

dr Ivana Blešić, vanredni profesor,¹

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

dr Tatjana Pivac, vanredni profesor,²

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

MSc Tamara Divjak,³

Hayat Regency hotel

EFEKTI ZADOVOLJSTVA POSLOM NA ORGANIZACIONU PRIVRŽENOST ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU

SAŽETAK: Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja glavni faktor postizanja visokih radnih performansi i efikasnosti pružanja usluga što direktno utiče na povećanje produktivnosti organizacije. Za potrebe ovog rada, uz teorijsko približavanje, izvršeno je istraživanje efekata zadovoljstva poslom na organizacionu privrženost zaposlenih u odabranim hotelima u Srbiji. Istraživanje je pokazalo u kojoj meri su zaposleni u hotelima u Srbiji zadovoljni svojim poslom i koliko su privrženi organizaciji u kojoj rade. Značajno je istaći da su ispitanici dali više ocene intrinzičnim aspektima zadovoljstva poslom nego ekstrinzičnim. Rezultati istraživanja su potvrdili postojanje statistički značajne pozitivne korelacije između determinanti zadovoljstva poslom, sa jedne strane, i tipova organizacione privrženosti, sa druge strane. Za istraživanje su korišćeni

¹ ivana.blesic@gmail.com

² tatjana.pivac@dgt.uns.ac.rs

³ tamara91divjak@gmail.com

standardizovani anketni upitnici prilagođeni istraživanju u hotelijerstvu.

Gljučne reči: zadovoljstvo poslom, organizaciona privrženost, hotelijerstvo

UVOD

Pružanje usluga podrazumeva istovremenost proizvodnje i potrošnje. Iz tog razloga, uslužnu organizaciju karakteriše neposredan kontakt i komunikacija između zaposlenih i potrošača. Ta karakteristika uslužnih organizacija predstavlja potencijalnu pretnju po zadovoljstvo potrošača, a samim tim i po uspeh organizacija. Da bi se ostvarilo zadovoljstvo potrošača, zadovoljstvo zaposlenih treba da bude imperativ svake uslužne organizacije, pa tako i hotela.

Naučni interes za čovekovu ulogu u radu javlja se krajem XIX i početkom XX veka, dok intenzivna proučavanja počinju tek u drugoj polovini prošlog veka. Različiti društveno-ekonomski uticaji su doprineli shvatanju značaja ekonomskih, organizacionih, ali i psiholoških problema organizacije, kao i čovekove uloge u organizaciji. Neki od njih su koncentracija kapitala, stvaranje velikih preduzeća, kao i sve veća i oštrija konkurencija na tržištu, koja nameće potrebu pronalaženja efikasnijih i racionalnijih načina poslovanja (Kutleša, 2005).

Sve više organizacija prepoznaje značajnu ulogu zaposlenih za sopstveno poslovanje, shvatajući direktan uticaj koji zaposleni imaju na produktivnost i efikasnost usluživanja, te se sve više pažnje pridaje istraživanju zadovoljstva zaposlenih na radu u kombinaciji sa raznim varijablama. Sve je više sprovedenih istraživanja koja ispituju zadovoljstvo poslom i njegovu korelaciju sa stresom, motivacijom, radnim performansama, namerom napuštanja organizacije, kao i organizacionom privrženošću, što je tema i ovog rada.

Problem istraživanja ovog rada je utvrđivanje značaja varijabli zadovoljstva poslom i nivoa organizacione privrženosti, kao i njihov međusobni uticaj i uticaj na zaposlene u hotelima Srbije.

Cilj rada je identifikovati efekte zadovoljstva poslom na organizacionu privrženost zaposlenih u odabranim hotelima u Srbiji.

U Srbiji su veoma retka istraživanja efekata između zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti zaposlenih u hotelskoj industriji, te su rezultati ovog istraživanja korisni za kreiranje početnih stavova o situaciji u hotelima Srbije. U skladu sa ciljevima ovog istraživanja, u radu su postavljene dve polazne hipoteze:

H1: Kontinualna privrženost zaposlenih je viša od afektivne i normativne privrženosti;

H2: Postoji pozitivna korelacija između dimenzija zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti.

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Definicija zadovoljstva poslom je generalizovana na tri kategorije: uopštene definicije, definicije različitosti i kriterijumske definicije.

Uopštene definicije – Zadovoljstvo poslom označava emocionalnu reakciju na posao koji obavlja određena osoba (Özer, Günlük, 2010). Zadovoljstvo poslom je jedna od važnih potreba svake individue da bi bila uspešna, srećna i produktivna, i predstavlja osećanje satisfakcije kao izraz percepcije šta sve posao obezbeđuje za individuu (Ay, Avsaroglu, 2010).

Definicije različitosti – označavaju stepen zadovoljstva poslom i razliku između onoga što individua obavlja na poslu i onoga što se od nje očekuje. Na primer, Porter i Lawler (1968) su ukazali da stepen zadovoljstva zavisi od razlike između očekivanih i stvarnih napora za obavljanje određenog posla.

Kriterijumske definicije – ove definicije odlikuje stav da je subjektivna percepcija i interpretacija zaposlenih u vezi sa osobinama organizacije u kojoj rade ili posla koji obavljaju, pod uticajem individualnog kriterijumskog okvira. Zadovoljstvo poslom je rezultat koji nastaje nakon što osoba interpretira osobine posla koji obavlja prema sopstvenim kriterijumima. Poređenje sa drugima, kompetencija, prethodno iskustvo, stavovi o tome šta je loš, a šta dobar posao, su samo neki faktori koji utiču na kriterijume koji će biti korišćeni (Tsai et al., 2010).

Zadovoljstvo poslom se može definisati i kao prijatno ili pozitivno emotivno stanje nastalo kao posledica procene posla ili iskustva u vezi sa poslom. To pozitivno stanje nastaje kao rezultat percepcije zaposlenog da posao koji obavlja ima sposobnost da ispuni njegove bitne poslovne vrednosti i omogući usklađenost tih vrednosti sa sopstvenim potrebama (Hoynala, 2009).

Zadovoljstvo poslom se može shvatiti i kao stepen usaglašenosti između onoga što organizacija zahteva od zaposlenih i onoga što im pruža, sa jedne strane, i onoga što zaposleni očekuju od organizacije, sa druge strane. Zadovoljstvo poslom može imati različito značenje za različite ljude, ali generalno zadovoljstvo koje zaposleni osećaju zavisi od toga da li je posao koji obavljaju, i sve u vezi sa tim poslom, u skladu sa njihovim potrebama i željama. Što je veći stepen zadovoljstva poslom, manje su šanse da će zaposleni napustiti organizaciju (Cullen, 2001).

ORGANIZACIONA PRIVRŽENOST

Svaka organizacija teži da kreira takav oblik ponašanja zaposlenih koji će savremenim tendencijama stvaranja agilne organizacione strukture moći da odgovore. U tom slučaju početni korak u kreiranju takvog ponašanja jeste analiza stepena organizacione privrženosti. Organizaciona privrženost, kao sveukupni stav koji zaposleni imaju prema svojim organizacijama, može se posmatrati na nivou radne grupe i nivoa organizacije. Osim toga, zaposleni mogu razviti afektivnu, kontinualnu i normativnu organizacionu privrženost.

Funkcija ljudskih resursa jeste prepoznavanje ključne uloge zaposlenih u tim procesima, a identifikacija uticaja organizacione privrženosti, kao sveukupnog stava zaposlenih prema organizaciji, važan je aspekt za sve organizacije. Kreiranje novih oblika ponašanja polazi od službe ljudskih resursa, ukoliko kao takva postoji u organizaciji. Mnogi hoteli, pogotovo u Republici Srbiji, nemaju formiranu službu ljudskih resursa, pa u tom slučaju, njenu funkciju treba da obavlja generalni menadžer ili menadžer nekog drugog sektora u hotelu.

Organizaciona privrženost ima veliki uticaj u istraživanju organizacionog ponašanja. Postoji mnogo definicija organizacione privrženosti u stručnoj literaturi. Organizaciona privrženost se definiše kao namera zaposlenih koja je multidimenzionalna, a uključuje lojalnost zaposlenih prema organizaciji, volju da ulože napor kako bi ostvarili ciljeve organizacije, stepen slaganja ciljeva i vrednosti organizacije sa individualnim ciljevima i vrednostima zaposlenih, kao i želju da ostanu deo organizacije (Shultz, 2000).

Mathews & Shepherd (2002) predlažu da se organizaciona privrženost odnosi na ponašanje i stavove zaposlenih, kao i na povezanost individualnih zaposlenih i organizacija u kojima rade. Guest (1995) ukazuje na to da je organizaciona privrženost osnova upravljanja ljudskih resursa. Dee et al. (2006) smatraju da organizaciona privrženost predstavlja nameru zaposlenog da se posveti i bude lojalan organizaciji u kojoj radi. Lambert et al. (2006) smatraju da je organizaciona privrženost strukturalni fenomen razmene između individua i organizacije (Tsai et al., 2010).

Mowday et al. (1979) su identifikovali stavove i ponašanja koja su u vezi sa privrženošću. Prema tome, sve definicije se svrstavaju u dve grupe – definicije koje su orijentisane na ponašanje i definicije koje su orijentisane na stavove.

Na osnovu pregleda literature izdvajaju se tri vrste organizacione privrženosti: afektivna privrženost, kontinualna privrženost i normativna privrženost. Ove tri vrste privrženosti su nastale na osnovu trofaktorskog modela organizacione privrženosti koji su kreirali John P. Meyer i Natalie J. Allen. Oni smatraju da su navedene tri vrste privrženosti karakterišu odnos

zaposlenih prema organizaciji u kojoj rade ili utiču na buduću odluku o ostanku u organizaciji. Oni koji imaju visok nivo afektivne privrženosti će ostati u organizaciji jer to žele, oni koji imaju visok stepen kontinualne privrženosti će ostati u organizaciji jer moraju, dok će oni koji imaju visok stepen normativne privrženosti ostati u organizaciji, jer smatraju da je to ispravno. Prema njima, privržen radnik je onaj koji ostaje u organizaciji, redovan je pri dolasku na posao, daje sve od sebi pri obavljanju zadataka, projektuje organizacione stavove i vrednosti u ostvarivanje ciljeva (Meyer, Allen, 1990).

Afektivna privrženost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji. Poistovećivanje zaposlenih sa organizacijom, njenim ciljevima i vrednostima u ovom slučaju je na visokom nivou, i zaposleni su spremni da se usredsrede na ostvarivanje istih. Kontinualna privrženost je spremnost da se ostane u organizaciji zbog nepostojanja drugih alternativa, radnog staža, kvalitetnih odnosa sa kolegama. U ovom slučaju, zaposleni ne ostaju u organizaciji zato što žele, već zato što moraju. Normativna privrženost se definiše kao obligaciona privrženost organizaciji. Zaposleni oseća moralnu obavezu da ostane u organizaciji, veruje da će se lojalnošću prema organizaciji odužiti za sve što mu je ona obezbedila (na primer obuku, usavršavanja i slično) (Nikolić, 2012).

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA POSLOM I ORGANIZACIONE PRIVRŽENOSTI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Ineson et al. (2013) su istraživali zadovoljstvo poslom i lojalnost organizaciji među zaposlenima u hotelima u Mađarskoj. Rezultati su pokazali da su glavne komponente koje doprinose zadovoljstvu poslom kod njih – priznanje, uključenost, razvoj karijere, plata i beneficije, dok su glavne komponente koje doprinose lojalnosti zaposlenih – privrženost organizaciji, uslovi rada, beneficije, lokacija, karijera i status. Takođe, rezultati su pokazali da pozitivne beneficije i uključenost zaposlenih u donošenje odluka organizacije imaju veći efekat na lojalnost zaposlenih nego novčana nadoknada (Ineson et al., 2013).

Frye (2012) je istraživao zadovoljstvo poslom među menadžerima hotela sektora prema ekstrinzičnim, intrinzičnim i generalnim motivacionim faktorima, pri tome, pokazalo se da samoaktuelizacija i korporativna kultura imaju najveći uticaj na zadovoljstvo poslom menadžera hotela. Hoteli koji mogu da dozvole visok nivo kreativnosti i osposobljavanja zaposlenih, i istovremeno otklone nefleksibilne barijere, mogu postići visok nivo zadovoljstva poslom kod svojih zaposlenih (Frye, 2012).

Ogbonnikan (2012) istražuje zadovoljstvo poslom i efikasnost među zaposlenima u hotelu u Nigeriji. U ovom slučaju, zadovoljstvo poslom hotelskih radnika je na zadovoljavajućem nivou, ali ne visokom. Rezultati ovog istraživanja su pokazali i da su radnici na nižim pozicijama zadovoljniji poslom od radnika na srednjem nivou hijerarhije. Ono čime su zaposleni najzadovoljniji, ispostavilo se da nisu plata i novčane naknade, već priznanje i status koji dobijaju na poslu. Takođe, pokazano je da postoji jaka veza između zadovoljstva poslom i efikasnosti zaposlenih, što je veoma važno za organizacije, odnosno, menadžment hotela, kako bi shvatili nužnost brige za zaposlene i podizanje njihovog zadovoljstva (Ogbonnikan, 2012).

Aksu & Aktas (2005) su istraživali zadovoljstvo poslom menadžera u hotelima i odmaralištima prve kategorije. Rezultati su pokazali da bi uslovi rada trebali da budu bolji kako bi se povećalo generalno zadovoljstvo poslom, jer su unapređenje, moralni uslovi, finansijske nagrade, kompenzacija i radni sati, važni faktori koji utiču na nivo zadovoljstva kod menadžera (Aksu, Aktas, 2005).

Tepeci & Bartlett (2002) su takođe istraživanje vršili među zaposlenima u hotelijerstvu. Njihovi rezultati pokazuju da je zadovoljstvo zaposlenih bazirano na individualnim vrednostima kao i na organizacionim faktorima (organizaciona kultura). Kao posledica, zadovoljni zaposleni će zadovoljiti goste hotela, i krajnji, dugoročni rezultat biće povećana profitabilnost hotela (Tepeci, Bartlett, 2002).

Arokiasamy (2013) je istraživala perspektivu zadovoljstva zaposlenih u hotelskoj industriji Malezije, u hotelima srednje kategorije. Rezultati govore da postoji pozitivna korelacija između razvoja karijere, kompenzacija, sigurnosti i radnog okruženja i zadovoljstva zaposlenih poslom koji obavljaju. To nameće dodatni motiv da hoteli kreiraju uniformne, efektivne programe za svoje zaposlene kako bi podigli nivo njihovog zadovoljstva poslom, kako bi bolje postigli svoje ciljeve (Arokiasamy, 2013).

METODOLOGIJA

Prvi deo upitnika odnosi se na sociodemografske podatke: pol, starost, obrazovanje, završenu ugostiteljsku školu, visinu mesečnog prihoda, radni staž, godine rada u trenutnom hotelu, kategoriju hotela u kom rade. U okviru ovog dela uključeno je jedno pitanje otvorenog tipa – trenutna radna pozicija zaposlenih.

Drugi deo upitnika predstavlja *Minesotin upitnik zadovoljstva poslom*. Ovaj deo ima za cilj da ispita stepen zadovoljstva zaposlenih određenim aspektima posla. Čini ga lista od 20 pitanja koja su podeljena u tri faktora (<http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>):

I Intrinzični (unutrašnji) faktori:

1. Korišćenje sopstvenih sposobnosti
2. Aktivnost
3. Postignuće
4. Autoritet
5. Kreativnost
6. Nezavisnost
7. Moralne vrednosti
8. Odgovornost
9. Sigurnost zaposlenja
10. Društvena korisnost
11. Društveni status
12. Raznovrsnost

II Ekstrinzični (spoljašnji) faktori:

1. Odnosi supervizora sa podređenima
2. Kompetentnost supervizora
3. Politika i praksa organizacije
4. Kompenzacija – odnos plate i količine obavljenog posla
5. Napredovanje
6. Priznanje za dobro obavljen posao

III Generalno zadovoljstvo poslom čine svi unutrašnji i svi spoljašnji faktori zajedno sa dva dodatna pitanja – saradnici i uslovi rada.

Svaki aspekt posla meren je Likertovom petostepenom skalom na kojoj su zaposleni izražavali svoj stav, odnosno, stepen zadovoljstva svakom tvrdnjom: 1 (veoma nezadovoljan), 2 (nezadovoljan), 3 (neodređeno), 4 (zadovoljan) ili 5 (veoma zadovoljan). Minesotin upitnik zadovoljstva poslom je široko priznat i poznat instrument za merenja određenih aspekata zadovoljstva poslom, koji meri 3 dimenzije zadovoljstva poslom (intrinzične, ekstrinzične i generalno zadovoljstvo poslom) (Gunlu et al., 2009).

Treći deo upitnika odnosi se na organizacionu privrženost. Predstavlja Meyer-Allen-ovu skalu organizacione privrženosti (Meyer, Allen, 1990). Prema ovom modelu, ocenjuje se organizaciona privrženost na osnovu 24 tvrdnje. Svaka vrsta privrženosti: afektivna, kontinualna i normativna, ocenjena je sa po 8 tvrdnji. U ovom delu korišćena je Likertova petostepena skala putem koje su ispitanici izjasnili stepen svog slaganja sa svakom tvrdnjom: 1 (uopšte se ne slažem), 2 (delimično se ne slažem), 3 (neodređeno), 4 (delimično se slažem), ili 5 (u potpunosti se slažem).

Za obradu i analizu podataka korišćen je Statistički paket za društvene nauke verzija 20 (*Statistical Package for Social Sciences Version 20 – SPSS*).

OPIS ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je izvršeno u periodu avgust–septembar 2014. godine. Sprovedeno je ličnim anketiranjem tehnikom „licem u lice” u hotelima u Beogradu i Novom Sadu. Takođe, kreiran je i *online* upitnik koji je distribuiran putem elektronske pošte i društvene mreže u hotelima širom Srbije (u Subotici, Beogradu, Zlatiboru, Nišu, Jagodini i Arandelovcu). Tehnikom „licem u lice” dobijeno je 50% uzorka, putem elektronske pošte i društvene mreže (*Facebook*) 15% uzorka, dok je preostalih 35% anketnih listića ostavljeno u hotelima. Dobijen je uzorak od 104 validno popunjenih anketnih upitnika.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Opis uzorka

U uzorku je bilo 58,7% ženskih ispitanika i 41,3% muškaraca. Polovinu uzorka čine radnici između 20 i 30 godina, što ukazuje na činjenicu da menadžment hotela teži da zapošljava mlade ljude. Ako se uz to uzme u obzir struktura zaposlenih prema iskustvu u ugostiteljstvu, može se zaključiti da većina zaposlenih ima relativno kratko iskustvo u ugostiteljstvu, odnosno, 47% zaposlenih ima iskustvo u ugostiteljstvu od jedne do šest godina. Zaposleni u hotelima najvećim delom imaju završenu samo srednju školu (54,8% uzorka). Trećinu uzorka čine zaposleni sa višim ili visokim obrazovanjem, dok je zanimljiv podatak da nijedan zaposleni ovog uzorka nema završene doktorske studije. Istraživanje pokazuje da se među zaposlenima nalazi podjednako učešće radnika koji imaju i koji nemaju završenu ugostiteljsku školu. Ovaj podatak ukazuje na veoma veliku zastupljenost radnika koji nemaju posao u struci, te se može očekivati uticaj ovog sociodemografskog faktora na zadovoljstvo poslom zaposlenih zbog brojnih razloga, kao što je na primer, situacija kad zaposleni ne rade posao koji su izabrali i za koji su se školovali, već su u hotelskoj industriji jer nemaju drugi izbor. Ovo istraživanje će kroz dalje analize konkretnije utvrditi ovu korelaciju. Najveći broj zaposlenih ima mesečni prihod od 20.000 do 30.000 dinara.

Što se tiče godina rada u preduzeću u trenutku ispitivanja, najveći deo zaposlenih čine kumulativno zaposleni koji tu rade između jedne i pet godina (43,3% uzorka), a zatim radnici koji rade u organizaciji do jedne godine (36,5% uzorka). To pokazuje da je relativno mali radni staž zaposlenih u trenutnoj organizaciji u kojoj rade, pa se smatra da će to uticati pre svega na organizacionu privrženost zaposlenih, jer se postavlja pitanje koliko zaposleni koji rade do jedne godine u trenutnoj organizaciji mogu postati privrženi. Najviše zaposlenih je iz hotela prve (35,6%) i druge kategorije (31,7%).

Tabela 1. – Sociodemografske karakteristike zaposlenih (n = 104)

<i>Varijabla</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Varijabla</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Pol			Završena ugostiteljska škola		
Muško	43	41,3	Da	58	55,8
Žensko	61	58,7	Ne	46	44,2
Starosna dob			Prihod		
Do 20 godina	3	2,9	Ispod 20.000	7	6,7
20–godina	52	50,0	20.000–30.000	48	46,2
30–40 godina	23	22,1	30.000–40.000	36	34,6
40–50 godina	13	12,5	40.000–50.000	10	9,6
Preko 50 godina	13	12,5	Preko 50.000	3	2,9
Iskustvo u ugostiteljstvu			Broj godina rada u trenutnom preduzeću		
Do 1 godine	17	16,3	Do 1 godine	38	36,5
1–3 godine	24	23,1	1–3	23	22,1
4–6 godina	25	24,0	3–5	22	21,2
7–9 godina	10	9,6	5–10	12	11,5
10–15 godina	12	11,5	Preko 10 godina	9	8,7
Preko 15 godina	16	15,4			
Stepen obrazovanja			Kategorija hotela		
Osnovna škola	3	2,9	*****	37	35,6
Srednja škola	57	54,8	****	33	31,7
Viša ili visoka škola	33	31,7	***	18	17,3
Magistarske ili master studije	11	10,6	**	16	15,4
Radna pozicija zaposlenih					
Recepcioneri	24	23,1			
Konobari	17	16,3			
Kuvari	20	19,2			
Radnici u hotelskom domaćinstvu	23	22,1			
Menadžeri	20	19,2			

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Rezultati deskriptivne statističke analize

Zaposleni u hotelima su najveći stepen zadovoljstva izrazili za sledeće aspekte posla: aktivnost, nezavisnost i sigurnost (ocena iznad 3,5). Rezultati pokazuju da su zaposleni zadovoljni i šansom da rade samostalno. Treći aspekt posla kojim su zaposleni zadovoljni jeste sigurnost (činjenicom da im posao pruža stalno zaposlenje). Ovaj podatak je iznenađujući s obzirom da se Srbija trenutno nalazi u fazi privatizacije preduzeća i većina hotela danas je privatne svojine.

Aspekti zadovoljstva poslom kojima su ispitanici najmanje zadovoljni jesu: šansa za napredovanje na poslu (2,43), koji je na poslednjem mestu, kompenzacijom i količinom posla koji obavljaju (2,66) i postignućem

(osećajem ispunjenosti koju im posao pruža – 2,73). Ovi podaci su u skladu sa rezultatima dosadašnjih istraživanja zadovoljstva poslom, koji pokazuju da su kompenzacija, mogućnost napredovanja i priznanje aspekti posla kojima su zaposleni u hotelskoj industriji u Srbiji u najvišoj meri nezadovoljni. Svi aspekti zadovoljstva poslom i njihova prosečna ocena data je u Tabeli 2.

Standardna devijacija pokazuje najmanje odstupanje od aritmetičke sredine kod aspekta posla koji je rangiran na prvom mestu (0,890), najvišom ocenom. Najveću vrednost standardne devijacije (1,454) ima aspekt posla koji se tiče ocene stručnosti nadređenog.

Tabela 2. – Rezultati deskriptivne statističke analize za aspekte zadovoljstva poslom

Red. br. pitanja	Aspekt posla koji se ispituje	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Rang
1	Aktivnost na poslu	3,750	0,890	1
2	Nezavisnost	3,596	0,966	2
8	Sigurnost	3,539	1,238	3
5	Supervizija aspekt ljudskih resursa	3,481	1,314	4
7	Moralna vrednost	3,471	1,052	5
9	Socijalna usluga	3,423	0,972	6
18	Saradnici/kolege	3,414	1,058	7
6	Supervizija tehnički aspekt	3,356	1,454	8
17	Uslovi rada	3,337	1,067	9
3	Raznovrsnost	3,327	0,960	10
16	Kreativnost	3,067	1,126	11
11	Iskorišćenost sposobnosti	3,010	1,227	12
15	Odgovornost	3,000	1,115	13
12	Politika organizacije	2,981	1,079	14
4	Socijalni status	2,885	1,143	15
19	Priznanje	2,865	1,191	16
10	Autoritet	2,827	1,101	17
20	Postignuće	2,731	1,090	18
13	Kompenzacija	2,664	1,220	19
14	Napredovanje	2,433	1,237	20

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Od svih faktora *intrinzičnog* zadovoljstva, zaposleni su najmanje zadovoljni sa aspektom postignuća – odnosno ispunjenošću koju im posao donosi, a najviše mogućnošću da se stalno nešto radi (aktivnošću). Od svih aspekata *ekstrinzičnog* zadovoljstva zaposleni su najmanje zadovoljni šansom za napredovanje, pa zatim platom i količinom posla koji obavljaju (kompenzacijom), dok su najviše zadovoljni supervizijom sa aspekta ljudskih resursa, odnosno, načinom na koji se njihov nadređeni ponaša prema njima.

Kada se svi aspekti zadovoljstva poslom grupišu u zavisnosti da li utiču na intrinzično, ekstrinzično i/ili generalno zadovoljstvo, dobijaju se ukupne prosečne ocene za svaku od te tri dimenzije zadovoljstva poslom. Rezultati

pokazuju da su ispitanici zadovoljniji unutrašnjim aspektima (ocena 3,22) posla u odnosu na spoljašnje (ocena 2,96). Značenje ovih ocena zadovoljstva poslom, pokazuju ne baš dobru situaciju u hotelima gde ispitanici rade jer je dobijena prosečna ocena srednje vrednosti za sve vrste zadovoljstva poslom 3,16 (generalno zadovoljstvo).

U okviru Tabele 3 prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize za ajteme (tvrdnje) koji se odnose na aspekte afektivne, kontinualne i normativne organizacione privrženosti.

Tabela 3. – Rezultati deskriptivne statističke analize za organizacionu privrženost

Red. br.	Ajtemi privrženosti poslu	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
4	Mislim da bih lako mogao biti privržen drugoj organizaciji kao što sam sad ovoj	3,894	1,033
6	Ne osećam se emotivno povezan sa organizacijom	3,096	1,266
3	Smatram da su problemi ove organizacije i moji problemi	2,990	1,242
7	Ova organizacija ima veliki značaj za mene	2,981	1,088
8	Nemam jak osećaj pripadanja organizaciji u kojoj radim	2,8750	1,011
2	Uživam da diskutujem o organizaciji u kojoj radim sa ljudima van nje	2,827	1,280
5	Ne osećam se kao deo kolektiva u organizaciji u kojoj radim	2,500	1,123
1	Rado bih proveo ostatak moje karijere u ovoj organizaciji	2,490	1,344
Afektivna privrženost – ukupno		2,865*	
12	Mnogo bi me finansijski koštalo kad bih sad napustio organizaciju	3,519	1,307
14	Smatram da nemam dovoljno razloga da napustim organizaciju	3,500	1,123
13	U ovom trenutku, ostanak u organizaciji je i moja želja, isto koliko i potreba	3,423	1,138
15	Jedna od ozbiljnih posledica napuštanja organizacije bi bio nedostatak alternativa	3,298	1,299
16	Jedan od glavnih razloga zbog kog nastavljam sa radom u ovoj organizaciji je taj što napuštanje sa sobom nosi određenu personalnu žrtvu – druga organizacija ne bi mi pružila sveukupne benefite koje imam u ovoj organizaciji	3,115	1,403
11	Mnogo toga bi se u mom životu poremetilo ako bih napustio organizaciju u ovom trenutku	2,904	1,383
9	Ne plašim se šta bi se desilo ukoliko izgubim posao	2,817	1,260
10	Bilo bi mi teško da napustim organizaciju u ovom trenutku, čak i ako bih to želeo	2,654	1,298
Kontinualna privrženost – ukupno		3,070*	
17	Mislim da se ljudi u današnje vreme često premeštaju iz jedne u drugu organizaciju	3,692	1,034
19	Prelazak iz jedne u drugu organizaciju za mene nije neetički	3,567	1,031
22	Teško mi je da verujem u vrednost lojalnosti prema samo jednoj organizaciji	3,452	1,131
18	Ne verujem da treba uvek biti lojalan organizaciji u kojoj radiš	3,029	1,218

23	Stvari su bile mnogo bolje u vreme kada su ljudi ostajali u jednoj organizaciji čitavu svoju karijeru	2,981	1,149
24	Ne mislim da biti „osoba kompanije” danas ima vrednost	2,837	1,062
20	Jedan od glavnih razloga zbog kog nastavljam sa radom u ovoj organizaciji je taj što smatram da je lojalnost veoma bitna i osećam moralnu obavezu da ostanem u njoj	2,269	1,099
21	Kada bih dobio bolju poslovnu ponudu u drugoj organizaciji osećao bih da nije u redu napustiti ovu	2,106	1,238
Normativna privrženost – ukupno		2,883*	

*Aritmetička sredina nakon konvertovanih ocena za pitanja: 4, 5, 6, 8, 9, 12, 18 i 24

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Afektivnu privrženost odlikuje ajtem pod brojem četiri „mislim da bih lako mogao biti privržen drugoj organizaciji kao što sam sad ovoj” koji je dobio najveću ocenu slaganja od strane zaposlenih (3,89). To znači da se ispitanici delimično slažu sa ovim ajtemom (tvrdnjom). Pošto je ajtem četiri obrnutog delovanja na afektivnu privrženost, može se zaključiti da visoka ocena tog faktora (3,89) smanjuje stepen afektivne privrženosti. Sledeći ajtem koji je dobio najveću ocenu od strane zaposlenih jeste ajtem šest „ne osećam se emotivno povezan sa organizacijom” (3,09). Ocena ovog ajtema znači da zaposleni nisu sigurni kako se osećaju. Iako je i ovaj ajtem obrnutog dejstva na afektivnu privrženost, efekti neće biti relevantni zbog srednje ocene (3) ovog ajtema. Ajtemi jedan („rado bih proveo ostatak moje karijere u ovoj organizaciji”) i pet („ne osećam se kao deo kolektiva u organizaciji u kojoj radim”) su ocenjeni sa najmanjim stepenom slaganja (oko 2,5). Ti podaci pokazuju da najveći broj zaposlenih ne bi rado proveo ostatak karijere u organizaciji u kojoj rade, što smanjuje afektivnu privrženost. Takođe, zaposleni se delimično ne slažu sa tvrdnjom da se ne osećaju kao deo kolektiva u organizaciji u kojoj rade, što je obrnutog dejstva na afektivnu privrženost i u ovom slučaju je povećava. Najveću vrednost standardne devijacije (1,344) ima upravo ajtem ocenjen najnižom ocenom, dok je odstupanje od aritmetičke sredine najmanje kod ajtema osam („nemam jak osećaj pripadanja organizaciji u kojoj radim”) koji ima takođe suprotan efekat na afektivnu privrženost. Kada se uzmu u obzir rezultati svih osam tvrdnji (ajtema) afektivne privrženosti, i kada se na njih primeni obrnuto kodiranje podataka za određene faktore (4, 5, 6 i 8), rezultati pokazuju da je aritmetička sredina za afektivnu privrženost 2,865. Ta ocena oslikava mali stepen ove privrženosti (pošto je niži od ocene 3).

Što se tiče kontinualne privrženosti, najveću ocenu su dobili ajtemi 12 „mnogo bi me finansijski koštalo kad bih sad napustio organizaciju” (3,52) i 14 „smatram da nemam dovoljno razloga da napustim organizaciju” (3,50). Ovi stavovi kao uzrok najverovatnije imaju strah od gubitka posla ili nemanje drugih alternativa, što ja karakteristično za starije zaposlene (preko 50 godina).

Ajtem 10, sa druge strane je dobio najmanju ocenu (2,654). To znači da zaposlenima ovog uzorka uglavnom ne bi bilo teško da napuste organizaciju, čak i ako bi to želeli. Razlog za ovaj stav može se pronaći u činjenici da je u ovom uzorku najveće procentualno učešće zaposlenih starosti od 20 do 30 godina. Za njih je karakteristično da su na početku svoje karijere i u potrazi za radnom mestom i organizacijom koja im najviše odgovara. Standardna devijacija u ovoj grupi privrženosti je za sve ajteme visoka, što implicira na to da postoji veoma razučeno mišljenje o ovim faktorima. Upravo to odgovara i prosečnoj oceni kontinualne privrženosti (3,070).

Analiza deskriptivne statističke analize za grupa normativne privrženosti, pokazuje da su ajtemi sa najvećom dobijenom ocenom ajtem 17 – „mislim da se ljudi u današnje vreme često premeštaju iz jedne u drugu organizaciju” (3,692) i ajtem 19 – „prelazak iz jedne u drugu organizaciju za mene nije neetički” (3,567). To znači da se ispitanici slažu sa stavom da se danas ljudi često premeštaju iz jedne organizacije u drugu, a u vezi sa tim i stav da taj prelazak nije neetički. Mogu se navesti dva razloga za visoku ocenu ovih faktora. Prvo, mladi ljudi su danas u potrazi za organizacijom u kojoj će imati najviše koristi i koja će im po njima najviše odgovarati, a drugo, situacija u državi dovodi do čestih otpuštanja i sklapanja radnih ugovora sa privatnim preduzećima koji imaju kratak period nakon kog se često ne obnavljaju. Najmanju ocenu su dobili ajtemi 20 – „jedan od glavnih razloga zbog kog nastavljam sa radom u ovoj organizaciji je ta što smatram da je lojalnost veoma bitna i osećam moralnu obavezu da ostanem u njoj” i 21 – „kada bih dobio bolju poslovnu ponudu u drugoj organizaciji osećao bih da nije u redu napustiti ovu”. Iz ovih podataka, može se zaključiti da su moralni stavovi i vrednosti u ovom periodu na veoma niskom nivou kod zaposlenih u hotelijerstvu. Ovi faktori smanjuju stepen normativne privrženosti. Standardna devijacija u ovoj grupi ajtema je kod svih visoka, ali ipak treba istaći da najmanje odstupanje (ali ne malo odstupanje) imaju ajtemi 17 i 19. Generalna ocena za normativnu privrženost jeste 2,883. To pokazuje da zaposleni u hotelima u Srbiji nemaju visok stepen normativne privrženosti, odnosno, u najvećoj meri ne osećaju moralnu obavezu da ostanu u organizaciji u kojoj se nalaze.

Srednja vrednost ocena za tri vrste organizacione privrženosti pokazuje generalno nizak stepen privrženosti zaposlenih u hotelima. To je ozbiljan indikator postojećih problema u hotelima, kao i pokazatelj da sektor za ljudske resurse (ako i postoji) ne obavlja dobar zadatak. Briga o zaposlenima stoga nije na zavidnom nivou. Ono što se iz grafikona može videti jeste odnos tipova organizacione privrženosti kod zaposlenih. Najniža je normativna privrženost, zatim afektivna i najviša jeste kontinualna privrženost. Time se potvrđuje hipoteza H1, da je kontinualna privrženost veća od afektivne i normativne. Ovo ukazuje na činjenicu da najveći broj zaposlenih oseća ili smatra da nema

drugog izbora i ostaje u organizaciji u kojoj je trenutno zaposlen, ma koliko bio zadovoljan ili nezadovoljan svojim poslom.

Rezultati korelacione analize

Veza između izdvojenih faktora izražena je pomoću koeficijenta Pearson-ove korelacije.

Tabela 4. – Rezultati korelacije između determinanta zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti

Korelacija	Afektivna privrženost	Kontinualna privrženost	Normativna privrženost
Intrinzično zadovoljstvo	,649**	,169	,350**
Ekstrinzično zadovoljstvo	,530**	,044	,301**
Generalno zadovoljstvo	,659**	,136	,344**

*Korelacija je signifikantna na nivou 0,05

**Korelacija je signifikantna na nivou 0,01

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Prema Tabeli 4, nazavisna varijabla – intrinzično zadovoljstvo je u visokoj pozitivnoj korelaciji sa afektivnom privrženosti, na nivou značajnosti 0,01. Ova korelacija koja je veoma visoka (Cohen, 1988), znači da što su zaposleni zadovoljniji intrinzičnim aspektima zadovoljstva poslom biće privrženiji organizaciji u kojoj rade. Takođe, intrinzično zadovoljstvo je u pozitivnoj korelaciji srednje jačine sa normativnom privrženosti, na nivou značajnosti 0,01. Ovde možemo zaključiti da navedeni aspekti intrinzičnog zadovoljstva poslom utiču i na privrženost zaposlenih tako što stvaraju kod zaposlenog osećaj moralne obaveze da ostane u organizaciji. To može biti iz različitih razloga. Zaposleni može kod sebe razviti osećaj moralne obaveze da ostane u organizaciji u kojoj radi da bi joj se „odužio” za sve što je ona do tada uradila za njega. To mogu biti obuke i usavršavanja koje je zaposleni prošao ili činjenica da u toj organizaciji ima obezbeđeno radno mesto do kraja karijere. Takođe, odgovornost koja mu je poverena za izvršavanje radnih zadataka, ali i dobar odnos sa nadređenim mogu biti razlozi za stvaranje osećaja dužnosti da se ostane privržen organizaciji u kojoj zaposleni radi.

Nezavisna varijabla – ekstrinzično zadovoljstvo je u visokoj pozitivnoj korelaciji sa afektivnom privrženosti, na nivou značajnosti 0,01. Zaposleni koji ima visok stepen zadovoljstva ekstrinzičnim aspektima posla kao što su plata, mogućnost napredovanja, priznanje, zatim koji je zadovoljan stručnošću nadređenog i načinom na koji se on ponaša prema njemu, kao i koji je zadovoljan načinom sprovođenja pravila i politike firme, želeće da ostane deo

organizacije u kojoj radi i biće emotivno vezan za nju. Postoji i pozitivna korelacija visoke jačine, na nivou značajnosti 0,01 između ekstrinzičnog zadovoljstva poslom i normativne privrženosti.

Generalno zadovoljstvo poslom je takođe u visokoj pozitivnoj korelaciji sa afektivnom privrženošću, na nivou značajnosti 0,01, kao i u pozitivnoj korelaciji srednje jačine sa normativnom privrženošću, na nivou značajnosti 0,01. Sveukupno zadovoljstvo poslom čine intrinzični i ekstrinzični faktori, kao i dodatna dva faktora: uslovi rada i saradnja sa kolegama. U ovom slučaju važe i svi navedeni zaključci gore navedenih korelacija. Treba dodati efekat koji imaju uslovi rada i saradnja sa kolegama, odnosno, međuljudski odnosi, na afektivnu privrženost. Ova dva faktora mogu i presudno uticati na to da li će zaposleni želeti da ostane u organizaciji ili ne. Korelacija ova dva dodatna faktora generalnog zadovoljstva poslom i normativne privrženosti je takođe jasna. Česta je situacija da zaposleni koji su čitav radni vek u jednoj organizaciji osećaju dužnost da ostanu u istoj organizaciji.

Ovi rezultati potvrđuju hipotezu H2, da postoji značajna pozitivna korelacija između determinanta zadovoljstva poslom, sa jedne strane, i tipova organizacione privrženosti, sa druge strane.

ZAKLJUČAK

Organizacija u kojoj zaposleni obavlja svoj posao utiče na njega, ali i obrnuto, zaposleni svojim radom, projektovanim kroz zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, utiče na organizaciju – njenu produktivnost, efikasnost i efektivnost. U tom kontekstu veoma je važno razumeti i zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji. Sveukupno zadovoljstvo zaposlenog može biti pod uticajem njegovih osećanja u vezi sa poslom. To može biti individualni osećaj o plati, sigurnosti posla i drugim beneficijama i imaju veliki uticaj na sveukupno zadovoljstvo zaposlenog. Zato je veoma važno da se sprovede istraživanja vezana za zadovoljstvo poslom kako bi shvatilo šta je to što čini zaposlene najmanje zadovoljnim i kako se nivo zadovoljstva može podići. Takođe, važno je znati i koliko su zaposleni privrženi hotelu u kome rade, jer od toga direktno zavisi da li će i koliko dugo ostati u njoj, kao i kakvu će uslugu pružiti gostima.

Polovina svih ispitanika u ovom istraživanju je zadovoljna uslovima rada i međuljudskim odnosima u organizaciji. Ipak, treba izdvojiti da su oni zadovoljniji intrinzičnim aspektima zadovoljstva poslom nego ekstrinzičnim. Zaposleni u hotelima su najzadovoljniji mogućnošću da stalno nešto rade, nezavisnošću i sigurnošću posla. Sa druge strane, zaposleni su najmanje zadovoljni šansom da napreduju, visinom plate u odnosu na količinu posla koju obavljaju i ispunjenošću koju im posao pruža. Ovi rezultati upućuju na loše

stanje u hotelima sa aspekta razvoja karijere. Rezultati dobijeni u istraživanju zadovoljstva zaposlenih, sprovedenog 2013. i 2014. godine u banjskim turističkim destinacijama Srbije, upućuju na slične zaključke. Autori ističu značaj nepristrasnog ocenjivanja zaposlenih, omogućavanje njihovog daljeg razvoja i napredovanja, vođenje politike dobrih međuljudskih odnosa, davanje veće odgovornosti zaposlenima, ali i dobro vrednovanje njihovih zasluga da bi oni stekli potpuno poverenje u sistem (Perić i sar., 2015).

Utvrđeno je i da sve vrste zadovoljstva poslom imaju jak efekat na afektivnu i normativnu privrženost. To znači da što su zaposleni zadovoljniji aspektima posla, to će više želeći da ostanu u organizaciji u kojoj rade i da će razviti emocionalnu povezanost sa organizacijom i kolektivom u njoj. Osim toga, želeće da ostvare ciljeve organizacije u kojoj rade, što će svakoj organizaciji mnogo značiti. Porastom zadovoljstva poslom zaposleni imaju sve jači osećaj dužnosti da ostanu u organizaciji i uzvrate joj svojim radom sve ono što su od nje dobili tokom svoje profesionalne karijere.

Preporuka za hotele u Srbiji je da poboljšaju aspekte posla kojima zaposleni nisu zadovoljni i da na taj način osiguraju njihovu privrženost. U tom smislu predlažu se određene mere:

- uključivanje zaposlenih u donošenje odluka,
- organizovanje dodatnih obuka i usavršavanja,
- obezbeđivanje napredovanja zaposlenih,
- uvođenje sistema nagrađivanja sa akcentom na beneficije i podsticaje nematerijalnog karaktera,
- obezbeđivanje veće samostalnosti zaposlenih u skladu sa njihovim sposobnostima,
- promovisanje timskog rada,
- jasnije definisanje opisa poslova i radnih zadataka.

Za potrebe budućih istraživanja trebalo bi ispitati uticaj sezonalnosti na zadovoljstvo poslom i organizacionu privrženost zaposlenih. S obzirom da rezultati ovog istraživanja obrađeni na relativno malom uzorku, preporuka je da se taj broj prošiti kako bi se dobili relevantniji rezultati. Takođe, preporuka autora je da se detaljnije ispituju razlike između zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti zaposlenih na različitim radnim pozicijama u hotelima.

SUMMARY
EFFECTS OF EMPLOYEE SATISFACTION ON THE
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN HOTEL
MANAGEMENT

Employee satisfaction is paramount in achieving high work performance and efficiency in providing services, which directly results in increased productivity of an organization. For the needs of this paper, with theoretical approximation, a study was conducted into the effect that job satisfaction has on the organizational commitment of employees in selected hotels in Serbia. The study revealed the extent of job satisfaction of employees working in hotels in Serbia and how committed they are to the organization they work in. It is important to note that respondents gave higher grades to intrinsic aspects of job satisfaction than extrinsic. The results of the study confirmed the existence of a statistically significant positive correlation between job satisfaction determinants on one hand and types of organizational commitment on the other. The study used standardized questionnaires adjusted to studies in the domain of hotel management.

Key words: job satisfaction, organizational commitment, hotel management

LITERATURA

1. Arokiasamy, A. R., A study on employee satisfaction perspectives in the hotel industry in Malaysia. *International Journal of Management and Strategy*, Vol. 4 (6), 2013.
2. Aksu, A., Aktas, A., Job satisfaction of managers in tourism: cases in the Antalya region of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 (5), pp. 479–88, 2005.
3. Ay, M., Avsaroglu, S., Research on accountants' professional burnout, job and life satisfaction: 2-Burnout and job satisfaction, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(8), pp. 1576–1585, 2010.
4. Guest, D., *Trade Unions and Industrial Relations*, In J.Storey (Ed.), Human resource management, A critical text, Routledge, London, 1995.
5. Gunlu, E., Aksarayli, M., Perçin, N. S., Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (5), pp. 693–717, 2009.
6. Dee JR, Henkin AB, Singleton CA, Organizational commitment of teachers in urban schools Examining the effects of team structures, *Urban Education*, 41(6), pp. 603–627, 2006.

7. Ineson, E. M., Benke, E., Laszlo, J., Employee loyalty in Hungarian hotels, *International journal of Hospitality Management*, 32, pp. 31–39, 2013. Dostupno na <http://www.elsevier.com/locate/ijhosman>
8. Kutleša, V., *Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika*, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, Zagreb, 2005.
9. Lambert E. G., Pasupuleti S., Cluse-Tolar T., Jennings M., Baker D., The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study, *Admin. Social Work*, 30(3), pp. 55–74, 2006.
10. Mathews, B. P., Shepherd, J. L., Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale Revisited, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 369–375, 2002.
11. Meyer., J. P., Allen, N. J., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, pp 1–18, 1990.
12. Mowday R., Steers, R., Porter, L., The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224–247, 1979.
13. Nikolić, M., Implikacije predmeta i vrsta organizacione posvećenosti u Srbiji, *Tekstilna industrija*, 60 (4), Beograd, str. 20–25, 2012. Preuzeto sa: <http://www.milosnikolic.op.rs/o-naucnom-radu-autora.html>
14. Ogbonnikan, E. O., *Job satisfaction and efficiency among hotel workers – case study of Giant Star Hotel lagos, Nigeria*, Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, Nigeria, 2012.
15. Özer, G., Günlük, M., The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(8), pp. 1500–1509, 2010.
16. Perić, G., Gašić, M., Ivanović, V., Stojiljković, M., Zadovoljstvo zaposlenih u banjskim turističkim destinacijama Srbije, *Časopis BizInfo*, 6 (2), str. 1–15, 2015.
17. Porter, L. W. , Lawler , E. E., *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, New York, 1968.
18. Shultz, R., *Organizational commitment*, 2000. Preuzeto sa: <http://www.scribd.com/doc/39131302/Organizational-commitment>
19. Tepeci, M., Bartlett, A. L. B., The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions, *Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 151–70, 2002.
20. Tsai, M. C., Cheng, C. C., Chang Y. Y., Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organiyational commitment and job

- performance, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(18), pp. 4118–4134, 2010.
21. Frye, W. D., An Examination of Job Satisfaction of Hotel Front Office Managers according to Extrinsic, Intrinsic and General Motivational Factors, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 (18), Special Issue on Arts, Commerce and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2012. Dostupno na: <http://www.ijbssnet.com>
 22. Hoynala, V. M., *Receptionists' job satisfaction in hotels of Rovaniemi – Effects of unhappy and problematic customers*, Jyvaskyla University of applied science, school of tourism and services management, Jyvaskyla, 2009.
 23. Cohen, J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New York, 1988.
 24. Cullen, N.C., *Team Power, managing human resources in the hospitality industry*, Prentice Hall Inc. New Jersey, 2001.
 25. <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>

Ovaj rad je primljen **23.08.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **27.12.2017.** godine.