Uticaj inovacija na uslužnu orijentaciju zaposlenih u hotelijerstvu

Ivana Blešić, Jelena Tepavčević, Milena Stanić,
Aleksandra Dragin, Milan Ivkov

Abstrakt: Karakteristike ugostiteljske delatnosti koje se odnose na prisustvo opipljivih i neopipljivih komponenti, međusobnu interakciju, istovremenost pružanja i korišćenja usluga, zajedno ističu značaj uslužne orijentacije kod zaposlenih. Uvreženo je mišljenje da konkurentnost preduzeća čine kreativni ljudski resursi, koji će kroz uvođenje inovacija proizvoda, usluga i procesa činiti osnovu uspešnog ekonomskog razvoja. Inovacije, sa znanjem koje ih omogućava, postaju najvažniji izvor tržišnog uspeha i održive konkurentne prednosti.

Za potrebe ovog rada, uz teorijsko približavanje, vrši se konkretno istraživanje uticaja inovacija na uslužnu orijentaciju zaposlenih u odabranim hotelima na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje je sprovedeno u hotelima sa 3*, 4* i 5*, od januara 2016. do jula 2017. godine. Rezultati istraživanja su pokazali na koji način i u kojoj meri uvođenje inovacija u hotelsko poslovanje utiče na rad i motivisanost zaposlenih u pružanju usluga potrošačima, kako inovacije olakšavaju rad zaposlenih i kakav uticaj imaju na nivo posvećenosti poslu.

Ključne reči: uslužna orijentacija, inovacije, hotelijerstvo

JEL klasifikacija: Z30

UVOD

Menadžment inovacija i uslužna orijentacija danas su široko priznati kao ključni faktori koji doprinose unapređenju poslovnog učinka hotela. U vremenu globalizacije, tehnološke evolucije i stagnacije turističke tražnje, konkurencija u hotelskoj industriji se sve više pooštava. Hotelske kompanije koje spremno dočekaju promene na turističkom tržištu, koje prate i istovremeno odgovaraju na zahteve i želje potrošača, koje su spremne da promene pristup poslovanju kao i da ga podignu na viši nivo, ostvaruju bolje rezultate poslovanja i zauzimaju jaču konkurentnu poziciju na tržištu. Inovacije u ugostiteljskoj industriji omogućavaju menadžerima hotela da u poslovanje uvedu nove usluge koje poboljšavaju nivo kvaliteta, a istovremeno utiču na promene u zahtevima potencijalnih potrošača, čime se ostvaruje povećanje prodaje, odnosno, povećanje profita i učešća na tržištu. Uvođenje inovacija u hotelsko poslovanje doprinosi većoj konkurentnosti hotelske kompanije, pa je njihov značaj u ostvarivanju poslovnog profita očigledan. Oni hoteli koji svoje poslovanje prilagođavaju zahtevima potrošača, spremniji su za preduzimanje inovativnih promena.

Uslužna orijentacija u turističko-hotelijerskom sektoru poprima sve veći zamah u naučnom istraživanju. Teng i Barrows (2009) navode da je lična interakcija između pružaoca i korisnika usluga od krucijalnog značaja za zadovoljstvo ili nezadovoljstvo korisnika. Nivo gostoprимljivosti koji poseduje svaki pojedinac mora biti uzet u obzir prilikom selekcije kadrova za ugostiteljske poslove. Posebno se odnosi na deo ugostiteljskih usluga čija je suština interakcija (poslovi na recepciji ili u restoranu). Zato je neophodno detaljno razmatranje, pravilno angažovanje i redovno praćenje načina na koji zaposleni obavljaju svoje poslovne zadatke.

Uslužna orijentacija može se definisati kao „skup verovanja koja postavljaju interese potrošača na prvo mesto, a koja ne isključuju ni interese vlasnika, menadžera niti zaposlenih u organizaciji, u cilju razvoja dugotrajnog profitabilnog preduzeća“ (Deshpande, Farley & Webster, 1993, p. 27). Uslužna orijentacija podstiče inovativnost organizacije jer vodi do kontinuiranog usavršavanja usluga koje odgovaraju potrebama potrošača. Ona takođe pomaže i u lakšem skupljanju povratnih informacija koje

omogućavaju organizaciji ispravljanje određenih propusta (Grissmann, Plank & Brunner-Sperdin, 2012). Kada menadžment hotela uoči neophodnost promena u poslovanju i kada preduzme poteze kojima će poboljšati zadovoljstvo potrošača, postaje ozbiljan igrač na turističkom tržištu i samim tim dolazi do veće otvorenosti prema novim idejama i inovacijama generalno. Organizacije koje svoje poslovanje usmeravaju u odnosu na potrebe potrošača imaju daleko veće šanse za usvajanje potpuno novih proizvoda određenog tržišta. Strategija usmerenosti prema potrošačima takođe pomaže u poboljšavanju već postojećih proizvoda (Sandvik and Sandvik, 2003).

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Konkurencija u hotelskoj industriji zahvaljujući globalizaciji, tehnološkoj evoluciji i konstantnoj promenljivosti turističke potražnje se pooštrava i oni hoteli koji prate i pravovremeno odgovore na promene na turističkom tržištu, ostvaruju i održavaju visok nivo poslovanja (Sin, Alan, Tse, Heung & Yim, 2005; Zhou, Brown, Dev & Agarwal, 2007). Inovacije se posmatraju kao mogućnosti za uvođenje novih proizvoda, usluga ili procesa zarad povećanja kvaliteta i istovremenog ostvarivanja veće prodaje, samim tim i profita i ujedno menjanja potrošačkih potreba i navika (Chen, Tsou & Huang, 2009). U ovom pogledu, smeštajni kapaciteti su izuzetno bitni jer predstavljaju jednu od osnovnih potreba turista po dolasku na određenu turističku destinaciju (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera & Martinez-Ros, 2005). Sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujući je faktor opstanka organizacije u današnjem turbulentnom i nestabilnom poslovnom okruženju (Doyle, 1998; Quinn, 2000).

