

**dr Snježana Gagić**

Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka

**dr Ana Jovičić Vuković**

Visoka poslovna škola, Novi Sad

**dr Marko D. Petrović**

Geografski institut „Jovan Cvijić” SANU, Beograd

UDK 005.962:640.43

338.488.2:640.43

## USLUŽNA ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH U RESTORANIMA<sup>1</sup>

### SERVICE ORIENTATION OF THE RESTAURANT EMPLOYEES

**Apstrakt:** Program uslužne orijentacije razvijen za zaposlene može biti konkurentna prednost restorana. Uslužna orijentacija se karakteriše kao volja zaposlenih da budu korisni, uključeni, posvećeni i kooperativni prema gostima. Ponašanje usmereno ka gostima podrazumeva pružanje pomoći gostima, zadovoljavanje njihovih potreba, ponudu onih usluga koje će zadovoljiti te potrebe, tačan opis usluga, izbegavanje manipulacije i izbegavanje taktike jakog pritiska.

Uslužna orijentacija treba da bude glavni pokretač koji će stvoriti razliku između konkurentskih preduzeća. Činjenica je da zaposleni na prvoj liniji tzv. „frontline” zaposleni (konobari i barmeni) sa visokim stepenom uslužne orijentacije utiču na percepciju kvaliteta i na kraju dovode do zadovoljstva i lojalnosti gostiju.

Ovaj rad će prikazati koja su očekivanja gostiju, šta podrazumeva uslužna orijentacija i koji faktori utiču na uslužnu orijentaciju zaposlenih.

**Gljučne reči:** restoran, uslužna orijentacija, kvalitet usluge.

**Abstract:** The service orientation program developed for restaurant employees can be a competitive advantage for a restaurant operation. Service orientation has been characterized as the disposition of employees to be helpful, thoughtful, considerate, and cooperative towards customers. Customer-oriented behaviors include: helping customers; helping customers to assess their needs; offering service that will satisfy those needs; describing services accurately; avoiding deceptive manipulations; and avoiding the use of high-pressure tactics.

Service orientation should be understood as a major vehicle in which managers have established differentiation among competing companies. The fact is that frontline employees (e.g. servers and bartenders) with a high degree of service orientation influence restaurant diners' perceptions of service quality and ultimately lead to diners' satisfaction and loyalty.

This paper will present what the guests' expectations are, what the service orientation means and which factors have influence on employee service orientation.

**Key words:** restaurant, service orientation, service quality.

<sup>1</sup> Rad je deo republičkog projekta III 47007, finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.



## Uvod

U procesima pripreme i pružanja ugostiteljskih usluga, gost ima središnju ulogu, jer je on istovremeno proizvođač i potrošač usluga, a njegovo ponašanje i ophođenje naročito je osjetljivo. Ugostiteljska usluga kao predmet razmene ima tržišnu vrednost, ne samo za onoga ko je nudi nego i za njenog potrošača, tj. gosta. Tržišna vrednost postaje ostvariva samo uz dva uslova: prvi se odnosi na materijalna sredstva i ugostiteljsko uslužno osoblje, a drugi se odnosi na goste koji iskazuju potrebe i želje, pa njih zadovoljavaju kontaktiranjem sa osobljem koje ih uslužuje (Galičić, Laškarin, 2011). Pojedina restoraterska preduzeća su izgradila celokupni ugled na kvalitetu svog osoblja. Bez ljudi ugostiteljsko preduzeće ne bi moglo da postoji i funkcioniše, čak i kada se zasniva na automatizaciji najvišeg nivoa. Postoji mnogo razloga koji utiču na nezadovoljstvo gostiju. Određene studije su pokazale da 68% potrošača napušta odnos zbog indiferentnosti osoblja, 14% su nezadovoljni korišćenjem proizvoda ili usluge, 5% zbog atraktivnosti konkurentskih proizvoda i 9% zbog nižih cena konkurenata (Gummesson, 2008). Ovi rezultati jasno pokazuju značaj uslužnog osoblja u procesu isporuke usluge. Kvalitet zaposlenih uglavnom se odnosi na veštinu komuniciranja: rad i ophođenje s ljudima, pisana i usmena prezentacija, identifikacija i rešavanje problema, slušanje, dobijanje povratne informacije od gostiju (Fox, 2006). Komunikacija igra važnu ulogu od početka donošenja odluke o korišćenju određene usluge, pa sve do doživljaja kvaliteta prilikom konzumiranja. Komunikacija obavlja ugostiteljski proizvod, ceo proces isporuke i potrošnje i čini ga uspešnim ili neuspešnim u zavisnosti od sposobnosti zaposlenih u komunikaciji.

