvaranje adekvatnih profila za rad. Mnogi od njih smatraju da je neophodan „uvoz“ kvalitetnih rukovodećih kadrova iz razvijenih turističkih zemalja, a svega 3,2% ispitanika se izjasnilo da domicilno stanovništvo zadovoljava obrazovnu strukturu zaposlenih i da nije potrebno u tolikoj meri vršiti uticaj na mehanički priliv radne snage iz drugih sredina, što je slučaj u državi poslednjih nekoliko godina. Za razvoj turizma u određenoj zemlji ključni značaj imaju turističke agencije i turističke organizacije, koje se bave pozicioniranjem određene zemlje na turističkom tržištu, ali i kreiranjem i realizovanjem inostranih i receptivnih turističkih aranžmana. S obzirom na to da je turistička usluga neopipljiva i da su njene osnovne karakteristike nemogućnost skladištenja i istovremenost proizvodnje i potrošnje, to još više ističe u prvi plan neophodnost zaposlenja sposobnih, edukovanih, elokventnih i ljubaznih kadrova, koji će na pravi način umeti da plasiraju svoju robu (turistički aranžman), u što kraćem roku, potencijalnom turistu. Podaci istraživanja sprovedenog u 23 turističke agencije u Novom Sadu (Gajić, Kovačević, Penić, 2012) ukazuju na stepen nivoa zadovoljstva

zaposlenih pojedinim segmentima u korelaciji sa stepenom obrazovanja. Iz istraživanja se može zaključiti da su fakultetski obrazovani kadrovi najviše zadovoljni po pitanju ostvarene komunikacije sa kolegama (fakultetski obrazovani 51,3%, a oni sa srednjim nivoom obrazovanja 34,8% zadovoljnih). Uslovima na radnom mestu zadovoljniji su niže obrazovne strukture, dok više teže ka boljim uslovima i imaju veća očekivanja. U obzir je uzeta i zarada kao jedan od ključnih činilaca zadovoljstva na radnom mestu. Pretpostavka je bila da su više obrazovne strukture nezadovoljnije po ovom pitanju, što je na kraju analize podataka u potpunosti opovrgnuto. Najzadovoljniji po ovom pitanju su kadrovi sa višim stručnim obrazovanjem, a ispostavilo se da su najnezadovoljniji oni sa srednjim nivoom obrazovanja. Zatim, da je zarada ekvivalent postojećeg znanja, pokazuju podaci da se 15,88% fakultetski obrazovanih izjasnilo da je to potvrдна činjenica, a 12,14% sa srednjim stepenom obrazovanja je potvrdilo ovaj stav. Ono što je još opovrgnuto, a dato je kao pothipoteza, jeste da visokoobrazovani kadrovi nisu ponosni na posao koji obavljaju (viši nivo obrazovanja 31,42% ponosih, fakultet 25,57% ponosnih, dok su oni sa nižom stručnom spremom svega 14,28% ponosni na svoj posao). Ono što se i očekuje od viših obrazovnih struktura, jeste da konstantno učestvuju u donošenju inovativnih mera i stvaranju autonomije u svom radu, čime obezbeđuju put ka daljem usavršavanju. Podaci govore da je 54,63% fakultetski obrazovanih zadovoljno merama i slobodom za donošenje inovacija u poslovanju, a 39,13% onih sa srednjim obrazovnim nivoom. U današnjoj situaciji ekonomske krize pretpostavlja se da veći deo zaposlenih ima strah od sigurnosti očuvanja radnog mesta. Analizom podataka došlo se do zaključka da podjednako za posao strahuju svi zaposleni, bez obzira na nivo svog obrazovanja.

Zaključak

Istraživanje po pitanju kvaliteta ljudskih resursa u turizmu, nivoa njihovog obrazovanja, ali i stepena njihovog zadovoljstva poslom je sastavni deo poboljšanja kvaliteta usluga, te stvaranja zadovoljnih i lojalnih turista. U ovom radu autor se dotakao aktuelne teme zadovoljstva zaposlenih u turističko-hotelijerskom poslovanju i uticaja obrazovne strukture na stepen njihovog zadovoljstva. Istraživanje se temeljilo na činjenici da je rasprostranjeno mišljenje da zadovoljstvo humanog kapitala svim uslovima na poslu zavisi od nivoa njihovog obrazovanja, tačnije – da su visokoobrazovani kadrovi, zaposleni u turističkim agencijama, hotelima i turističkim organizacijama pretežno nezadovoljni većinom ponuđenih segmenata u poslovanju, dok su oni sa nižim stepenom obrazovanja zadovoljniji po svim pitanjima i manje zahtevni, što je istraživanjem potpuno opovrgnuto. Naprotiv, došlo se do zaključka da su kadrovi sa višim nivoom obrazovanja zadovoljniji skoro svim ponuđenim segmentima (međuljudski odnosi, odnosi sa pretpostavljenima, zarada, autonomija u obavljanju pojedinih zadataka, motivacija) od niže obrazovanih kolega. Pojedini teoretičari ističu kriterijume prema kojima treba zapošljavati turističke radnike: kvalitet rada, kvantitet rada, stručno znanje, tačnost u radu, prijatan fizički izgled, elokventnost i ljubaznost, primanje poruka i saveta, stav prema radu, sposobnost i volja za učenjem,