Marketing istraživanja većim delom se bave odnosom uslužne orijentacije i poslovnih performansi u različitim malim, srednjim i velikim kompanijama (Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993) i do danas je manji broj istraživanja usmerenih na odnos između uslužne orijentacije i hotelskih performansi (Wang, Chen & Chen, 2012; Sin et al., 2005; Zhou et al., 2007) koja su pronašla pozitivnu vezu među njima. Osim uslužne orijentacije, inovativnost takođe igra veliku ulogu u hotelskom poslovnom uspehu koji omogućava konkurentnost organizaciji i održiva poboljšanja u performansama (Orfila-Sintes and Mattsson, 2009). Azila, Noor i Muhamad (2005) su se bavili istraživanjem individualnih faktora koji predviđaju uslužno-orijentisano ponašanje zaposlenih u osigura-

vajućim preduzećima. U radu su se usmerili na ispitivanje uticaja tri individualna povezana faktora kao što su: *privrženost organizaciji*, *samokontrola* i *intrinzična motivacija* koji utiču na uslužno-orijentisano ponašanje zaposlenih. Naime, istraživanje je pokazalo da su pretkazatelji uslužno-orijentisanog ponašanja zaposlenih razni po njihovoj prirodi. Nivo uslužno-orijentisanog ponašanja zavisi od nivoa privrženosti organizaciji i nivoa intrinzične motivacije.

Istraživanje uslužne orijentacije u hotelijerskom sektoru poprima veće interesovanje nego ranijih godina. Organizacije ulažu veća sredstva za programe koji unapređuju nivo uslužne orijentisanosti zaposlenih na prvoj liniji (Stock and Hoyer, 2002). Istraživanja koja su bila fokusirana na situacione i organizacione varijable koje utiču na razvoj uslužno-orijentisanog pristupa pokazala su se od velike koristi. Organizacioni faktori poput tržišne orijentisanosti aktuelnog stila liderstva, sistema podsticaja, načina donošenja odluka, radnog okruženja koje pruža podršku i top menadžmenta, spadaju u faktore koji pozitivno utiču na uslužnu orijentaciju zaposlenih na poslovima prodaje (Boles, Babin, Brashear & Brooks, 2001; Jaworski and Kohli, 1993; Widmier, 2002). Osim studija koje su se bavile uticajem organizacionih i situacionih faktora, mnogobrojne studije su se bavile i individualnim faktorima koji prouzrokuju uslužnu orijentaciju. Prema Brown i Peterson-u (1993), individualni faktori podrazumevaju i demografske i dispozicione varijable koje se odnose na svakog zaposlenog u organizaciji koji se posmatra kao individua.

Kada je u pitanju istraživanje inovacija u hotelijerstvu, postoje tri toka odnosno tri glavna usmerenja istraživanja. Prvi se odnosi na istraživanje procedura za razvoj hotelijerstva (Jones, 1996; Ottenbacher and Harrington 2009), drugi se odnosi na razvijanje tipologije inovacija u hotelijerstvu (Chan, Go & Pine, 1998; Orfila-Sintes and Mattsson, 2009; Ottenbacher, 2007; Victorino, Verma, Plaschka & Dev, 2005) i treći tok se odnosi na istraživanje faktora koji povećavaju inovacije u hotelijerstvu (Hjalager, 2002; Ottenbacher and Gnoth, 2005; Ottenbacher, 2007). Nekoliko naučnika je istraživalo na koji način uslužna orijentacija i inovacije zajedno utiču na poslovne performanse (Narver and Slater, 1990; Deshpande et al., 1993; Jaworski and Kohli, 1993), a istraživanja su pokazala da veza između uslužne orijentacije i poslovnih performansi nije direktna već posredovana putem inovacija. Pojedina istraživanja dokazala su postojanje medijatorne uloge privrženosti poslu u regresiji između poslovnih performansi i inovativnog ponašanja zaposlenih (Ansari, Siddiqui & Farrukh, 2018). Inovativni

menadžment i uslužna orijentacija su prepoznati kao ključni faktori za poboljšanje poslovnih performansa hotela. Yfantidou i saradnici (2019) u svom radu ispituju uticaj koji inovativne ideje u kreiranju hotelskog proizvoda imaju na percepirani kvalitet usluge od strane potrošača.

Grissemann i saradnici (2012) su se bavili istraživanjem odnosa između uslužne orijentacije, inovacija i poslovnih performansi. Njihova studija je obuhvatila istraživanje hotelske inovativnosti i inovativnog ponašanja kao dve dimenzije inovativnog procesa. Istraživanjem su ustanovili da uslužna orijentacija i inovativnost utiču na hotelsko inovativno ponašanje. Studija je takođe pokazala da uslužna orijentacija utiče na inovativnost hotela, finansijske performanse, retenciju i reputaciju hotela. Rezultati njihove studije podržavaju i produžuju rezultate istraživanja Tajeddini i Trueman-a (2012) o uslužnoj orijentaciji, inovacijama i poslovnim performansima i vode ka značajnim implikacijama za buduća istraživanja i menadžment.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Upitnik kreiran za istraživanje uticaja inovacija na uslužnu orijentaciju zaposlenih u hotelijerstvu Srbije sadrži tri dela. U prvom delu obuhvaćeni su sociodemografski podaci (pol, starosna dob i stepen obrazovanja) na koja su dodata pitanja o završenoj ugostiteljskoj školi, pohađanju edukativnih seminara iz oblasti hotelijerstva, iskustva u ugostiteljskoj delatnosti, godina radnog staža, godina radnog staža u trenutnom preduzeću i kategoriji hotela.