Poslednjih godina, svetske kompanije sve više ulažu značajne resurse u programe za poboljšanje stava zaposlenih u odnosu sa potrošačima. Neretko, zaposleni su prvi, nekad i jedini predstavnici kompanije koji dolaze u kontakt sa potrošačima. Iz tog ra-

zloga potrošači stvaraju sliku o preduzeću na osnovu stava zaposlenih. Shodno tome, javlja se interes u određivanju faktora koji utiču na uslužnu orijentaciju zaposlenih.

Zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima su predstavnici koji pokazuju koliko je preduzeće uslužno orijentisano. Oni su direktni učesnici u implementaciji marketinškog koncepta zato što je njihov odnos prema potrošačima odrednica za njihovo ukupno zadovoljstvo (Rust, Zahotik, Keiningham, 1996).

## Očekivanja korisnika restoraterskih usluga

Lepi trenuci i druženja često podrazumevaju i izlazak u neki restoran. Razlog može biti i poslovni, a nekad je cilj jednostavno da se utoli glad. Svi ljudi se ne ponašaju isto pri donošenju odluka o kupovini određene usluge, čak se i isti ljudi različito ponašaju u različitim situacijama. Zbog toga je važno da zaposleni koji su u kontaktu sa gostima umeju da prepoznaju koje su potrebe gostiju i na koji način mogu da odgovore na njih. Potrebe predstavljaju sve ono što izaziva fizičko i emocionalno nezadovoljstvo, stvara unutrašnju tenziju, koju osoba želi da ublaži/otkloni. Zadovoljavanje potreba putem raznih proizvoda i usluga je osnovni uslov ljudskog opstanka. Kada potrošač postane svestan potrebe, aktivira se motivacioni proces. Naučnici smatraju da postoji određena hijerarhija motiva i da shodno njima čovek usmerava svoje ponašanje. Prema Maslovu (2004) ključni motivi su:

- fiziološki motivi (povezani sa potrebom opstanka);
- motivi bezbednosti (fizička i materijalna sigurnost osobe);
- motivi pripadnosti (čovek je društveno biće i u tom smislu ima potrebe za druženjem, pripadanjem određenim društvenim grupama, ljubavlju);
- statusni motivi (isticanje osobe u društvu, želja za prestižom, poštovanjem od strane drugih itd.);
- motivi samopotvrđivanja (želja osobe

da se razvija kao ličnost i da se izrazi u skladu sa svojim sposobnostima).

Zadovoljstvo gosta informacijom je dobar polazni osnov daljeg rada na njegovom zadovoljstvu. Sledeći korak je doživljaj, odnosno lično iskustvo gosta – njegova subjektivna spoznaja o kvalitetu realizovanih usluga. Pojedininim uslugama gost može biti zadovoljan, kada je doživljeno u skladu sa očekivanim, a pojedininim ne, kada je doživljeno ispod očekivanog (Kosar, 2002). Svaki gost pojedinačno kreira očekivanu vrednost neke usluge. Prava mera uspešnosti određene usluge ili proizvoda javlja se kada su doživljene (percipirane) vrednosti ispunile očekivanja. Potvrđivanje očekivanja moguće je posmatrati kroz jaz, odnosno razliku koja je nastala između onoga što je gost očekivao i onoga što je dobio. Uzimajući u obzir činjenicu da su usluge manje opipljive nego proizvodi, veći deo uslužnog kvaliteta nalazi se u samoj isporuci. Uslužna organizacija, ukoliko želi da ostane na tržištu, mora najpre stvoriti određeni nivo očekivanja kod potrošača, a koja se odnose na uslugu koju ona pruža. Značaj očekivanja potrošača se ogleda u tome, da kvalitet predstavlja ocenu u odnosu na neki uspostavljeni standard (Ljubojević, 2004).

