

UTICAJ USLUŽNE ORIJENTACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – STUDIJA SLUČAJA „A” HOTELI

Alavuk Đorđe¹

***Sažetak:** Hotelsko poslovanje predstavlja kompleksan proces čiji se primarni ciljevi ogledaju u ispunjavanju potreba i želja gostiju. U cilju dostizanja istih, neophodno je kod zaposlenih razviti adekvatnu uslužnu orijentaciju, koja bi ujedno doprinela i zadovoljstvu poslom. Shodno tome, pored teorijskog pregleda domaće i strane naučne literature, cilj ovog rada se ogleda u ispitivanju uslužne orijentacije i zadovoljstva gostiju u okviru prvog hotelskog lanca na teritoriji Republike Srbije. Korišćeni su dobro poznati anketni uputnici, ujedno i prihvaćeni u stranoj naučnoj literaturi. Na osnovu prethodnih istraživanja, a shodno rezultatima ove studije, izdvojena su tri faktora u okviru uslužne orijentacije zaposlenih, dok je skala zadovoljstva poslom očekivano bila jednodimenzionalna. U okviru zaključka, predstavljene su osnovne smernice, koje predstavljaju okosnicu dobijenih statističkih rezultata.*

***Cljučne reči:** menadžment / ljudski resursi / hotelijerstvo / uslužna orijentacija / zadovoljstvo zaposlenih.*

UVOD

Ukupan rast uslužnih delatnosti, svakako da odlikuje sve veća konkurencija među hotelskim kompanijama, koje se trude da implementiranjem raznih strategija, baziranih na specifičnim uslugama i proizvodima, osiguraju povoljne poslovne performanse. Impozantni

¹ Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića br. 4, 21000 Novi Sad, e-mail: djordjealavuk@vps.ns.ac.rs

enterijeri, sadržajna ponuda, promotivne cene predstavljaju samo neke od načina kojima se menadžment hotela služi u ostvarivanju konkurentne pozicije preduzeća.

Osnovna pretpostavka za superioran kvalitet proizvoda i usluge, kao i ostvarivanje konkurentske prednosti po tom osnovu, jeste funkcionalni kvalitet procesa, koji je opažen u interakciji između primaoca i pružaoca usluge – *trenutak istine (moment of truth)*. Ovaj odnos, kako se navodi u literaturi, ne podrazumeva samo interakciju, nego i svojevrsno sticanje impresija tokom kupovine odnosno korišćenja proizvoda (*faktori velikog zadovoljstva - wow factors*) (Ninemeier & Perdue, 2008). Međuljudski odnosi koji se odvijaju tokom procesa isporuke usluge, označeni su kao presudan faktor u kreiranju kvaliteta iste. Naime, pomenuti interfejs radnik-kupac je u direktnoj zavisnosti stavova, ponašanja i veštine zaposlenih prilikom pružanja usluga, što utiče na kreiranje potrošačke percepcije funkcionalnog kvaliteta (Wang et al. 2016).

Hotelsko poslovanje predstavlja veoma složen i specifičan proces u okviru kog gosti svoje zadovoljstvo kreiraju prvenstveno na osnovu kvaliteta pružene usluge od strane zaposlenih, koja se prvenstveno bazira na njihovoj uslužnoj orijentaciji. Kadrovi koji su angažovani u hotelskoj industriji, mogu predstavljati najvažniji razvojni faktor u ostvarivanju profitabilnog poslovanja, odnosno isti se mogu smatrati glavnim ograničavajućim faktorom u sticanju povoljne tržišne pozicije. Stoga, pored adekvatne uslužne orijentacije, posebna pažnja se posvećuje i zadovoljstvu zaposlenih.