Uslužna orijentacija zaposlenih u hotelima čini drugi deo ankete i merena je pomoću upitnika koji se sastoji od četiri faktora (usmerenost ka korisniku, privrženost organizaciji, samokontrola i intrinzična motivacija). Faktori su mereni Likertovom petostepenom skalom (1 = uopšte se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = nisam siguran/na, 4 = uglavnom se slažem i 5 = slažem se u potpunosti). Upitnik o uslužnoj orijentaciji korišćen u istraživanju preuzet je iz rada Azila i saradnika (2005) koji su anketiranje sprovedi među zaposlenima u osiguravajućim preduzećima, zbog čega je upitnik modifikovan i prilagođen istraživanju u hotelijerstvu.

Za merenje faktora usmerenosti ka korisniku korišćena je SOCO skala (Saxe and Weitz, 1982), koja sadrži deset pitanja. Ispitanici su trebali da odgovore na pitanja u kojoj meri se slažu sa aktivnostima prodaje zasnovane na brigama za potrebe klijenata kao i

njihovo zadovoljstvo. Kronbach-ov indeks α za faktor usmerenost ka korisniku iznosi 0,658.

Privrženost organizaciji merena je korišćenjem modifikovane skale od osam pitanja koju su sastavili Porter, Steers, Mowday i Boulin (1974). Ispitanici su se izjašnjavali o tome u kom stepenu se slažu sa tvrdnjama vezanim za lična osećanja u vezi sa hotelom u kojem rade. Istraživanje je pokazalo da Kronbach-ov indeks α iznosi 0,731.

Za merenje samokontrole korišćen je merni instrument koji je uveo Snyder (1979), a koji je kasnije i modifikovan (Snyder and Gangestad, 1986). Faktor samokontrole sastoji se iz šesnaest tvrdnji koje se odnose na sposobnost i spremnost individue da modifikuje ponašanje u javnosti. Istraživanje je pokazalo da Kronbach-ov indeks α za ovaj faktor iznosi 0,676.

Intrinzična motivacija merena je korišćenjem instrumenata od tri pitanja koji su uveli Anderson i Olivier (1987). Instrument meri motivaciju zaposlenih prema poslu, a ajtemi mere nivo do kojeg su zaposleni u hotelu motivisani nagradama koje proizilaze iz njihovih radnih obaveza. Za intrinzičnu motivaciju Kronbach-ov indeks α iznosi 0,704.

Koeficijent pouzdanosti za prvi i treći faktor je neznatno ispod preporučene vrednosti od 0,70, međutim, prema nekim autorima prihvataju se i koeficijenti iznad 0,60 (Lehman, O'Rourke, Hatcher & Stepanski, 2005).

Poslednji deo upitnika odnosi se na inovacije koje su grupisane u četiri faktora. Upitnik o inovacijama prilagođen je prema upitniku *Enclaria Leadership* (<http://www.enclaria.com/wp-content/uploads/2008/09/innovation-survey-key.pdf>). Poput upitnika za uslužnu orijentaciju i za ovaj upitnik je korišćena petostepena Likertova skala (1 = uopšte se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = nisam siguran, 4 = uglavnom se slažem i 5 = slažem se u potpunosti).

Prvi faktor tiče se snage inovacija i sadrži deset tvrdnji. Kronbach-ov indeks α za snagu inovacija iznosi 0,715. Drugi faktor inovacija odnosi se na informacije o inovacijama i sadrži četiri pitanja. Kronbach-ov indeks α za informacije iznosi 0,709. Faktor znanja odnosno veština o inovacijama zastupljen je sa šest pitanja (Kronbach-ov indeks α iznosi 0,815). Sledeći faktor je nagrađivanje sa pet pitanja i Kronbach-ov indeksom od 0,754.

Vrednosti Kronbach-ovog α koeficijenta za sve faktore upitnika za inovaciju prelaze preporučene vrednosti 0,70, što potvrđuje pouzdanost upitnika na ovom uzorku (Nunnally, 1978).

Polazne hipoteze

U radu su postavljene sledeće polazne hipoteze:

H1: Usmerenost ka korisniku je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

H2: Privrženost organizaciji je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

H3: Samokontrola je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

H4: Intrinzična motivacija je u pozitivnoj korelaciji sa faktorima Snaga inovacija, Informacije, Veštine/znanja o inovacijama i Nagrađivanje.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Opis istraživanja

Istraživanje je izvršeno u periodu od januara 2016. do jula 2017. godine u hotelima prve (5*), druge (4*) i treće (3*) kategorije na teritoriji Republike Srbije. Anketirano je ukupno 132 ispitanika. Najveći procenat ispitanika zaposleno je u hotelima druge (68,9%) a najmanji u hotelima prve kategorije (9,8%). Anketiranje je obavljeno na osnovu metode slučajnog uzorka. Upitnik je distribuiran u štampanoj i elektronskoj formi. U štampanoj formi podeljeno je ukupno 150 anketa od kojih je vraćeno 121, s tim da je neisprav-

no popunjenih upitnika bilo 11 te su oni isključeni iz istraživanja. Elektronski upitnik (onlajn anketa) proslедила je na 144 imejl adresa hotela pomenutih kategorija, od kojih je ispravno popunjenih vraćeno 22 upitnika što čini samo 16,7% ukupnog uzorka. Ovo se može protumačiti kao nedostatak interesovanja za temu anketiranja. Ciljni segment su bili zaposleni u hotelima svih starosnih dobi, obrazovnih nivoa i radnih pozicija.

Prilikom anketiranja bilo je različitih problema. Najčešći problemi su bili nespremnost na saradnju zaposlenih (što se najviše primetilo po broju vraćenih elektronskih upitnika) kao i nerazumevanje upitnika, te neispravno popunjenih.