saradnja sa zaposlenima, sposobnost za razmišljanje i spremnost za pomoć u svakom trenutku itd. Međutim, sve to dalje povlači pitanje šta u velikoj meri utiče da zaposleni budu zadovoljni na svom radnom mestu i time doprinesu boljem učinku turističkog preduzeća? Iznenađujući je zaključak da su visokoobrazovani kadrovi, koji su zadovoljni svojim privatnim životom, upravo najzadovoljniji svojim poslom, a samim tim oni imaju najefikasniji učinak i najbolje rezultate. Dokazalo se da ipak postoje i spoljašnji faktori koji u određenoj meri utiču na stavove zaposlenih, bez obzira na njihovu kvalifikacionu strukturu. Srbija je država koja još uvek nije iskorenila neke stare, ustaljene načine poslovanja, ma koliko se tome teži. Moguće je da su za promene na svim poslovnim planovima potrebne decenije, ali zaista postoje tendencije ka velikim promenama, posebno kada se govori o tome da je društvo svesno značaja permanentnog sistema obrazovanja. Naime, u turističkim preduzećima zapošljavale su se sve obrazovne strukture, ali i one koje profilski potpuno odudaraju od turizma. Mogli su da se zaposle svi sa srednjom školom, bez obzira kojeg profila i koje kadrove je ta škola edukovala. Tako se u agencijama moglo naići na hemičare, ekonomiste, tehničare i mnoge druge koji su našli posao nadajući se da je to samo jedna lestvica do željenog posla, a na kraju, zbog veoma teške ekonomske situacije u zemlji, ipak ostajali da rade u tim organizacijama. Otuda i neočekivano nezadovoljstvo zaposlenih sa nižim obrazovanjem svim segmentima. Poslednjih godina 20.veka u Srbiji se uvode obrazovni smerovi, kako u srednjim školama tako i na fakultetima, koji edukuju i usko specijalizuju turističke kadrove. Ukoliko se uzme u obzir činjenica da ti mladi ljudi studiraju turizam jer je to njihovo interesovanje i ako se na to nadoveže trenutna situacija, ali i želja i ambicija mladih edukovanih kadrova da turizam u Srbiji afirmišu i dovedu na viši nivo, razume se i njihova skromnost u očekivanjima određenih uslova, kao i zadovoljstvo neočekivanim segmentima.

Konkretni rezultati ovog istraživanja formulisani su tako da budu primenjivi u savremenoj turističkoj praksi, a ukoliko im se ozbiljno pristupi, mogli bi biti od strateškog i taktičkog značaja za rukovodioce turističkih agencija, hotela i turističkih organizacija, ali i nosioce turističke politike na regionalnom i lokalnom nivou.

Literatura

- [1] Armstrong, M., (2001) *Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page.
- [2] Bartunek, J., (1997) *First, Second and Third Order Change and Organizational Development*, "Journal of Applied Behavioral Science", No. 23 (4), pp. 23–29.
- [3] Baum, T., (1993) *Human Resources in Tourism*, "Human Resources in International Tourism", pp. 3–21, Oxford, Butterworth Heinemann.
- [4] Baum, T., (1998) *Unskilled work in the hospitality industry*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", No. 15 (3), pp. 207–209.

- [5] Busby, G., Huang, R., (2012) *Integration, intermediation and tourism higher education: Conceptual understanding in the curriculum*, "Tourism Management", No. 33 (1), pp. 108–115.
- [6] Choy, D., (1995) *The Quality of Tourism Employment*, "Tourism Management", No. 16 (2), pp. 129–137.
- [7] Clark, A.E., (1996) *Job satisfaction in Britain*, "British Journal of Industrial Relations", No. 34, pp. 189–217.
- [8] Clark, A.E., Oswald, A.J., Warr, P.B., (1996) *Is job satisfaction U-shaped in age?*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", No. 69, pp. 57–81.
- [9] Diaz-Serrano, L., Cabral Vieira, J.A., (2005) *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*, "IZA Discussion Papers", No. 1558, Institute for the Study of Labour.
- [10] Fabra, E. B., Camisón, C., (2009) *Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case*, "Economics of Education Review", No. 28, pp. 600–610.
- [11] Gajić, T., Đurica, N., Tomić D., (2011) *Quality of human resources as a key factor of success in tourism market-survey conducted in hotels in Novi Sad*, "African Journal of Marketing Management", No. 3 (7), pp. 139–148.
- [12] Gajić, T., Kovačević, B., Đurica, N., (2011) *Analysis of tourist satisfaction with the quality of agricultural food products in the hotels of Novi Sad*, "International Journal of Economics and Management Sciences", No. 1 (5), pp. 29–37.
- [13] Gajic, T., Kovacevic, B., Penic, M., (2012) *Employee satisfaction in travel agencies – Research conducted in travel agencies of Novi Sad*, "African Journal of Business Management".
- [14] Gazioglu, S., Tansel, A., (2006) *Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors*, "Applied Economics", No. 38, pp. 1163–1171.
- [15] Hadzic, O., Nedeljkovic, M., (2008) *Motivation for Work and Job Satisfaction in an Organization*, Novi Sad, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad.
- [16] Hartog, J., Oosterbek, H., (1998) *Health, wealth and happiness: Why pursue a higher education?*, "Economics of Education Review", No. 17 (3), pp. 245–256.
- [17] Hulin, C.L., Roznowski, M., Hachiya, D., (1985) *Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration*, "Psychological Bulletin", No. 97 (2), pp. 233–250.