Nivo očekivanja gostiju razlikuje se od slučaja do slučaja. Ukoliko neko ruča u određenom restoranu u kojem je ljubaznost osoblja na visokom nivou, cene su niske, ali je enterijer i ambijent skroman, on formira određena očekivanja shodno tome. Loš ambijent će za nekoga biti razlog da ne ode u taj restoran, ali će drugi, iako svestan skromnog enterijera, otići tamo jer očekuje ljubazno osoblje i niže cene. Za nekog drugog pak, taj nivo je viši, jer niska cena i ljubazno osoblje ne mogu da mu nadoknade loš ambijent. Sa druge strane, ako neko ruča u elitnom restoranu sa dobrom reputacijom i visokim cenama, formiraju se očekivanja na mnogo višem nivou.

U pogledu usluge koja se očekuje značajni su idealna usluga i prihvatljiva usluga. Gornji i donji nivo razlikuju se u zavisnosti od tipa usluge, ali i u okviru različiti

preduzeća u okviru istog tipa usluge. Tako na primer, kod restorana brze hrane idealnu uslugu predstavlja brza usluga, ugodan ambijent i ukusna hrana u čistom restoranu. Kada je u pitanju ekskluzivni restoran, percepcija idealne usluge zahteva da bude ispunjeno mnogo više elemenata: lepo okruženje, mirišljave sveće, ljubazni i graciozni zaposleni, najbolja hrana i piće.

Kada se usluga kreće u okviru ranije pomenute „zone tolerancije“, to ne utiče značajnije na zadovoljstvo potrošača. U situacijama kada je nivo usluge ispod prihvatljive, odnosno donjeg nivoa tolerancije, dolazi do frustracije i nezadovoljstva potrošača. U situacijama kada potrošač dobije uslugu iznad gornjeg nivoa, tj. očekivane idealne usluge, tada je potrošač veoma zadovoljan i verovatno (prijatno) iznenađen pruženom uslugom (Capezio, Morehouse, 1995).

Situacioni faktori u normalnim okolnostima snižavaju očekivanje nivoa prihvatljive usluge (u špicu se očekuje sporije usluživanje u restoranu). U nepredviđenoj situaciji donji nivo prihvatljivosti usluge raste. Kada imate pauzu za ručak u trajanju od sat vremena, na primer, za to vreme morate otići do banke, ručati i vratiti se na posao na vreme. Tada je donji nivo prihvatljive usluge, pogotovu sa aspekta vremena, na višem nivou nego u normalnoj situaciji. Sa porastom broja alternativa raste i donji nivo očekivanja u vezi sa prihvatljivom uslugom, jer potrošač ima mogućnost izbora, ali i mogućnost poređenja. Ukoliko potrošač stavi do znanja na koji način želi da mu usluga bude isporučena, a to se ne dogodi, nivo nezadovoljstva će biti viši (ako smo precizirali da želimo kraću kafu bez mleka, a konobar nam donese kraću kafu sa mlekom bićemo nezadovoljniji nego da u to nismo uputili konobara, jer onda ne bismo krivili njega, već sebe što nismo na vreme rekli) (Krasavčić, 2012).

### Uslužna orijentacija zaposlenih

Prvi pokušaj da se direktno meri uslužna orijentacija zaposlenih na individualnom nivou izveden je od strane Weitz-a (1982)



u kontekstu lične prodaje. Iz njegove perspektive uslužna orijentacija se odnosila na unapređenje u kom se prodavac trudi da ostvari dugoročno zadovoljstvo potrošača izgradnjom odnosa sa njim. U oblasti usluga prvi pokušaj da se iskustveno meri uslužna orijentacija zaposlenih (C- customer, O- orientation, S- service, E- employee) urađen je od strane autora *Henning-Thurau* i *Thurau* (2003) i *Henning-Thurau* (2004). U svom istraživanju definisali su uslužnu orijentaciju zaposlenih kao ponašanje zaposlenih u njihovom ličnom odnosu sa potrošačima na način koji zadovoljava njihove potrebe.

Za zaposlene u oblasti usluga se kaže da su uslužno orijentisani ukoliko je njihov stav i ponašanje usmereno na identifikovanje potreba potrošača i na preuzimanje aktivnosti u cilju zadovoljavanja tih potreba (Daniel, Darby, 1997; Williams, Attaway, 1996). Takav uslužno orijentisani stav je uspostavljen zbog želje zaposlenog za ostvarivanjem dugoročnog odnosa sa potrošačima, a ne za ostvarivanjem kratkoročnih interesa (Bove, Johnson, 2000).

Hogan i sar. (1984) su definisali uslužnu orijentaciju kao "sklonost da se bude od pomoći, promišljen, pažljiv, i kooperativan" i smatrali su da se uslužna orijentacija može proceniti pomoću analize ličnosti.

Johnson (1996) slično definiše uslužnu orijentaciju, kao meru u kojoj zaposleni izlaze u susret potrošačima u cilju rešavanja njihovih problema, u kojoj su zaposleni posvećeni pružanju odlične usluge i snose odgovornost za svoj rad.

Indeks servisne orijentacije pravi razliku između onih zaposlenih koji su bili više uslužno orijentisani (prilagođeni, dopadljivi, socijalno kompetentni i spremni da slede pravila) i onih koji to nisu bili (nepristojni, netaktni, i društveno neprilagodljivi). Sačinjen je od tri elementa ličnosti: pravičnost, društvenost i dopadljivost. Rezultati su pokazali da je indeks servisne orijentacije validan pokazatelj načina obavljanja posla i da postoje značajne veze između crta ličnosti i veće stručnosti u obavljanju posla.

Hoganovi faktori uslužne orijentacije

(pravičnost, dopadljivost i razboritost) podržani su od *Cran-a* (1994) koji je istraživanje vršio u Australiji. Dalje, autor je otkrio da ambicioznost može da bude još jedan pokazatelj uslužne orijentacije. U istraživanju koje je obavio *Herley* (1998), dve dimenzije ličnosti koje pokazuju odnos osobe prema okruženju (ekstravertnost i prilagodljivost) imaju uticaja na uslužnu orijentaciju u smislu odnosa u prodaji.

Ostali autori su bili skeptični po pitanju uspostavljanja odnosa između crta ličnosti i uslužno orijentisanog ponašanja. Sposobnost ličnosti da se prilagodi (Weitz, 1981) i situacione varijable (Solomon i sar., 1985) više utiču na način ponašanja od crta ličnosti.

Dienhart i sar. (1991) pokušali su da izmere uslužnu orijentaciju zaposlenih u restoraterstvu. Istraživanje je ukazalo na postojanje tri elementa koja su dovedena u vezu sa njom: organizaciona podrška, usredsređenost na goste i pružanje usluge pod pritiskom. Organizaciona podrška se sastoji od podataka vezanih za podršku menadžmenta po pitanju načina pružanja usluge, obuke zaposlenih, uslužnih organizacionih procedura u cilju olakšavanja pružanja usluge. Usredsređenost na goste uključuje podatke o interakciji sa gostima, uživanju i zadovoljstvu. Pružanje usluge pod pritiskom obuhvata podatke koji su u vezi sa očekivanjima gostiju i menadžmenta u trenucima najveće gužve (špica). Autori smatraju da ova tri faktora uključuju dva oprečna mišljenja u vezi sa uslužnom orijentacijom: da je to crta ličnosti i da je rezultat određenih okolnosti.

Groves (1992) je razvio mnogo temeljniji upitnik za ispitivanje uslužne orijentacije prateći istraživanje Dienharta i sar. (1991). On je proširio njihovih devet podataka na 50 i koristio takav upitnik na uzorku od 850 zaposlenih u restoranima širom Amerike. Rezultati istraživanja su, takođe, potvrdili postojanje tri faktora u uslužnoj orijentaciji: organizaciona podrška, usredsređenost na goste i pružanje usluge pod pritiskom.

Značaj uslužne orijentacije u pružanju usluga uvideli su i drugi naučnici koji

su se bavili menadžmentom (Zeithaml, 1981; Gronroos, 1984; Solomon et al., 1985; Parasuraman et al., 1985; Bitner et al., 1994). Oni su naglasili značaj stava i ponašanja zaposlenih za stvaranje kvalitetne uslužne interakcije.

### Usredsređenost na goste

Dienhart i sar. (1991) su definisali usredsređenost na goste kao sposobnost zaposlenih da sa uživanjem uspostavljaju interakciju sa gostima, podstičući pritom njihovo zadovoljstvo i poštovanje. Njihovo istraživanje je pokazalo da je usredsređenost na goste, podsticanje njihovog zadovoljstva i zadobijanje poštovanja direktna posledica nastojanja menadžmenta da pruži kvalitetnu uslugu i stvori efikasnu radnu atmosferu, vrši stalnu obuku zaposlenih i laku isporuku usluga. Postoji veza između usredsređenosti na gosta i pozitivne percepcije zaposlenih o angažovanosti na poslu, sigurnosti posla i zadovoljstva njime (Dienhart i sar. 1991, Hartline i sar. 2000).

Standardi i procesi isporučivanja dobre usluge unapređuju se kroz obuku zaposlenih. Beri i sar. (2002) smatraju da se važnost uslužne orijentacije preduzeća ogleda u percepciji gostiju po pitanju pružanja usluga od strane zaposlenih, kvaliteta proizvoda i uslužnog okruženja.

### Organizaciona podrška

Organizaciona podrška se odnosi na podsticaje od strane nadređenih u pružanju usluga, obuci, formiranju uslužnog sistema i organizacionih procedura za optimalno usluživanje (Dienhart i sar., 1991). Mera percipirane organizacione podrške je pokazala pozitivan odnos emocionalne posvećenosti zaposlenih prema preduzeću (Wayne, Shore, Liden, 1997). S tim u vezi, postoji mogućnost da zaposleni osećaju veći stepen dužnosti da ostanu ukoliko vide preduzeće kao podršku.

Percepcija o organizacionoj podršci po-

većava emocionalnu vezanost i veru da će veće zalaganje biti i nagrađeno pa zaposleni koji veruju da ih preduzeće podržava ulažu više napora i bolje rade u odnosu na one koji nisu tog stava (Orpen, 1994).

Li i sar. (1999) su merili šest socijalnih faktora da ocene efektivnost organizacione podrške na kvalitet pružene usluge učesnika. Učesnici koji su učestvovali u ovim programima su oni sa većom organizacionom posvećenošću, koji podržavaju misiju preduzeća, razumeju korporativnu kulturu preduzeća, koji su prihvatili njegov sistem vrednosti i voljni su da se prilagode drugima na radnom mestu.

Davanje ovlašćenja dozvoljava zaposlenima donošenje važnih odluka u cilju zadovoljavanja očekivanja i potreba gostiju. Dakle, ovlašćeni zaposleni sa ovlašćenjima su zadovoljniji poslom, a istovremeno pozitivno utiču na stav gosta i njegovu usmenu promociju.

### Pružanje usluge pod pritiskom

Pružanje usluge pod pritiskom, prema Dienhart i sar. (1991), je nivo usluge koju zaposleni pružaju u trenucima najveće gužve (tzv. špica). Oni ukazuju da je pružanje usluge pod pritiskom kombinacija očekivanja gostiju i najboljeg rukovođenja u pružanju optimalne usluge u trenucima najveće gužve. Korist od komunikacije sa zaposlenima u ovakvim uslovima rada se ogleda u podizanju njihovog samopouzdanja i zadovoljstva poslom.

Na kraju, pružanje usluge pod pritiskom je posledica očekivanja gostiju i menadžmenta da se pruži efikasna usluga.

### Zaključak

Pod ugostiteljskom uslugom se ne podrazumeva samo uzimanje porudžbine, donošenje hrane i pića do stola gosta, raspoređivanje (apserviranje) stola nakon obroka i naplaćivanje. Ugostiteljska usluga je znatno kompleksnija i podrazumeva širok spektar



davanja i pružanje doživljaja prilikom služenja hrane i pića. Rad zaposlenih je jedan od najvažnijih faktora kvaliteta pruženih usluga što znači da osoblje nekom restoranu daje identitet ili prepoznatljivost. Dakle, uslužna orijentacija zaposlenih je važan preduslov koji treba da se ispuni kako bi gost imao pozitivan doživljaj onoga što je u restoranu platio i kako bi ponovo koristio usluge date organizacije.

Važno je napomenuti da je utisak koji gost stiče zasnovan na njegovom ukupnom doživljaju u okviru celog lanca usluživanja (zaposleni, njihovo ponašanje i stručnost, uslužni ambijent i sl.), pa je sistem podrške u uslužnoj organizaciji, inače nevidljiv za korisnika, važan deo uslužne organizacije. Ta interna organizacija koja pruža, kako fizičku, tako i menadžersku podršku uslužnom osoblju, ima poseban značaj.

Uslužna orijentacija ugostiteljskih preduzeća podrazumeva usredsređenost na gosta, podršku preduzeća zaposlenima i pružanje vrhunske usluge i pod pritiskom. Usredsređenost na goste je jedan od važnijih aspekata poslovanja svakog ugostiteljskog objekta, jer je usluga način na koji se gost tretira. Svaki gost je izuzetno osetljiv na tretman od strane zaposlenih pa je veoma važno raditi na unapređenju odnosa zaposlenih prema gostima kako bi došlo do ponovljene posete.

Podrška zaposlenima je neophodna jer samo ono osoblje koje ima dobar tretman i poštovanje od menadžmenta, u koje se ulaže po pitanju treninga i obuka može odgovoriti na zahteve današnjeg ugostiteljskog tržišta. Kada je reč o pružanju usluge pod pritiskom neophodno je zadržati konstantan kvalitet i u momentima povećane tražnje, što je karakteristika rada u ugostiteljstvu (vreme ručka i večere).

Dakle, cilj restoraterskog menadžmenta ne treba da bude samo dolazak novih gostiju, nego i njihov povratak u restoran. Činjenica je da su lojalni gosti ti koji generišu veći deo profita. Da bi se to postiglo neophodan je kontinuirani rad na usavršavanju odnosa prema gostima i stalna edu-

kacija u cilju provere postojećeg i nadogradnje novog znanja.

## Literatura

- Berry, L. L., Seiders, K., Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 66, 1–17.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 71–84.
- Bove, L. L., Johnson, L. W. (2000). A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 491–511.
- Capezio, P. (1995), Morehouse, D., Taking the Mystery Out of TQM: A practical guide to TQM, National Press Publications.
- Cran, D.J., (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal* 14 (1), 34–44.
- Daniel, K., Darby, D. N. (1997). A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 131–147.
- Dienhart, J.R., Gregoire, M.B., Downey, R.G., (1991). Service orientation of restaurant employees. *Hospitality Research Journal* 14 (2), 421–429.
- Fox, Renata (2006). Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.
- Galičić, V., Laškarin, M., (2011). Upravljanje elementima sustava usluživanja u ugostiteljstvu, *Informatologia*, Vol. 44 No.3, 223–229.
- Gronroos, C. (1984), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Kent: Chartwell-Bratt Limited.
- Groves, J. (1992). Perceived service orientation of restaurant employees. Doctoral dissertation, Kansas State University, Manhattan, KS.
- Gummesson E., (2008), *Total Relationship Marketing*. Oxford, UK: Elsevier
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on

- customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 460-478.
- Hennig-Thurau, T., Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees: Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2, 1-32.
- Herley, R.F., (1998). Customer service behavior in retail settings: a study of the effect of service provider personality. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (2), 115-127.
- Hogan, J., Hogan, R., Busch, C.M., 1984. How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology* 69 (1), 167-173.
- Johnson, J.W. (1996), „Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction”, *Personnel Psychology*, Vol. 49 (4), pp. 831-851.
- Kosar, L.J. (2002), *Hotelijerstvo teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd.
- Krasavčić. M. (2012), *Uticaj menadžmenta na kvalitet usluga u restoraterstvu Beograda*, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Lee, Y. K., Park, D. H., Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70.
- Ljubojević, Č. (2004), *Marketing usluga*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad.
- Maslov A. (2004), *Psihologija u menadžmentu*, Adžes, Novi Sad.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.
- Rust, R.T., Zahornik, A.J., Keinigham, T.L. (1996), *Service Marketing*, Harper Collins, New York.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., and Gutman, E. G. (1985), A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, *Journal of Marketing* Vol. 49, Winter, pp. 99-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111..
- Weitz, B. A., (1982). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing* 45(1), 85-103.
- Williams, M. R., Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 33-52
- Zeithaml, V. A. (1981), How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in James H. Donnelly and William R. George, (eds.), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp. 186-15.