Opis uzorka

Prvi deo istraživanja vezan je za sociodemografske karakteristike ispitanika, podatke o završenoj ugostiteljskoj školi kao i prisustvu edukativnim seminarima iz oblasti hotelijerstva. Sva pitanja sa procentualno prikazanim odgovorima data su u Tabeli 1. Iz tabele se može zaključiti da je u uzorku bilo više ispitanika ženskog pola što se poklapa sa mišljenjem da su turizam i hotelijerstvo više „ženske“ delatnosti. Iz tabele se takođe može zaključiti da najveći broj ispitanika pripada starosnoj kategoriji 21 – 30 godina (74,2%) što podržava teoriju da je hotelijerstvo mlada delatnost. Istraživanje je pokazalo da je i stepen obrazovanja ispitanika iz posmatranog uzorka visok. Skoro polovina ispitanika ima fakultetsku diplomu ili završenu višu

TABELA 1. Sociodemografske karakteristike ispitanika (n=132)

Pol	n	%	Starost	n	%
muški	43	32,6	21-30	98	74,2
ženski	89	67,4	31-40	18	13,6
			41-50	13	9,8
			51 i više	3	2,3
Iskustvo u ugostiteljstvu	n	%	Stepen obrazovanja	n	%
do 1 godine	30	22,7	srednja škola	31	23,5
1-3	39	29,5	viša/visoka škola	63	47,7
4-6	28	21,2	magistarske/master studije	37	28,0
7-9	15	11,4	doktorske studije	1	,8
10-15	8	6,1			
preko 15	12	9,1			
Završena ugostiteljska škola/fakultet	n	%	Edukativni seminari iz hotelijerstva	n	%
da	82	62,1	da	77	58,3
ne	50	37,9	ne	55	41,7

školu (47,7%). Kada je u pitanju iskustvo u ugostiteljstvu, procenti su ravnomernije raspoređeni i ispitanici većinom imaju iskustvo od 1 – 3 godine (njih 29,5%), iskustvo do 1 godine njih 22,7% i iskustvo od 4 – 6 godina takođe 21,2%. Edukativne seminare iz oblasti hotelijerstva pohađalo je 58,3% ispitanika što je pokazatelj da dobar deo organizacija još uvek nije spremno da izdvoji novčana sredstva za dodatnu edukaciju svojih zaposlenih.

Rezultati deskriptivne statističke analize

Najveću vrednost aritmetičke sredine dobio je faktor Intrinzična motivacija (F4), a najmanju Samokontrola (F3) (Tabela 2). Obzirom da sve tri tvrdnje faktora Intrinzična motivacija prelaze ocenu 4,5, zaključujemo da su zaposleni u hotelijerstvu visoko motivisani nagradama koje ostvaruju po dobro obavljenim radnim zadacima.

Najvišu ocenu dobilo je pitanje „Osećam se zadovoljno kada dobro obavljam svoj posao“ (F4), dok je najmanju vrednost dobilo pitanje „U javnosti se osećam pomalo čudno i ne ostavljam utisak kakav bi trebao/la“ (F3).

Kod faktora Usmerenost ka korisniku (F1) najvišu ocenu dobilo je pitanje „Ponudiću usluge koje najbolje zadovoljavaju potrebe klijenata.“, dok je najnižu ocenu dobila tvrdnja „Trudim se da ubedim klijenta da kupi proizvod pre nego da mu ponudim ono što mu je zaista potrebno“, što pokazuje veliku brigu zaposlenih o gostima hotela, karakteristiku koja je izuzetno bitna za obavljanje ovog posla. Generalno posmatrano, tvrdnje o ispunjavanju potreba klijenata dobile su visoke ocene, za razliku od tvrdnji koje se tiču ostvarivanja veće prodaje bez obzira na potrebe klijenata.

Pitanje iz drugog faktora Privrženost organizaciji u kojoj zaposleni radi, a koje je dobilo najveću ocenu je „Zaista mi je stalo do uspešne budućnosti mog preduzeća“, dok je najnižu ocenu dobilo pitanje „Ne osećam ponos kada drugima pričam da sam deo ovog preduzeća“ na osnovu čega se može zaključiti da je privrženost organizaciji ispitanika na visokom nivou. Obzirom da veći deo ispitanika, kao što je prethodno navedeno, spada u mlade ljude koji počinju ili su u skorije vreme počeli da razvijaju profesionalnu karijeru, u trenutnim organizacijama vide priliku za sopstveni napredak koji mogu ostvariti ukoliko i organizacija napreduje. Ne treba izostaviti ni ostale ispitanike koji su formirali profesionalnu karijeru i ostvarili značajne rezultate u organizacijama.

Faktor Samokontrola je značajan jer pokazuje koliko zaposleni imaju sposobnosti da prilagode sopstveno ponašanje različitim i nepredvidivim situacijama i

ljudima koje su česte u hotelijerstvu. Osim toga, obavljanje posla samostalno i bez nadgledanja zahteva veliku opreznost zaposlenog ukoliko želi da bude uspešan u svom poslu. Pitanje koje je dobilo najveću ocenu u faktoru Samokontrola je „Sposoban/na sam da se prilagodim u različitim situacijama i sa različitim ljudima“, a najmanju ocenu dobilo je pitanje „U javnosti se osećam pomalo čudno i ne ostavljam utisak kakav bi trebao/la“. Ovo pokazuje da su zaposleni spremni da svoje ponašanje prilagode gostima u hotelu, što jeste jedan od dobrih pokazatelja uslužne orijentacije i predodređenosti za obavljanje ove vrste posla.