- [18] Idson, T.L., (1990) *Establishment size, job satisfaction and the structure of work*, "Applied Economics", No. 22, pp. 1007–1018.
- [19] Jürges, H., (2003) *Age, cohort, and the slump of job satisfaction among West German workers*, "Review of Labour Economics and Industrial Relations", No. 17 (4), pp. 489–518.
- [20] Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., (1999) *Reported job satisfaction: What does it mean?*, "TSER/STT Working Papers", pp. 24–99.
- [21] Lincoln, J.R., Kalleberg, A.L., (1985) *Work organization and workforce commitment – A study of plants and employees in the United States and Japan*, "American Sociological Review", No. 50 (6), pp. 738–760.
- [22] Lydon, R., Chevalier, R., (2002) *Estimates of the effect of wages on job satisfaction*, „Center for Economic Performance Discussion Papers”, No. 0531.
- [23] Mayaka, M., Akama, J.S., (2007) *Systems approach to tourism training and education: The Kenyan case study*, "Tourism Management", No. 28 (1), pp. 298–306.
- [24] Meng, R., (1990) *The relationship between unions and job satisfaction*, "Applied Economics", No. 22, pp. 1635–1648.
- [25] Petrović, P., (2002) *Prestruktuiranje turističke privrede*, „Turizam“, Novi Sad, br.9, str. 67–70.
- [26] Petrović, M., Marković, J., (2011) *Relation between Service Orientation and Job Satisfaction among the Employees in Novi Sad's Hotels*, International Conference "Contemporary Trends in Tourism and Hospitality", Novi Sad, 29–30. September 2011, Collection of Papers, pp. 374–386.
- [27] Pollock, A., Ritchie, B.J.R., (1990) *Integrated strategy for tourism education/training*, "Tourism Management", No. 17 (4), pp. 568–585.
- [28] Ross, C.E., Reskin, B.F., (1992) *Education, control at work, and job satisfaction*, "Social Science Research", No. 21, pp. 134–148.
- [29] Ross, C.E., Van Willigen, M., (1997) *Education and the subjective quality of life*, "Journal of Health and Social Behavior", No. 38, pp. 275–297.
- [30] Sloane, P.J., Williams, H., (2000) *Job satisfaction, comparison earnings and gender*, "Labour", No. 14, pp. 473–501.
- [31] Souza-Poza, A., Souza-Poza, A.A., (2000) *Taking another look at the gender/job satisfaction paradox*, "Kyklos", No. 53, pp. 135–152.
- [32] Spector, B., (1995) *The sequential path to transformation management*, "European Management Journal", No. 13 (4), pp. 382–389.

- [33] Stranjančević, A., Kovačević, B., (2009) *Human Resources in Sports and Recreational tourism in Montenegro Coast: Situation and Perspectives*, Zbornik radova Geografskog instituta „Jovan Cvijić“, No. 62(1), pp.135–156.
- [34] *Strategija razvoja turizma Srbije za period 2005–2015*„,Službeni glasnik RS“, br.91/06.
- [35] Štetić, S., Šimičević, D., Nicić, M., (2009) *Menadžment turističke destinacije*,Beograd, Srpsko geografsko društvo.
- [36] Verhofstadt, L.L., Buysse, A., Devoldre, I., De Corte, K., (2007) *The influence of personal characteristics relationship properties on social support in marriage*,“Psychologica Belgica”, No. 47 (3), pp. 195–217.
- [37] Ward, M.E., Sloane, P.J., (2000) *Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages: Job satisfaction among males and females academics in Scottish universities*,“Scottish Journal of Political Economy”, No. 47, pp. 251–272.
- [38] Watson, R., Storey, D., Wynarczyk, P., Keasey, K., Short, H., (1996) *The relationship between job satisfaction and managerial remuneration in small and medium-sized enterprises: An empirical test of comparison income and equity theory hypotheses*,“Applied Economics”, No. 28, pp. 567–576.
- [39] World Travel and Tourism Centre (WTTC),*The Economic Impact of Travel and Tourism Development*, WTTC, London.
- [40] World Travel and Tourism Human Resource Center (WTTHCR), (2005) *Steps to Success – Global Good Practice in Travel and Tourism Human Resource Development*, Vol.2, No. 2, Vancouver,WTTHCR.

Primljeno: 14.06.2012.

Odobreno: 22.06.2012.