SERVISNA ORIJENTACIJA

Servisna orijentacija se u najširem smislu može definisati kao tendencija pružaoca usluge da zadovolji i ispuni sva očekivanja korisnika istih tih usluga (Keli, 1992; Hartline et al., 2000; Donavan et al., 2004; Hennig-Thurau, 2004). Ovaj koncept se može posmatrati sa dva različita aspekta, a to su organizacioni i individualni. S tim u vezi, servisna orijentacija na organizacionom nivou predstavlja nivo orijentisanosti organizacije na usluge sa aspekta unutrašnjih karakteristika, kao što su standardi usluga, obuka, projektovanje

sistema i procedura. Ukoliko se govori o servisnoj orijentaciji na individualnom nivou onda se značaj iste manifestuje kroz odnos koji zaposleni ostvaruje sa kupcem i njegovim potrebama i očekivanjima (Petrović i sar., 2014). Bitno je istaći da se individualna servisna orijentacija javlja u tri dimenzije: urođena, psihološka i sve ono ponašanje u toku usluživanja (Lee et al., 2013). Sa aspekta ugostiteljstva, urođena servisna orijentacija je označena kao prioritet, s obzirom da je ista vezana za pojedinca i njegovu prirodnu tendenciju ili predispoziciju da pruži vrhunsku uslugu, kao i želja da se zadovolje potrebe klijentovog uživanja (Lee & Chihyung, 2015).

Servisna orijentacija se može posmatrati i kao uslužno orijentisan stav, koji se odlikuje percepcijom zaposlenih o važnosti kvaliteta pružene usluge. Pomenuti koncept se manifestuje kroz želju i posvećenost zaposlenih da kontinuiranim poboljšanjem kvaliteta usluge, doprinesu zadovoljstvu kupaca, odnosno gostiju (Caruana, 2002). Iako se neophodne veštine i adekvatno znanje, smatraju osnovnim preduslovima ostvarivanja planiranog kvaliteta pruženih usluga, pojedine studije ukazuje na ogroman značaj ljubaznosti i dostupnosti zaposlenih u celokupnom tom procesu (Hon, 2013).

U sferi ugostiteljstva, dostizanje konkurentnih pozicija ogleda se prvenstveno u identifikovanju određenog nivoa uslužne orijentacije zaposlenih u cilju poboljšanja poslovnih performansi preduzeća. Šta više, ukoliko se usluga posmatra kao osnovni faktor poslovanja, sposobnost i znanje zaposlenih u isporuci iste predstavljaju odlučujuće determinante u pravljenju razlike uspešnih od neuspešnih kompanija. Shodno tome, pravilan izbor i selekcija zaposlenih, uz adekvatnu podršku i obuku predstavljaju osnovne preduslove uspešne uslužne orijentacije koja će doprineti pružanju kvalitetne usluge, postizanja zadovoljstva kupca i dobijanja prilike da se u budućem periodu isti kupac vrati organizaciji (Lee et al, 2012).

Pružanje usluga u hotelskim objektima, podrazumeva interakciju između kupca i „first-line” zaposlenih, koji predstavljaju osnovni razlog zbog kog mnoge organizacije koriste poboljšavanje performansi zaposlenih u smislu obuke i mentorstva (Petrović i Marković, 2012). Istraživanja su pokazala da zaposleni sa prve linije usluživanja mogu da prenesu svoje emocije korisnicima u uslužnim susretima, koje mogu dovesti do pozitivnih emotivnih iskustava rezultirajući višim ocenama kvaliteta usluga (Lee et al, 2011). U hotelskoj industriji, emocije koje prikazuju

pružaoci usluga su od ključnog značaja za uspešno kreiranje i pružanje servisnog iskustva, odnosno kvalitet emotivnog rada koji imaju zaposleni na prvoj liniji usluživanja čine izvor konkurentne prednosti hotelskog preduzeća. Od pružaoca usluge se očekuje poštovanje određenih normi izražavanja kroz površinsku glumu u vidu spontanih i istinskih emocija prilikom isporuke usluge (Hochschild, 1983). Strana literatura iz sfere turizma i ugostiteljstva navodi da se orijentacija usluge sastoji od tri osnovna segmenta: organizacione podrške, fokus na klijente i rad pod pritiskom (Dienhart et al., 1992). Takođe, prema studiji istih autora, povećanje zadovoljstva poslom zaposlenih, doprinosu sveukupnom poboljšanju uslužne orijentacije zaposlenih, odnosno primećeno je postojanje pozitivnih odnosa između zadovoljstva poslom i fokusa na klijente.

Shodno značajnosti uslužne orijentacije zaposlenih, ovaj koncept istraživan je i od strane drugih autora. Ispitivani su odnosi između uslužne orijentacije zaposlenih u ugostiteljstvu i njihovog zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti, kao i namere napuštanja organizacije. Rezultati istraživanja pokazuju pozitivne korelacije dve komponente uslužne orijentacije, organizacione podrške i fokus na korisnika sa zadovoljstvo poslom. (Kim et al., 2005).