Na skali pitanja kojima su merene inovacije najveću vrednost aritmetičke sredine dobio je faktor Informacije, dok je najmanju vrednost aritmetičke sredine dobio faktor Nagrađivanje. Najvišu ocenu dobilo je pitanje „Lako komuniciram sa kolegama iz drugih odeljenja“ (F1), a najmanju ocenu dobilo je pitanje „Imao/la sam treninge iz oblasti inovacija i kreativnog razmišljanja.“ (F3). Najviše ocenjeno pitanje koje se odnosi na komunikaciju među zaposlenima u različitim odeljenjima pokazuje da se ona lako ostvaruje što je izuzetno bitno za timski rad i uigranost. Najmanje ocenjeno pitanje govori da u hotelskim preduzećima ne postoji svest o značaju edukacije zaposlenih kada su u pitanju kreativno razmišljanje i inovacije.

Faktor Informacije (F2) dobio je najveću ocenu aritmetičke sredine, a najvišu ocenu dobilo je pitanje „Znam koje probleme hotel mora da reši“, dok je najnižu ocenu dobilo pitanje „Znam na koji način drugi hoteli rešavaju probleme u odnosu na hotel u kom trenutno radim“. Ovo pokazuje da su ispitanici svesni mogućnosti, mana i šansi u poslovanju hotela i da su spremni da svoje ideje iznesu. Nepoznavanje metoda rada drugih hotelskih objekata ide u prilog iznešenom da su zaposleni anketirani za potrebe ovog rada osobe sa malim radnim iskustvom. Hotelijerstvu su neophodni dobri lideri koji prepoznaju potencijale zaposlenih.

Kod faktora Veštine/Znanja (F3) najveću ocenu nosi pitanje „Znam koje probleme hotel mora da reši.“, što se poklapa sa prethodnim navedenim da je ostvarena dobra komunikacija među hotelskim odeljenjima.

Četvrti faktor je faktor Nagrađivanja koji nosi najmanju vrednost aritmetičke sredine. Sastoji se od pet tvrdnji i najvišu ocenu dobilo je pitanje „Želim da pomognem hotelu da ostvari uspeh“, a najmanju pitanje „Nagrađen/a sam za ideje koje su direktno vezane za moj posao“. Istraživanje je pokazalo da uprkos željama ispitanika za najbolju budućnost hotela, njihov trud se ne nagrađuje u dovoljnoj meri.

TABELA 2. Rezultati deskriptivne statističke analize - uslužna orijentacija

Faktori i pitanja	Aritmetička sredina	Std. devijacija
F1 – Usmerenost ka korisniku	3,6295	,47514
Pokušavam da shvatim koje su potrebe klijenata.	4,4848	,69331
Brinem za dobrobit klijenata.	4,7045	,52040
Pokušavam da uskladim potrebe klijenata sa odgovarajućom uslugom.	4,6591	,57730
Ponudiću usluge koje najbolje zadovoljavaju potrebe klijenata.	4,7121	,55986
Trudim se da preporučim usluge koje najbolje odgovaraju potrebama klijenata.	4,6742	,57288
Težim da prodam što više hotelijerskih usluga/proizvoda pre nego da zadovoljim potrebe klijenata.*	2,6970	1,27177
Klijentu predstavljam usluge boljim nego što su one zapravo.	2,5227	1,14229
Trudim se da ubedim klijenta da kupi proizvod pre nego da mu ponudim ono što mu je zaista potrebno.*	2,3182	1,10735
Usluge koje prodajem predstavljam u ružičastom svetlu kako bi što bolje zvučale.*	2,5530	1,35531
Klijentu dajem preporuke na osnovu svog ličnog mišljenja o proizvodu, a ne na osnovu mogućnosti dugoročnog zadovoljenja potreba klijenta.*	3,1364	1,23420
F2 - Privrženost organizaciji	3,3182	,69423
Spreman/na sam da prihvatim skorbu svaku vrstu posla kako bih nastavio da radim u ovom preduzeću.	2,4697	1,33330
Hotel me inspiriše da se pokažem u najboljem svetlu.	3,7500	1,27438
Zaista mi je stalo do uspešne budućnosti mog preduzeća.	4,2045	,89731
Prijateljima svoje preduzeće predstavljam kao sjajno mesto za rad.	3,8712	1,09409
Moje vrednosti nisu usklađene s vrednostima preduzeća.*	3,0606	1,19642
Ne osećam ponos kada drugima pričam da sam deo ovog preduzeća.*	2,1061	1,21226
Izuzetno sam srećan/na što sam izabrao ovo preduzeće za svoje radno mesto u poređenju sa drugim preduzećima.	3,9394	1,06833
Za mene, ovo je najbolje preduzeće od svih gde se može raditi.	3,1439	1,29079
F3 - Samokontrola	3,0895	,40748
Na proslavama i okupljanjima ne pokušavam da radim ili govorim stvari koje će se dopasti drugima.	3,0076	1,19475
Mogu da se borim jedino za ideje u koje i sam/a verujem.	3,9242	1,14333
Mogu da govorim o temama o kojima ništa ne znam bez ikakve pripreme.	2,7500	1,13497
Pokušavam da utičem na druge ljude ili da ih zabavim.	3,5530	1,09345
Sposoban/na sam da utičem na osećanja drugih.	3,5379	,95234
U grupi ljudi, retko sam u centru pažnje.	2,9470	1,07940
Sposoban/na sam da se prilagodim u različitim situacijama i sa različitim ljudima.	4,2500	,77534
Ne umem da nađem način kako da se dopadnem ljudima.	2,3258	1,13579
U stanju sam da budem različita osoba u različitim situacijama.	2,9470	1,14794
Neću promeniti mišljenje (ili način na koji radim) kako bih udovoljio/la nekome ili dobio/la njegovu naklonost.	3,5076	1,18190
Ne umem da se pretvaram u neočekivanim situacijama.	3,4015	1,16475
Teško mi je da uskladim svoje ponašanje kako bih se prilagodio/la različitim ljudima i različitim situacijama	2,3561	1,06386
Na okupljanjima puštam druge da pričaju viceve i dogodovštine.	3,1742	1,02262
U javnosti se osećam pomalo čudno i ne ostavljam utisak kakav bi trebao/la.	2,0303	,98802
Mogu da slažem bez straha ukoliko će posledica biti dobra.	2,6667	1,41241
Mogu da budem prijateljski naklonjen/a prema drugima iako ih zapravo ne volim.	3,0530	1,07940
F4 - Intrinzična motivacija	4,6465	,56885
Kada obavljam posao kako treba to mi stvara osećaj postignuća.	4,7424	,51868
Osećam se zadovoljno kada dobro obavljam svoj posao.	4,8182	,45931
Kada dobro obavljam posao, to se pozitivno odražava na rast i razvoj moje karijere.	4,5303	,93645

TABELA 3. Rezultati deskriptivne statističke analize - inovacije

Faktori i pitanja	Aritmetička sredina	Std. devijacija
F1 - Snaga inovacija	3,6644	,44191
Lako komuniciram sa kolegama iz drugih odeljenja.	4,6742	,59893
U redu je napraviti grešku na poslu.	4,1742	,80548
Hotel želi da čuje moje ideje.	3,6061	,97101
Ako sam predložio/la inovativnu ideju ona će se sprovesti.	3,2500	,98364
Razgovarati o novim idejama znači da metod poslovanja koji se trenutno primenjuje nije dovoljno dobar.	2,4697	1,21341
Moj nadzornik/supervizor ceni moje ideje.	3,8030	,99187
Osećam se zadovoljno kada predlažem nove ideje.	4,3030	,71983
Hotel prihvata rizik usvajanjem novih ideja.	3,5606	,89321
Timovi su efikasno sredstvo za rešavanje problema.	4,2879	,74680
Dostupno je dovoljno resursa za sprovođenje novih ideja.	3,1818	1,18398
F2 - Informacije	3,7292	,64651
U potpunosti razumem viziju i ciljeve hotela.	4,0909	,96071
Znam koje probleme hotel mora da reši.	4,2652	,80892
Znam na koji način drugi hoteli rešavaju probleme u odnosu na hotel u kom trenutno radim.	3,8030	,99187
Informacije koje su mi potrebne da rešim problem su dostupne.	3,8712	,92798
F3 - Veštine/Znanja	3,6667	,78552
Hotel me podstiče da kreativno razmišljam.	3,6288	1,11482
Poznat mi je proces davanja novih ideja.	3,9167	,97324
Hotel mi pruža šansu da naučim procese poslovanja ostalih hotelskih odeljenja.	3,9773	1,05183
Kreativan/na sam na poslu.	3,8409	1,06168
Kreativan/na sam van posla.	4,1667	,89243
Imao/la sam treninge iz oblasti inovacija i kreativnog razmišljanja.	2,4597	1,38387
F4 - Nagrađivanje	3,5030	,75097
Želim da pomognem hotelu da ostvari uspeh.	4,3333	,67300
Zadovoljan/na sam povratnim informacijama na idejama koje sam predložio/la.	3,5303	1,07319
Moji performansi su u direktnoj vezi sa inovacijama.	3,1212	1,11225
Inovacije su neophodne kako bih obavljao/la posao efektivno.	3,6894	1,18600
Nagrađen/a sam za ideje koje su direktno vezane za moj posao.	2,8409	1,15798

Rezultati korelacione analize

Veza između izdvojenih faktora uslužne orijentacije i inovacija izražena je pomoću koeficijenta Pearson-ove korelacije. *Cohen* (1988) je odredio da je jačina korelacije koeficijentata od 0,1 do 0,29 mala, zatim da koeficijent između 0,3 i 0,49 predstavlja korelaciju srednje jačine, kao i da koeficijent između 0,5 i 1 predstavlja korelaciju visoke jačine (*Cohen*, 1988).

Izračunata je pozitivna korelacija visoke jačine na nivou značajnosti $p < 0,01$ između faktora Privrženost organizaciji i faktora Informacije, Veštine/Znanja i Nagrađivanje, a srednje jačine između faktora Privrženost organizaciji i faktora Snaga inovacija, što je dokazalo Hipotezu 2. Obzirom da se privrženost or-

ganizaciji može posmatrati kao verovanje pojedinca u način rada organizacije i prihvatanje metoda za ostvarivanje ciljeva, a samim tim i spremnost pojedinca da uloži napor kako bi se ti ciljevi ostvarili, ostvarena pozitivna veza između ovih faktora ne iznenađuje. Naime, ukoliko zaposleni imaju pristup informacijama, odnosno ukoliko imaju dovoljno podataka o tome na koji način se problemi mogu rešiti ili ukoliko se od njih očekuje da pronađu rešenja za nastale probleme i ukoliko se poštuje, ceni i traži njihova kreativnost i individualnost privrženost takvoj organizaciji raste. Da je sloboda u obavljanju radnih zadataka, kreativnost i dobra komunikacija među zaposlenima bitna za ostvarivanje pozitivnih rezultata pokazuje i pozitivna veza ostvarena između faktora Privrženost organiza-

TABELA 4. Rezultati korelacije između faktora uslužne orijentacije i inovacija

	Usmerenost ka korisniku	Privrženost organizaciji	Samokontrola	Intrinzična motivacija
Snaga inovacija	.020	.413**	.060	.192*
Informacije	.034	.554**	-.060	.198*
Veštine/Znanja	.039	.589**	.011	.373**
Nagrađivanje	.121	.601**	.009	.352**

* Korelacija je signifikantna na nivou 0,05

** Korelacija je signifikantna na nivou 0,01

ciji i faktora Snaga inovacija. Nagrađivanje kao faktor koji u velikoj meri utiče na privrženost organizaciji ne zahteva veće objašnjenje jer je činjenica da zaposleni očekuju da budu nagrađeni za dobro obavljen posao.