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najčešće istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama, imajući u vidu da su mnogobrojni naučni radovi dokazali da je zadovoljan radnik, produktivan radnik, te se uspešnost organizacije ne može postići nezadovoljnim kadrovima. Da bi se predvidelo nečije zadovoljstvo poslom neophodno je uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. Na ukupno zadovoljstvo poslom utiče nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla, a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi.

U širem smislu, zadovoljstvo poslom se posmatra kao odnos prema poslu u celini (Lee, 2000) i ujedno predstavlja jednu od najkompleksnijih istraženih konstrukcija u sferi organizacionog

ponašanja (Blau, 1999). Prema Locke-u, zadovoljstvo poslom se definiše kao prijatno emocionalno stanje koje nastaje kao rezultat rada zaposlenog i predstavlja jednu od prvih i ujedno najširih definicija ovog konstrukta, obuhvatajući sve bitne segmente posla kao što su plata, radno okruženje, struktura i proces rada, organizaciona politika, odnos sa kolegama itd. (Locke, 1976).

Zadovoljstvo poslom se manifestuje kroz opštu afektivnu procenu od strane zaposlenih i predstavlja skup svih pozitivnih i negativnih osećanja koji su u vezi sa istim tim poslom (Odom et al, 1990). U skladu sa tim, mnogi naučnici ovaj konstrukt konceptualizuju kroz procenu povoljnosti radnog okruženja, pa se sa tog aspekta, zadovoljstvo poslom percipira kao unutrašnje stanje koje se izražava kroz afektivne i kognitivne procene radnog iskustva (Lee et al., 2016).

U sferi ugostiteljstva, zadovoljstvo poslom se smatra važnim prediktorom kvaliteta hotelskih usluga. Ujedno, ovaj konstrukt predstavlja osnovu koja doprinosi da zaposleni svoje goste tretiraju sa poštovanjem, što svakako rezultira stvaranju lojalnosti koje se vremenom stvara kod kupaca, a proističe iz zadovoljstva zaposlenih (Arnett et al., 2002).

ODNOS IZMEĐU SERVISNE ORIJENTACIJE I ZADOVOLJSTVA POSLOM

Uticao servise orijentacije na zadovoljstvo poslom privuklo je pažnju mnogobrojnih istraživača, stoga o pozitivnom odnosu ova dva konstrukta svedoče mnogobrojne studije. Prema jednoj od njih, zaposleni u uslužnom sektoru sa višim nivoom servise orijentacije su kroz ispunjavanje potreba kupaca, pokazivali i viši nivo zadovoljstva poslom (Donovan et al., 2004). Farrell & Oczkowski (2009) navode da servisna orijentacija zaposlenih u restoranima doprinosi povećanju zadovoljstva poslom, što je uzrokovano ličnom satisfakcijom zaposlenih kroz ispunjavanja potreba gostiju. Takođe, u jednoj od mnogobrojnih studija se navodi da uslužno orijentisani zaposleni, zadovoljstvo poslom postižu putem zadovoljstva gosta i na taj način doprinose poboljšanju performansi preduzeća (Harris et al., 2005). Frank & Park, (2006) u svojoj studiji koju su sproveli naovde da su zaposleni sa višom servisnom orijentacijom bili izloženi manjem stresu na radnom mestu, odnosno da su isti imali viši nivo zadovoljstva poslom.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak istraživanja

Broj ispitanika koji je imao priliku da učestvuje u ovom istraživanju iznosi 104 i reč je o zaposlenima prvog srpskog lanca hotela „A”. U cilju dobijanja što realnijih odgovora, ankete su prosleđene zaposlenima, koji se nalaze na pozicijama koje podrazumevaju direktan kontakt sa gostima, a to su: recepcija, održavanje, restoran, bar, kuhinja, wellnes i spa, kao i nekolicini izvršnih menadžera. Imajući u vidu da su se ankete popunjavale anonimno, od zaposlenih se očekivala iskrenost u realizaciji istih.

Tabelom 1. predstavljen je opis uzorka, koji se ogleda u raspodeli pola, radne pozicije, uzrasta, kao i stepena obrazovanja i mesta prebivališta. Može se videti da je u uzorku broj ispitanika ženskog pola (60,6%) znatno dominantniji prema ispitanicima muškog pola. Kad je reč o mestu prebivališta, zaključuje se da su zaposleni uglavnom iz centara i okolnih mesta u kojima su locirani objekti ovog hotelskog lanca (89,5%). Analiza strukture ispitanika prema radnim pozicijama pokazuje da su anketirani zaposleni uglavnom pozicionirani na izvršnim poslovima (94,9%), dok je tek nekolicina ispitanika iz kruga rukovodećih pozicija (5,1%). Najveći procenat ispitanika je starosti od 21 do 30 godina (45,5%), slede oni koji su starosti od 31 do 40 godina (34,3%), zatim ispitanici koji imaju od 41 do 50 godina (10,1%). Ispitanika do 20 godina je 9,1%, dok je najmanje bilo ispitanika preko 60 godina (1%). Može se videti da je gotovo ujednačen broj ispitanika koji imaju završene master studije (35,4%) i višu školu ili fakultet (33,3%). Ispitanika sa srednjom školom je 24,2%, doktoranada je 6,1%, dok ispitanika sa završenom osnovnom školom je 1%.

Tabela 1. Opis uzorka (%)

Pol ispitanika	
Muški	39,4%
Ženski	60,6%
Pozicija	
Poslodavac	5,1%
Zaposleni	94,9%
Godine starosti	
Do 20 godina	9,1%
Od 21 do 30 godina	45,5%
Od 31 do 40 godina	34,3%
Od 41 do 50 godina	10,1%
Od 51 do 60 godina	0%
Preko 60 godina	1%
Stepen obrazovanja	
Osnovna škola	1%
Srednja škola	24,2%
Viša škola/fakultet	33,3%
Master studije	35,4%
Doktorske studije	6,1%
Prebivalište	
Šabac	29,6%
Vrnjačka Banja	11,1%
Zlatibor	12,4%
Arandjelovac	17,5%
Okolna naselja	18,9%
Drugo	10,5%

Instrumenti istraživanja

Upitnik koji su zaposleni imali priliku da popunjavaju se sastoji iz tri dela, gde se prvi odnosi na društveno – demografske karakteristike ispitanika (predstavljene tabelom 1). Drugi deo se sastoji od devet stavki – pitanja (Dienhart et al., 1992), koje su direktno povezane sa servisnom orijentacijom zaposlenih (Tabela 2). Putem ove skale, moguće je izmeriti tri osnovna faktora uslužne orijentacije: fokus na korisnika (SO1,2,6), organizaciona podrška (SO 3,4,5 I 8) i usluga pod pritiskom (SO 7 i 9). Poslednji segment anketnog ispitivanja podrazumevao je listu pitanja koja se odnose na zadovoljstvo poslom (Tabela 3.), pri čemu je sama skala istraživanja preuzeta iz Lytlvog istraživanja (1994), a posebno

prilagođena ovom istraživanju (Kim, Leonga nad Lee, 2005). Ispitanici su upitnik popunjavali elektronski, a svoje stavove su iskazivali Likertovom skalom od 1 do 5 (1- ne slažem se, 2 - delimično se ne slažem, 3 - nisam siguran, 4 - delimično se slažem i 5 - slažem se).

Tabela 2. *Uslužna orijentacija (SO) zaposlenih u hotelu*

S01	Interakcija sa gostima je prijatna
S02	Važno mi je da je gost zadovoljan
S03	Zaposleni u hotelu u kom radim pružaju odličnu uslugu
S04	Moj pretpostavljeni me ohrabruje da pružim bolju uslugu
S05	Obuka koju sam pohađao/la pripremila me je da pružim odličnu uslugu
S06	Gosti se odnose prema meni sa poštovanjem
S07	U momentima kada je gužva, imamo toliko posla da ne možemo da pružimo odličnu uslugu
S08	Naše uslužne procedure olakšavaju mi da pružim odličnu uslugu
S09	Moj pretpostavljeni očekuje od nas da uvek pratimo procedure, iako to nekad znači pružanje manje od odlične usluge

Izvor: Dienhart et al., 1992, in Kim, Leonga and Lee (2005, p.178)

Tabela 3. *Zadovoljstvo poslom (JS) zaposlenih u hotelu*

JS1	Smatram da je moj posao prijatan
JS2	Osećam se vrlo zadovoljnim/om mojim trenutnim poslom
JS3	Definitivno mi se sviđa moj posao
JS4	Moj posao je vrlo interesantan
JS5	Uživam u mom poslu

Izvor: Lytle (1994), in Kim, Leonga and Lee (2005, p. 179).

REZULTATI I DISKUSIJA

Kao što je slučaj u prethodnim studijama, i u ovoj je utvrđeno da zadovoljstvo poslom ima jednodimenzionalnu strukturu, što svakako nije slučaj sa uslužnom orijentacijom. Naime, ukoliko se pogleda Tabela 4. i vrednosti KMO koja iznosi 0,739 uz značajnost Bartletovog pokazatelja (Sig=0,000), može se zaključiti opravdanost faktorske analize.

Tabela 4. *KMO i Bartletov pokazatelj*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	222.915
	df	36
	Sig.	.000

Da bi se odredilo koliko faktora treba da se izdvoji, potrebno je pogledati Tabelu 5. koja u delu Initial Eigenvalues jasno pokazuje da samo prve tri komponente imaju karakteristične vrednosti i one objašnjavaju 63,64% varijanse. Faktor 1 objašnjava oko 35% varijanse, faktor 2 oko 15% varijanse, dok faktor 3 objašnjava oko 13% varijanse. Tri faktora koja su izdvojena odnose se na: organizacionu podršku, rad pod pritiskom i fokus na potrošače.

Tabela 5. Objašnjenje varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	3.195	35.502	35.502	3.195	35.502	35.502	2.895
2	1.337	14.858	50.360	1.337	14.858	50.360	1.341
3	1.195	13.276	63.636	1.195	13.276	63.636	2.170
4	.959	10.658	74.294				
5	.584	6.490	80.783				
6	.538	5.978	86.762				
7	.467	5.185	91.946				
8	.391	4.341	96.288				
9	.334	3.712	100.000				

Tabelom 6. predstavljen je uticaj svakog faktora na posmatrane varijable. Ukoliko se posmatra Faktor 1. može se videti da je najveća pozitivna korelacija ostvarena sa stavkom S08, koja prvenstveno ističe značajnost organizacionih procedura u pružanju kvalitetnih usluga. Takođe visoke korelacije Faktora 1 su očigledne i sa stavkama S03, S05 I S04. Kroz ove visoke korelacije se može još jednom potvrditi koliko su potezi rukovodioca, da li kroz organizovanje adekvatnih obuka ili podrške zaposlenima, ključni u pružanju visokokvalitetne usluge.

Tabela 6. Faktorska analiza uslužne orijentacije*

		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
S08	Naše uslužne procedure olakšavaju mi da pružim odličnu uslugu	.793	-.036	-.176
S03	Zaposleni u hotelu u kom radim pružaju odličnu uslugu	.729	.283	-.259
S05	Obuka koju sam pohađao/la pripremila me je da pružim odličnu uslugu	.705	-.021	-.404
S04	Moj pretpostavljeni me ohrabruje da pružim bolju uslugu	.694	-.153	-.220
S06	Gosti se odnose prema meni sa poštovanjem	.168	.178	.311
S09	Moj pretpostavljeni očekuje od nas da uvek pratimo procedure, iako to nekad znači pružanje manje od odlične usluge	.152	.828	-.146
S07	U momentima kada je gužva imamo toliko posla da ne možemo da pružimo odličnu uslugu	-.449	.706	.069
S02	Važno mi je da je gost zadovoljan	.124	-.043	.640
S01	Interakcija sa gostima je prijatna	.118	.116	.594

*uzete su u obzir vrednosti koje prelaze 0,4

Faktor 2. koji predstavlja dimenziju rada pod pritiskom pokazuje visoku korelaciju sa stavkama S07 i S09. Na osnovu ovih visokih korelacija može se zaključiti da se u uslovima prebukiranosti poslom, može očekivati nešto slabiji kvalitet pruženih usluga, ali svakako uz poštovanje svih neophodnih i propisanih procedura. Zadovoljstvo gosta i prijatnost interakcije sa istima, kao stavke S02 i S01, pokazuju visoku pozitivnu korelaciju sa Faktorom 3. Sa druge strane, ovaj faktor pokazuje i visoku negativnu korelaciju sa obukama koje su se pohađale, što upućuje da iste nisu bile dovoljno usmerene na fokuse potrošača. Istraživanjem se nadalje nastojalo utvrditi da li postoji značajna korelacija između zadovoljstva poslom (JS) i uslužne orijentacije (SO), što je predstavljeno Tabelom 8.

Tabela 7. *Korelaciona matrica bazirana na uzorku*

		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5
S01	Pearson Correlation	.379(**)	.163	.170(*)	.450(**)	.228(*)
	Sig. (1-tailed)	.000	.054	.046	.000	.012
	N	104	104	104	104	104
S02	Pearson Correlation	.296(**)	.120	.161	.229(*)	.264(**)
	Sig. (1-tailed)	.001	.118	.056	.011	.004
	N	104	104	104	104	104
S03	Pearson Correlation	.513(**)	.551(**)	.449(**)	.397(**)	.394(**)
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
S04	Pearson Correlation	.519(**)	.470(**)	.360(**)	.273(**)	.406(**)
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000
	N	104	104	104	104	104
S05	Pearson Correlation	.445(**)	.526(**)	.443(**)	.292(**)	.449(**)
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000
	N	104	104	104	104	104
S06	Pearson Correlation	.299(**)	.179(*)	.175(*)	.234(**)	.195(*)
	Sig. (1-tailed)	.001	.038	.042	.010	.026
	N	104	104	104	104	104
S07	Pearson Correlation	-.324(**)	-.277(**)	-.264(**)	-.262(**)	-.265(**)
	Sig. (1-tailed)	.001	.003	.004	.004	.004
	N	104	104	104	104	104
S08	Pearson Correlation	.560(**)	.602(**)	.588(**)	.406(**)	.593(**)
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
S09	Pearson Correlation	.164	.083	.187(*)	.153	.059
	Sig. (1-tailed)	.053	.208	.032	.065	.281
	N	104	104	104	104	104

**Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Iz korelacione matrice može se videti da koeficijent korelacije između S01 i JS1 iznosi 0,379, a i između S01 i JS4 koeficijent korelacije je 0,450, sa nivoom značajnosti manjom od 0,01. Može se zaključiti da je prijatna interakcija sa gostima tesno povezana sa prijatnošću i interesantnošću posla pružaoca usluge, što nam govori koliko je zadovoljstvo zaposlenog neophodno za kvalitetno pruženu uslugu, pa samim tim i zadovoljnog gosta.

Takođe se vidi da je S02 u visokoj korelaciji sa JS1 i JS5, sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se može zaključiti da je prijatnost posla i uživanje u poslu u visokoj korelaciji sa značajem zadovoljstva gosta od strane pružaoca usluga. Ovaj rezultat je vrlo bitan i potvrđuje činjenicu koja je spomenuta u prvim delovima rada, a tiče se da samo onaj zaposleni koji uživa u svom poslu istinski se trudi da zadovolji sve potrebe i želje gostiju.

Rezultati pokazuju da je S03 u visokoj korelaciji sa JS 1-5, uz nivo značajnosti manjim od 0,01, pa se zaključuje da je zadovoljstvo poslom u visokoj korelaciji sa kvalitetom pružanja usluga u hotelima.

Na osnovu rezultata može se videti i da je S04 u visokoj korelaciji sa JS od 1-5, što upućuje da je ohrabrenje pretpostavljenih u visokoj korelaciji sa zadovoljstvom posla. Takođe, na osnovu ovog rezultata može se zaključiti da postoji određeno poverenje na relaciji lider – sledbenik, što je od izuzetne značajnosti u stvaranju osećaja sigurnosti kod zaposlenog, pa samim tim i povećanja stepena zadovoljstva poslom kod istog.

Rezultati pokazuju da je S05 takođe u visokoj korelaciji sa JS od 1-5, sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se i ovde može zaključiti da je zadovoljstvo poslom po svim posmatranim varijablama u visokoj korelaciji sa obukama koje su omogućile pružanje kvalitetne usluge. Još jednom je potvrđeno da se kroz učestale obuke i treninge zaposlenih, utiče na stvaranje osećaja sigurnosti poslom kod zaposlenog, pa samim tim i na zadovoljstvo istog.

Ukoliko se pogleda S06, može se videti visoka korelacija sa JS1 i JS4, sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, pa se ovde zaključuje da je odnos gostiju u visokoj korelaciji sa prijatnošću i interesantnošću posla. Na osnovu ovog rezultata i varijabli koje se nalaze u korelaciji, može se i reći da ukoliko gost primeti zadovoljstvo poslom kod sagovornika, u ovom slučaju, zaposlenog, komunikacija istih će biti prijatna i respektovana s obe strane.

Rezultati pokazuju da S07 ima visoku negativnu korelaciju sa JS od 1-5, pa se zaključuje da nemogućnost pružanja odlične usluge ne izaziva zadovoljstvo poslom. Naime, ovakav rezultat je donekle i očekivan, imajući u vidu da je zadovoljstvo zaposlenih moguće samo u situacijama kada je gost zadovoljan pruženom uslugom, što svakako ne predstavlja ovaj slučaj.

Vidi se iz rezultata da i S08 ima visoku korelaciju sa JS od 1-5 sa nivoom značajnosti manjom od 0,01, što upućuje da uslužne procedure koje omogućavaju pružanje kvalitetne usluge imaju visoku korelaciju sa zadovoljstvom poslom. Ovaj rezultat takođe ukazuje na značaj i kvalitet obuke i treninga koju su zaposleni prošli, jer im je ista obezbedila znanje i sposobnost za pružanje kvalitetne usluge, što ujedno utiče i na stvaranje povećanja osećaja zadovoljstva poslom.

Iz rezultata se može videti da S09 ne pokazuje značajnu korelaciju sa JS1, što znači da očekivanja pretpostavljenog da se uvek prate procedure, iako to nekad znači pružanje manje od odlične usluge, ne pokazuje korelaciju sa zadovoljstvom poslom. Drugim rečima, zaposleni se nisu složili sa ovom konstatacijom i može se reći da isti veruju da je u određenim situacijama neophodno zaobići servisnu proceduru, a sve u cilju krajnjeg zadovoljstva gosta.

ZAKLJUČAK

Kvalitet hotelskog proizvoda je dinamična i kompleksna tržišna kategorija, koji je podložan permanentnim proverama i unapređenjima. Uspostavljanje, održavanje i poboljšanje kvaliteta u hotelijerstvu podrazumeva identifikovanje ključnih performansi radnog procesa i ključnih činilaca uspeha koji se meri onim što je planirano da se realizuje i onim što je ostvareno. Presudnu ulogu u ostvarivanju tog kvaliteta imaju kadrovi. U radu je istaknuto da hotelska preduzeća moraju da ulažu u znanje i stručnost osoblja i motivišu ih kako bi usluga koju pružaju mogla u potpunosti da zadovolji potrebe i želje gosta.

U radu je istaknut značaj stručnosti osoblja sa prve linije usluživanja, koja u ugostiteljskoj delatnosti predstavlja i najvažniji činilac kvaliteta pružene usluge. Naime, taj proces je definisan kao servisna orijentacija koja je usmerena na postizanja zadovoljstva kupca i dobijanja prilike da se u budućem periodu isti kupac vrati organizaciji.

Celokupna ugostiteljska delatnost se zasniva, a menadžeri hotela moraju da prihvate, na tome da srećni radnici stvaraju kvalitetnu uslugu. Zadovoljni zaposleni imaju tendenciju da budu orijentisani na kupce i da na taj način obezbede bolju uslugu klijentima što dovodi do većeg nivoa zadovoljstva kupaca. Stoga, od presudne je važnosti da svaki menadžer vodi računa o svojim zaposlenima, kroz pružanje podrške i feedback informacije, ali i adekvatno nagrađivanje za uspešno realizovane i postignute ciljeve.

Rezultati istraživanja i obrade podataka su pokazali u nekoliko navrata visok stepen korelacije uslužne orijentacije i zadovoljstva poslom. Takođe, utvrđeno je da se izostankom zadovoljstva poslom, ne može očekivati kvalitetno pružena usluga, a samim tim ni zadovoljan gost.

Shodno tome, profitabilnost jednog hotela, koji posluje u okviru turbulentnih promena i sve složenijih zahteva kupaca koje karakterišu hotelsko tržište, direktno zavisi od stručnosti i sposobnosti menadžera da svom timu obezbedi adekvatnu obuku i uslove za rad, što će rezultirati stručnim i zadovoljnim kadrovima, a samim tim i gostom čije će želje i potrebe biti zadovoljene.

LITERATURA

1. Ninemeier, J., Perdue, J. (2008). *Discovering Hospitality and Tourism: The World's Greatest Industry*, Pearson Prentice Hall New Jersey;
2. Wang, H., Hoon - Kim, K., Ko, E., & Liu, H. (2016). Relationship between service quality and customer equity in traditional markets, *Journal of Business Research*, 69(9), 3827–3834;
3. Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation, job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
4. Hartline, M. D., Maxham, J. G., & O. McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
5. Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.

6. Petrović, D.M., Jovanović, T., Marković J.J., Armenski, T., & Marković, V. (2014). Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel's service orientation and job satisfaction in hotels, *Ekonomska Istraživanja*, 27 (1), 799-817.
7. Lee, J. & Ok, C. (2013). Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: An Emotional Labor Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 20 (10), 1-32.
8. Lee J.H., and Chihyung M. (2015). Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: an Emotional Labor Perspective, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39 (4), 437-468.
9. Petrović, D.M., & Marković, J. (2012). Researching Connection between Service Orientation and Work Satisfaction: A Study of Hotel Employees. *Turizam*, 16 (1), 29-39.
10. Lee, G., Kim, T., Shin, S., & Oh, K.I. (2012). The managed heart: The structural analysis of the stressor-strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels, *International Journal of Hospitality Management* 31, (4), 1067-1082.
11. Lee, Y., Kim, Y., Son, M., Lee, D. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment? *International Journal of Hospitality Management* 30 (4), 942- 952.
12. Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
13. Dienhart, J. R., Gregoire, M. B., Downey, R. G., & Knight, P. K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4) 331-346.
14. Kim, W. G., Leonga, J. K., & Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
15. Lee, S.H. (2000). A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Singapore: an exploratory study. *Singapore Management Review*. 22 (1), 65-82.

16. Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52, (8), 1099-1113.
17. Locke, E. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction*. In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Co., Chicago, IL.
18. Odom, R.Y., Boy, W.R., Dunn, M.G. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity and Management Review*. 14 (2), 157-168.
19. Lee, J-H., Ok, C., and Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
20. Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
21. Lee, C-H., Song, H-J., Lee, H-M., Lee, S., and Bernhard, B. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
22. Farrell, M.A., and Oczkowski, E. (2009). Service worker customer orientation, organisation/job fit and perceived organisational support. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 149-167.
23. Harris, E.G., Mowen, J.C., and Brown, T.J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (1), 19-35.
24. Frank, G.R., and Park, J.E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43 (4), 693-702.
25. Lytle, R.S. (1994). *Service orientation, market orientation, and performance: an organizational culture perspective*. Doctoral Dissertation, Arizona State University Arizona.
26. Caruana, A. (2002). Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 811 - 828.
27. Hon, A. (2013). Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 161- 170.

IMPACT OF SERVICE ORIENTATION ON EMPLOYEE SATISFACTION – CASE STUDY OF „A” HOTELS

Đorđe Alavuk

***Abstract:** Hotel business is a complex process whose primary goals are reflected in meeting the needs and wishes of guests. In order to achieve them, it is necessary for employees to develop an adequate service orientation, which would also contribute to job satisfaction. Consequently, in addition to theoretical examination of domestic and foreign scientific literature, the aim of this work is to examine the service orientation and satisfaction of guests within the first hotel chain on the territory of the Republic of Serbia. Well-known survey guidelines were used, which have also been recognized in foreign scientific literature. Based on previous research, and according to the results of this study, three factors within the service orientation of employees were singled out, while the scale of job satisfaction was expected to be one-dimensional. As part of the conclusion, some basic guidelines have been offered, which represent the backbone of the obtained statistical results.*

***Keywords:** management, human resources, hotel management, service orientation, employee satisfaction.*