Korelacija male jačine nivoa značajnosti od $p < 0,05$ dobijena je između faktora Intrinzična motivacija i faktora Snaga inovacija i između faktora Intrinzična motivacija i faktora Informacije, gde se, iako u manjoj meri, vidi i veza između dostupnosti informacija na motivaciju zaposlenih u obavljanju posla.

Zaposleni koji su intrinzično orijentisani se smatraju opuštenim i otvorenim u radu sa klijentima. Intrinzično orijentisani kadrovi su sposobni da samoinicijativno rade i zadovoljni su ako uspeju da ostvare potrebe klijenata. To su osobe koje teže ka usvajanju što više tehničkog znanja, lako se snalaze u konfliktima koje smatraju stimulativnim aspektima posla.

Pozitivna korelacija srednje jačine na nivou značajnosti od $p < 0,01$ ostvarena je između faktora Intrinzična motivacija i faktora Veštine/Znanja i Nagrađivanje. Rad u timu, komunikacija sa zaposlenima iz drugih odeljenja i drugih nivoa, mogućnost za učenje, prostor za predlaganje ideja, pravedan sistem nagrađivanja i slično, su faktori koji utiču na motivaciju i rad zaposlenog.

Faktori Usmerenost ka korisniku i Samokontrola nisu u korelaciji sa faktorima inovacija tako da Hipoteza 1 i Hipoteza 3 nisu potvrđene (Tabela 4).

ZAKLJUČAK

Koncept uslužne orijentacije predstavlja mlad koncept koji u teoriji nije dovoljno definisan, pogotovo u oblasti turizma i hotelijerstva, iako poslednjih godina dobija sve veći zamah u naučnom istraživanju. Do sada mali broj radova koji su se bavili turističko-hotelijerskim sektorom može se opravdati činjenicom da je uslužna orijentacija kasno prepoznata kao koncept od velikog značaja za kvalitet usluge, posebno onih usluga čija je suština direktna interakcija sa klijenti-

ma. Primena modela uslužne orijentacije u turizmu i hotelijerstvu još uvek nije u punoj ekspanziji što se pogotovo primeti u Srbiji, što zbog nerazumevanja zaposlenih na rukovodećim pozicijama o značaju, načinima primene pa i samog koncepta uslužne orijentacije. Iz ovog razloga potrebno je da se sprovedu nova empirijska istraživanja vezana za ovu temu.

Sa druge strane, ni istraživački radovi koji su se bavili temom inovativnosti u hotelskoj industriji nisu na zavidnom nivou. Objašnjenje može proizaći iz toga da organizacije koje posluju u okviru turističke privrede, ne moraju biti turističkog karaktera (transport, zabava i razonoda, posredovanje itd.). Istraživanje inovativnosti i inovativnog ponašanja najveći značaj su stekli u okviru menadžment istraživanja. Hotelskoj industriji potrebna su istraživanja za bolje razumevanje faktora koji pokreću inovacije i inovativnost.

Istraživanja koja su u određenoj meri objedinila i dotakla pojmove uslužne orijentacije i inovativnosti i njihovog uticaja na rad zaposlenih u hotelima, utvrdila su da usmerenost na potrošača pomaže menadžmentu prilikom diferenciranja proizvoda koji stvaraju veći potencijal na turističkom tržištu. Dakle, uslužna orijentacija podstiče inovativnost hotela jer dovodi do usavršavanja usluga prema potrebama potrošača i pomaže u prikupljanju povratnih informacija. U ovome se posebno ističe individualni nivo uslužne orijentacije, odnosno spremnost zaposlenih da prihvate ovaj koncept i da ga primene u praksi.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja utvrđeno je da postoji visok stepen privrženosti organizaciji koja ceni i neguje kreativnost i individualnost zaposlenih, kao osobine svojstvene savremenom načinu poslovanja. Zaposleni u hotelima zahvaljujući svojim kreativnim sposobnostima, dostupnim informacijama i slobodom u radu, uspevaju da pronadu načine za rešavanje problema ili diverzifikaciju usluga. Hotel koji ne očekuje od zaposlenog da bude kreativan je hotel koji ne može da očekuje pozitivne poslovne poduhvate. Istraživanje je takođe pokazalo da je privrže-

nost organizaciji veća ukoliko je savesnije poslovanje hotela, odnosno ukoliko menadžment hotela brine o zaposlenima. Faktor nagrađivanja za dobro obavljen posao se svakako dovodi u tesnu vezu sa privrženosti. Sve su ovo faktori koji utiču i na motivaciju zaposlenih. Naime, ukoliko oni imaju slobodu da predlože ideje bez straha od negativnog odgovora, to u njima stvara osećaj postignuća i zadovoljstva.

Sprovedeno istraživanje predstavlja polaznu osnovu za dalja teorijska razmatranja koja će ukazati na moguće uticaje drugih organizacionih faktora (liderstvo, organizaciona kultura, organizaciona struktura i dr.) i ličnih faktora (tip ličnosti, rezilijentnost, zadovoljstvo zaposlenih) na uslužnu orijentaciju. Takođe, ovo istraživanje ima i određene praktične implikacije za menadžere koje podrazumevaju preporuke za podsticanje zaposlenih u procesu odlučivanja kao i vrednovanje njihove kreativnosti i individualnosti. Pored navedenog, veoma važna preporuka za unapređenje uslužne orijentacije jeste iniciranje programa za lični

razvoj zaposlenih kroz različite treninge i obuke. Ulaganja u obuku ne samo da povećavaju individualni učinak, već i ohrabruju zaposlene da prilagode svoje znanje i veštine potrebama organizacije (Nieves and Quintana, 2018).

Ovo istraživanje ima i određena ograničenja koja se pre svega odnose na strukturu uzorka i metod uzorkovanja. Preporuka za buduća istraživanja je formiranje strukturiranog uzorka koji bi uključivao podjednak broj ispitanika u odnosu na sociodemografske karakteristike, radno iskustvo u hotelijerstvu kao i radne pozicije zaposlenih u hotelu. Takođe, u buduća istraživanja bi trebalo uključiti i druge organizacione i lične faktore i ispitati njihov uticaj na uslužnu orijentaciju zaposlenih.

Buduća istraživanja koja će se baviti uslužnom orijentacijom i inovacijama u hotelijerstvu, više pažnje moraju posvetiti praktičnoj primeni dobijenih rezultata u cilju usklađivanja interesa svih stakeholdera u turizmu i hotelijerstvu.

Literatura

1. Azila, N., Noor, M. and Muhamad, A. (2005). Individual Factors that Predict Customer-Oriented Behaviour of Malaysian Life Insurance Agents. *Journal Pengurusan*, 24, 125-149.
2. Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1987). Structural equation model in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
3. Ansari, N.Y., Siddiqui, S. H., and Farrukh, M. (2018). Effect of High Performance Work Practices on Job Embeddedness and Employee Innovative Behavior. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 8(2), 64-88.
4. Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G. and Brooks, C. (2001). An examination of the relationship between retail work environments: Salespeople selling-orientation customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9, 1-13.
5. Brown, S.P. and Peterson, R.A (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction. Meta analysis and assessment of casual effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77
6. Chan, A., Go, F.M. and Pine, R. (1998). Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *The Service Industries Journal*, 18, 112-124.
7. Chen, J.S., Tsou, H.T. and Huang, Y.H. (2009). Service deliver innovation: antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12 (1), 36-55.
8. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (Second Edition)*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
9. Deshpande, R., Farley, J. and Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese companies: a quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
10. Doyle, P. (1998). Innovate or die. *Marketing Business*, 20 (3), 20-23.
11. Hjalager, A.M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23 (4), 465-474.
12. Grisseman U., Plank, A. and Brunner-Sperdin, A. (2012). Enhancing business performance of hotels: The Role of Innovation and Customer Orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
13. Jaworski, B.J. and Kolhi, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
14. Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 86-95.
15. Sandvik, I.L. and Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *Journal of Product Innovation Management*, 20 (4), 355-376.

16. Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.
17. Sin, L.Y.M., Alan, C.B., Tse, V., Heung, C.S. and Yim, F.H.K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (4), 555-577.
18. Snyder, M. and Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 125-139.
19. Stock, R.M. and Hoyer, W.D. (2002). Leadership style as driver of salespeople's customer orientation. *Journal of Market – Focused Management*, 5 (4), 355-376.
20. Tajeddini, K. and Trueman, M. (2012). Managing Swiss hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1119-1129.
21. Teng, C. and Barrows, C.W. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*, 29 (10): 1413-1435.
22. Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcker, L. and Stepanski, E. J. (2005). *JMP for Basic Univariate and Multivariate Statistics – A Step by Step Guide*. North Carolina: SAS Institute Inc.
23. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
24. Nieves, J., and Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.
25. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory (2nd Edition)*. New York: McGraw-Hill Book Company.
26. Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega – The International Journal of Management Science*, 37 (2), 380-394.
27. Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. and Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26 (6), 851-865.
28. Ottenbacher, M.C. and Harrington R.J. (2009). The product innovation process of quickservice restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 523-541.
29. Ottenbacher, M.C. (2007). Innovation Management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of hospitality and Tourism Research*, 31, 431-454.
30. Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 205-222.
31. Porter, L., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulin, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
32. Quinn, J.B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *Sloan Management Review*, 41 (4), 13-28.
33. Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. and Dev, D. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15, 555-576.
34. Wang, C.H., Chen, K.Y. and 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 (1), 119-129.
35. Widmair, S. (2002). The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31, 609-618.
36. Yfantidou, G., Spyridopoulou, E., Chatzigeorgiou, T., and Malliou, P. (2019). Hotel Innovation and the Creation of Competitive Advantage. In *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (pp. 135-144). Springer, Cham.
37. Zhou, K.Z., Brown, J.R., Dev, C.S. and Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38 (2), 303-319.
38. <http://www.enclaria.com/wp-content/uploads/2008/09/innovation-survey-key.pdf>

Abstract

Impact of Innovations on Service Orientation of Employees in The Hotel Management

Ivana Blešić, Jelena Tepavčević, Milena Stanić, Aleksandra Dragin, Milan Ivkov

The characteristics of the hospitality related to the presence of tangible and non-tangible components, mutual interaction and simultaneous provision and use of services, point out the importance of employee service orientation. It is believed that the competitiveness of the company is made up of creative human resources, which will, through the introduction of products, services and processes, make the basis of successful economic development. Innovations, with the knowledge that enables them, become the most important source of market success and sustainable competitive advantage.

For the purposes of this study, with theoretical approximation, a concrete research is carried out on the impact

of innovations on the service orientation of employees in selected hotels on the territory of the Republic of Serbia. The survey was conducted in hotels with 3*, 4* and 5*, from January 2016 to July 2017. The results of the research presented how and to what extent introduction of innovation in hotel industry influences the work and motivation of employees in providing services to consumers, in what way innovations facilitate the work of employees and what kind of impact they have on the level of work commitment.

Key words: *service orientation, innovations, hotel management*

Kontakt

Ivana Blešić, ivana.blesic@gmail.com

Jelena Tepavčević, jelenat91@gmail.com

Milena Stanić, milena.stanic91@gmail.com

Aleksandra Dragin, sadragin@gmail.com

Milan Ivkov, ivkov.milan@gmail.com

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo