

Pregledni članak

UDK: 338.486.22(497.11)
doi:10.5937/ekonhor2001073M

USLUŽNA ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH U TURISTIČKIM AGENCIJAMA U REPUBLICI SRBIJI

Miloš Marjanović*

Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu

U vremenu surove konkurencije na tržištu pružanja turističkih usluga, bitno je obratiti pažnju na uslužnu orijentisanost preduzeća prema krajnjim korisnicima. Uslužna orijentisanost može da se smatra konkurentskom prednošću na zahtevnom turističkom tržištu. Ova studija se bavi ispitivanjem odnosa između uslužne orijentacije (UO), zadovoljstva poslom (ZP) i organizacione podrške (OP) među zaposlenima u turističkim agencijama Republike Srbije. Izvršeno je anketiranje zaposlenih u turističkim agencijama putem *online* upitnika. U anketi su učestvovala 94 osobe. Cilj ove studije je da se istraži nivo zavisnosti uslužne orijentacije zaposlenih, zadovoljstvo poslom i organizacione podrške. Takođe, istraživalo se da li ima značajnijih odstupanja merenih varijabli kod zaposlenih sa i bez turističkog obrazovanja. Rezultati su pokazali da zadovoljstvo poslom ima značajan uticaj na uslužnu orijentaciju. Uticaj organizacione podrške na uslužnu orijentaciju pokazao se kao manje značajna statistička varijabla. Zadovoljstvo poslom se, prema istraživanju, javlja kao posrednik između organizacione podrške i uslužne orijentacije. Takođe, ne postoji statistički značajna veza između merenih varijabli i obrazovanja vezano za turizam.

Ključne reči: uslužna orijentacija, zadovoljstvo poslom, organizaciona podrška, turističke agencije, turističko obrazovanje

JEL Classification: L83

UVOD

U poslovnom svetu gde vlada velika konkurentnost, ljudski potencijal predstavlja osnovnu snagu kompanije. Zaposleni u turizmu imaju značajnu ulogu kada je u pitanju pružanje kvalitetnih usluga i rešavanje problema, pogotovo kada je klijent nezadovoljan. S obzirom na to da zaposleni imaju

direktan kontakt sa klijentima, njihovo ponašanje direktno utiče na proces donošenja odluka kod klijenata, kao i na percepciju klijenata o kvalitetu pruženih usluga (Malhotra & Mukherjee, 2004). Uslužna orijentacija predstavlja bitan element organizacije, koji je zaslužan za stvaranje uslova za podsticanje zaposlenih na rad. Zaposleni će, za uzvrat, pružati visokokvalitetne usluge. Uslužna orijentacija zaposlenih može biti glavni faktor konkurentnosti na tržištu. Ona je važan pokretač koji će napraviti razliku između konkurenata. Kada govorimo o pružanju kvalitetnih usluga i rešavanju problema,

* Korespondencija: M. Marjanović, Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Trg Dositeja Obradovića 3, 21102 Novi Sad, Republika Srbija;
e-mail: milos.marjanovic@mail.com

glavnu ulogu imaju zaposleni, s obzirom na to da imaju direktan kontakt sa klijentima i konstantno su u interakciji sa njima. Njihovo ponašanje utiče na percepciju klijenata o kvalitetu pruženih usluga, kao i na donošenje odluka o eventualno novoj poseti istoj organizaciji ili kupovini istog proizvoda (Malhotra & Mukherjee, 2004). R. Deshpandé, J. U. Farley and Jr. F. Webster (1993) ističu da zaposleni, koji su uslužno orijentisani, na prvom mestu stavljaju interes svojih klijenata, a potom svih drugih aktera (menadžera, vlasnika), kako bi razvili profitabilna preduzeća i osigurali dugoročan uspeh. Veliki broj istraživača se bavio temom uslužne orijentacije i mnogi od njih su došli do zaključka da postoji pozitivna veza između zadovoljstva kupaca i lojalnosti, kao i između zadovoljstva kupaca i težnje da se ponuda dobavljača preporuči drugim kupcima (Hartline & Jones, 1996). Stvaranje lojalnog kupca jedan je od osnovnih ciljeva turističkih agencija. Lojalni kupac proističe iz uslužne orijentisanosti prodavca usluga. S toga je važno da menadžment preduzeća konstantno radi na prepoznavanju uslova koji utiču na svakog pojedinca, kako bi se on uslužno orijentisao prema klijentima i doprineo pozitivnom poslovanju kompanije (Lee, Nam, Park & Lee, 2006). Uslužna orijentacija je jedan od ključnih faktora prilikom stvaranja superiorne vrednosti za kupca. Mnoga istraživanja su dokazala da su zadovoljstvo klijenta, lojalnost, povećanje profita i rast organizacije, direktno rezultat uslužne orijentisanosti kompanije. S druge strane, nedostatak inicijative za uspostavljanjem politike uslužne orijentisanosti, kao i nedostatak merenja i upravljanja uslužnom orijentacijom zaposlenih, može smanjiti dugoročne organizacione performanse (Lytle, Hom & Mokwa, 1998).

Uslužna orijentacija se može definisati kao dodatni napor zaposlenih usmeren prema samoj organizaciji, ili prema klijentima (Bettencourt & Brown, 1997). Veliki broj istraživanja se bavilo preduslovima za uslužnu orijentisanost. Značajan uticaj na uslužnu orijentisanost zaposlenih imaju zadovoljstvo poslom (Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997), organizaciona podrška (Spreitzer, 1995; Lytle *et al*, 1998), obuka (Lux, Jex & Hansen, 1996), kao i sistem nagrađivanja (Lytle *et al*, 1998).

Predmet istraživanja u ovom radu je nivo zadovoljstva poslom, uslužne orijentacije i organizacione podrške u turističkim agencijama u Republici Srbiji (RS).

Cilj ove studije je formulisanje i empirijsko testiranje integrisanog modela međusobnih odnosa i uticaja uslužne orijentacije, zadovoljstva poslom i organizacione podrške.

Na osnovu toga, postavljeno je nekoliko hipoteza koje će biti testirane. Za prikupljanje podataka, korišćen je anketni upitnik koji je distribuiran putem interneta. Ciljna grupa u istraživanju jesu zaposleni u turističkim agencijama u RS, bez obzira na poziciju u firmi.

Rad se sastoji iz nekoliko sekcija. Nakon Uvoda, daje se osvrt na istraživanja drugih autora o uslužnoj orijentaciji, zadovoljstva poslom, organizacione podrške i edukacije kroz pregled konsultovane literature. U sledećem delu će biti prikazane metode koje su korišćene prilikom ovog istraživanja i diskutovaće se o dobijenim rezultatima. Za sam kraj, daće se zaključna razmatranja.

USLUŽNA ORIJENTACIJA

Koncept uslužne orijentacije (UO) može se posmatrati na dva nivoa. Prvi nivo predstavlja organizacioni nivo, a drugi jeste individualni nivo. Organizacioni nivo orijentacije je usmeren na ono što menadžment organizacije smatra značajnim prilikom isporuke usluga visokog kvaliteta. Individualni nivo orijentacije se odnosi na uslužnu orijentaciju samog zaposlenog, koja je, prema njegovom mišljenju, važna za isporuku visokokvalitetnih usluga (Saura, Contrí, Taulet & Velázquez, 2005). Jedan od najvažnijih činioaca koji utiče na kvalitet pružene usluge u uslužnoj delatnosti jeste uslužna orijentacija zaposlenih (Petrović & Marković, 2012). Ona ima ključnu ulogu za percepciju kvaliteta usluge i nivoa zadovoljstva klijenata (Sergeant & Frenkel, 2000). Rad u turizmu, odnosno, rad u turističkim agencijama zahteva visok nivo interakcije sa potrošačima. S toga, razumevanje koncepta uslužne orijentacije treba da ima važnu ulogu u poslovanju uslužnih preduzeća. U literaturi

se, osim uslužne orijentacije zaposlenih, javlja terimin uslužne orijentacije organizacije, koja može da se predstavi kao ukupna klima organizacije, ili kao percepcije, verovanja i mišljenja svih zaposlenih (Lytle *et al*, 1998).

Ne postoji jedinstvena definicija uslužne orijentacije. Brojni teoretičari su na svoj način definisali uslužnu orijentaciju. Neki autori je definišu kao težnju zaposlenih da zadovolje potrebe svojih klijenata, ili kao želju zaposlenih da svoje klijente usluže na jedan koristan, kooperativan i ljubazan način (Brown, Mowen, Donava & Licata, 2002). Mnoge studije su potvrdile da su klijentima važniji dostupnost i ljubaznost osoblja od stručnosti i tehnike organizacije (Dienhart, Gregoire, Downey & Knight, 1992). Uslužna orijentacija može da se posmatra kao poslovni resurs (Zablah, Franke, Brown & Bartholomew, 2012). Uslužno orijentisani zaposleni neće samo pružiti uslugu u okviru svoje nadležnosti, već će se potruditi da pruže dodatni kvalitet (na primer, informisati klijenta o dodatnim sadržajima na destinaciji, predložiti aranžman skladen odnosu cene i kvaliteta, izneti neko svoje lično ili tuđe iskustvo sa destinacije, ukazati na nedostatke aranžmana). Ovakvo ponašanje će, svakako, imati pozitivan uticaj na klijenta, a klijent će smatrati da je dobio *extra* uslugu, osetiće bliskost sa zaposlenim i sa agencijom, i to će uticati na njegovu percepciju kvaliteta usluge (Lee, Nam, Park & Lee, 2006). Veliki broj istraživanja ukazuju na to da su klijentu bitniji ljubaznost, pristupačnost i otvorena komunikacija sa zaposlenima nego njegove kompetencije i organizacija posla (Čerović, Raičević, Todosijević i Tomka, 2002).

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Veliki broj teoretičara danas smatra da zadovoljstvo poslom (ZP) može snažno uticati na celokupno poslovanje kompanije. Zadovoljstvo poslom je značajan pokazatelj dobrog poslovanja i blagostanja organizacije. To, dalje, implicira da zaposleni koji su zadovoljni, ređe napuštaju kolektiv. Zadovoljstvo poslom je jedno od najčešće istraživanih fenomena iz oblasti menadžmenta. Brojni autori su se bavili

istraživanjem elemenata koji utiču na zadovoljstvo poslom. Pokazalo se da visok nivo zadovoljstva poslom uslovljava povećanje performansi i posvećenosti poslu, dok nizak nivo može izazvati smanjenje motivacije (Locke, 1976; Brown & Peterson, 1993). Postoji veći broj definicija zadovoljstva poslom, a najčešće pominjanu je dao A. Locke (1976), koji kaže da je zadovoljstvo poslom pozitivna emocionalna reakcija zaposlenog, koja dolazi od njegovih radnih obaveza ili iskustva. Zadovoljstvo poslom se može definisati kao pozitivna ili negativna osećanja zaposlenog u vezi sa svojim poslom (Odom, Boxx & Dunn, 1990). M. Hartline and O. Farrell (1996) ističu da je zadovoljstvo poslom zaposlenih u jednoj organizaciji bitno, jer utiče na kvalitet pružene usluge.

Osnovni zadatak rukovodioca jeste da konstantno održava i povećava zadovoljstvo poslom svojih zaposlenih, kako bi postigao pozitivne poslovne rezultate, s jedne strane, i kako bi konstantno imao zadovoljne klijente, s druge strane (Rogers, Clow & Kash, 1994). Zadovoljstvo poslom ima uticaj na lojalnost zaposlenih (Williams & Hazer, 1986) i na uslužnu orijentisanost (Hoffman & Ingram, 1992). Neki autori su pokazali da zadovoljstvo poslom pozitivno deluje na radni učinak (Birnbbaum & Sommers, 1993). Što je radnik zadovoljniji, to će se više truditi oko svog učinka.

S toga, na osnovu navedenog, možemo da postavimo hipotezu:

H1: Zadovoljstvo poslom ima pozitivan uticaj na uslužnu orijentaciju.

ORGANIZACIONA PODRŠKA

Organizaciona podrška (OP) može se definisati kao stepen podrške i razumevanja koje osoba spoznaje od strane svog nadređenog. U fokusu je lider koji daje smernice svojim zaposlenima, odnosi se prema njima sa poštovanjem i smatra vrednim njihov doprinos poslovanju organizacije (Netemeyer *et al*, 1997). Neki autori definišu organizacionu podršku kao odobravanje zaposlenima da samostalno donose odluke prilikom svakodnevnog usluživanja klijenata.

Organizaciona podrška je bitna prilikom pružanja usluga koje su heterogene i potrebno ih je oblikovati prema zahtevima klijenata. Zaposleni imaju potpunu slobodu da prilagode uslugu potrebama klijenata (Jha & Nair, 2008). R. Brymer (1991) smatra da organizaciona podrška podrazumeva volju menadžera da pruži više slobode zaposlenima na radnom mestu. Dobar lider pruža podršku svojim zaposlenim tako što im olakšava put do njihovih ciljeva i time povećava njihovo zadovoljstvo poslom, a sve u cilju povećanja produktivnosti i postizanja ciljeva preduzeća (Brown & Petterson, 1993). Neki autori u prvi plan stavljaju lidera kao nosioca organizacione podrške (Webster, 1988). S obzirom na to da je turizam uslužna delatnost, i da su zaposleni često u kontaktu sa klijentima, organizaciona podrška je neophodna jer je zaposlenima potrebno da u trenutku reše sve probleme, kako bi kupac bio zadovoljan (Hartline & Ferrel, 1996). B. Shimko (1994) kaže da se organizaciona podrška može manifestovati kao sloboda zaposlenih da zaobilaze standardne radne procedure, a sve u cilju zadovoljenja potreba klijenata.

Organizaciona podrška ima višestruke efekte. Podrška zaposlenima povećava samopoštovanje i jača lojalnost prema organizaciji (Lee, Park & Park, 1997) i povećava zadovoljstvo poslom (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). Osim što utiče na zadovoljstvo poslom i na lojalnost zaposlenih, organizaciona podrška utiče i na radni učinak (Lee *et al*, 2006).

Shodno navedenom, možemo da postavimo drugu i treću hipotezu:

- H2: Organizaciona podrška pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom.
- H3: Organizaciona podrška ima direktan uticaj na uslužnu orijentaciju.

EDUKACIJA

Kvalifikovani ljudski resursi imaju veliki značaj za produktivnost jedne kompanije. Pogotovo je ovo značajno ukoliko je njihovo obrazovanje vezano za

oblast poslovanja kompanije. P. Barron (2008) navodi da je edukacija u uslužnoj delatnosti, a u turizmu, pre svega, jedan od faktora koji će u budućnosti imati presudnu ulogu na kvalitet pružene usluge. U uslužnoj delatnosti je teško naći i zadržati visoko kvalifikovane radnike koji će biti u mogućnosti da pruže usluge visokog kvaliteta sadašnjim i budućim klijentima. Zbog toga, edukacija ima važnu ulogu u budućem razvoju ovog servisnog sektora. V. Stefanović i Ž. Gligorijević (2010) navode da je edukacija u turizmu bitna, jer bez kontinuirane edukacije nema ni kontinuiranog ekonomskog prosperiteta. A. Lillo, A. Ramon i M. Sevilla (2007) navode da su količina znanja i veštine koje poseduje svaki pojedinac, glavni elementi ljudskog kapitala. Isti autori smatraju da kompetencije pojedinca zavise od nivoa ulaganja u formalno obrazovanje i jačanje praktičnog znanja radnim iskustvom.

U radu će biti ispitano da li postoje statistički značajne razlike u stepenu zadovoljstva poslom i stavovima o organizacionoj podršci i uslužnoj orijentaciji između zaposlenih koji imaju turističko obrazovanje i onih koji nemaju. U tom kontekstu, formuliše se četvrta hipoteza:

- H4: Između zaposlenih koji poseduju turističko obrazovanje i onih koji ga ne poseduju, postoji razlika u stepenu zadovoljstva poslom i stavovima o organizacionoj podršci i uslužnoj orijentaciji.

METODOLOGIJA

Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su od zaposlenih u turističkim agencijama u RS. Za dostavljanje anketnog upitnika, korišćena je poslovna baza podataka organizatora turističkih putovanja Euroturs. Upitnik je distribuiran *software*-om za komuniciranje sa partnerima. Upitnik je prosleđen organizatorima putovanja i posrednicima u prodaji aranžmana (subagentima). Poslat je na 380 *e-mail* adresa, od čega su 94 osobe učestvovala u anketi.

Primenom strukturalnog upitnika, izvršeno je kvantitativno merenje kojim su obuhvaćene tvrdnje

koje se odnose na zadovoljstvo poslom, uslužnu orijentaciju i organizacionu podršku. Za ovaj upitnik korišćena je Likertova skala, koja se sastoji od 5 nivoa slaganja, gde je 1 - uopšte se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - nemam mišljenje, 4 - slažem se i 5 - potpuno se slažem.

Za merenje zadovoljstva poslom, korišćene su varijable prilagođene iz istraživanja W. G. Kim, J. K. Leonga and Y. K. Lee (2005). Za merenje uslužne orijentacije prilagođen je upitnik iz istraživanja R. Dienhart *et al* (1992) i W. G. Kim *et al* (2005). Organizaciona podrška merena je upitnikom koji je konstruisao G. Spreitzer (1995), koja je prilagođena ovom istraživanju. Formiranju ovog anketnog upitnika, prethodila je analiza radova koji su obrađivali ove varijable.

Upitnik se sastoji iz 4 dela. Prvi deo obuhvata varijable koje se odnose na socio-demografske karakteristike ispitanika (pol, starost, stepen obrazovanja, itd.). U drugom delu, mereno je zadovoljstvo poslom, u trećem delu su se pitanja odnosila na uslužnu orijentaciju, a u poslednjem delu je merena organizaciona podrška.

Obrada podataka izvršena je uz pomoć statističkog *software*-a SPSS 25.0. Za analizu je korišćena deskriptivna statistika, regresiona analiza i T-test za dva nezavisna uzorka. Deskriptivna statistika je primenjena prilikom prikazivanja socio-demografskih karakteristika ispitanika. Regresiona analiza je primenjena za predviđanje uticaja nezavisnih varijabli zadovoljstva poslom i organizacione podrške na uslužnu orijentaciju. T-testom, za dva nezavisna uzorka, merena je potencijalna razlika između pola i obrazovanja vezanog za turizam. Kronbahov alfa test upotrebljen je radi testiranja pouzdanosti (interne konzistencije) svakog mernog instrumenta u upitniku, odnosno, grupe pitanja koja se koristi za ocenjivanje iste dimenzije (u ovom slučaju zadovoljstva poslom, uslužne orijentacije i organizacione podrške).

REZULTATI

Analizirajući podatke, došlo se do rezultata da je mnogo veći procenat učešća imala ženska populacija sa 80,85%, a da su manje od jedne petine ispitanika

muškarci, odnosno, svega 19,15%. Oko trećine ispitanika je u tridesetim godinama, dok je 30,83% ispitanika mlađe od 31 godine. Što se tiče stepena obrazovanja, 19,15% ispitanika je sa srednjom školom, 58,51% je sa višom ili visokom školom, a 22,34% sa masterom/magistraturom. Kod 65,96% ispitanika je obrazovanje vezano za turizam. Među učesnicima istraživanja, 35,11% imaju iskustvo u turizmu do 5 godina, a 21,27% ispitanika ima preko 20 godina iskustva rada u turizmu (Tabela 1).

Tabela 1 Socio-demografske karakteristike ispitanika

Varijabla	Broj	Procenat %
Pol		
Muški	18	19,15
Ženski	76	80,85
Godine starosti		
20 i manje	3	3,18
od 21 do 30	26	27,65
od 31 do 40	31	32,97
od 41 do 50	17	18,1
51 i više	17	18,1
Stepen obrazovanja		
Srednja škola	18	19,15
Viša ili visoka škola	55	58,51
Master/magistar	21	22,34
Obrazovanje vezano za turizam		
Da	62	65,96
Ne	32	34,04
Godine radnog iskustva u turizmu		
od 1 do 5	33	35,11
od 6 do 10	18	19,15
od 11 do 20	23	24,47
20 i više	20	21,27

Izvor: Autor

U Tabeli 2 prikazane su srednje vrednosti, standardna devijacija i koeficijent korelacije za sve tri merene varijable. Može se videti da uslužna orijentacija

Tabela 2 Cronbach alpha's, srednje vrednosti, standardna devijacija i koeficijent korelacije

Varijable	Cronbach alpha's	Stavke	Srednja vrednost	St. dev.	Koeficijenti korelacije		
					Zadovoljstvo poslom	Uslužna orijentacija	Organizaciona podrška
Zadovoljstvo poslom	,906	7	3,87	,74117			
Uslužna orijentacija	,696	3	4,19	,65529	,618**		
Organizaciona podrška	,711	6	3,81	,59704	,498**	,437**	

Napomena: **Korelacija je značajna na nivou 0,01

Izvor: Autor

i zadovoljstvo poslom imaju jači stepen linearne zavisnosti ($r = ,618^{**}$), u odnosu na umereni stepen linearne zavisnosti između zadovoljstva poslom i organizacione podrške ($r = ,498^{**}$) i uslužne orijentacije i organizacione podrške ($r = ,437^{**}$).

Dobijeni rezultati pokazuju visok nivo statističke značajnosti, odnosno, visok nivo organizacione podrške prati visok nivo zadovoljstva poslom. Jednostrukom linearnom regresijom, testiran je uticaj organizacione podrške na zadovoljstvo poslom (Tabela 3). Rezultati pokazuju da postoji statistički značajan uticaj ($\text{sig} = 0,000$) i da je uticaj oblika:

$$ZP = 1,712 + 0,567 \cdot OP$$

Ovaj predikcioni model objašnjava 20,8% ($R^2 = 0,208$) varijanse zadovoljstva poslom.

Rezultati ukazuju na to da zadovoljstvo poslom ima značajan uticaj na uslužnu orijentaciju i da uvođenje ove varijable u regresioni model čini uticaj organizacione podrške od strane nadređenog neznačajnim. To znači da je zadovoljstvo poslom medijator između uslužne orijentacije i podrške nadređenog.

Jednostrukom linearnom regresijom testiran je uticaj samo organizacione podrške na uslužnu orijentaciju. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajan uticaj ($\text{sig} = 0,000$) i da je uticaj oblika:

$$UO = 2,547 + 0,431 \cdot OP$$

Ovaj predikcioni model objašnjava 15,4% ($R^2 = 0,154$) varijanse uslužne orijentacije.

Tabela 3 Uticaj organizacione podrške, zadovoljstva poslom i uslužne orijentacije

Model	Nestandardizovani koeficijent		Standardizovani	t	Značajnost	R ²	sig. R ² promena
	B	Std. greška	Koeficijent Beta				
1 (konstanta) OP	2,547	,416	,393	6,129	,000	,154	0,000
	,431	,108		4,007	,000		
2 (konstanta) OP ZP	1,741	,386	,150	4,511	,000	,379	0,000
	,164	,104	,533	1,575	,119		
	,471	,084		5,611	,000		

a. Zavisna varijabla UO

Izvor: Autor

Višestrukom linearnom regresijom, testiran je uticaj organizacione podrške i zadovoljstva poslom na uslužnu orijentaciju. Rezultati pokazuju da postoji statistički značajan uticaj ($\text{sig} = 0,000$) i da je uticaj oblika:

$$UO = 1,741 + 0,164*OP + 0,471*ZP$$

Ovaj predikcioni model objašnjava 37,9% ($R^2 = 0,379$) varijanse uslužne orijentacije. U odnosu na prvi model, drugi model donosi značajno poboljšanje ($\text{sig. } R^2 \text{ change} = 0,000$). U drugom modelu, zadovoljstvo poslom je prediktor koji ima statistički značajnu predikcionu moć. Organizaciona podrška, za razliku od prvog modela, u drugom više nije prediktor sa statistički značajnom predikcionom moći. To ukazuje na koreliranost ova dva prediktora, što je ranije i potvrđeno.

U Tabeli 4, T-testom za dva nezavisna uzoraka upoređeni su rezultati ispitivanja uslužne orijentacije, zadovoljstva poslom i organizacione podrške kod

zaposlenih koji imaju obrazovanje iz oblasti turizma i onih koji imaju drugačiji obrazovni profil. Rezultati su pokazali da između grupa koje su turistički obrazovane ($M = 3,81$, $M1 = 4,14$, $M2 = 3,81$), odnosno, onih koji nisu ($M = 3,99$, $M1 = 4,27$, $M2 = 3,82$) ne postoji značajna statistička razlika.

U Tabeli 5 je T-testom za dva nezavisna uzorka prikazano kako se merene varijable manifestuju kod muške populacije, a kako kod ženske. Dobijeni rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika između ispitanika muškog i ženskog pola.

DISKUSIJA

Cilj ove studije jeste formulisanje i empirijsko testiranje integrisanog modela međusobnih odnosa i uticaja uslužne orijentacije, zadovoljstva poslom i organizacione podrške. To je postignuto kroz analizu adekvatne literature i statističku obradu podataka.

Tabela 4 Poređenje merenih varijabli prema obrazovanju vezanom za turizam

Turističko obrazovanje	Zadovoljstvo poslom		Uslužna orijentacija		Organizaciona podrška	
	Srednja vrednost (M)	p	Srednja vrednost (M1)	p	Srednja vrednost (M2)	p
DA	3,81	,284	4,14	,364	3,81	,897
NE	3,99		4,27		3,82	

T-test je značajan pri rezultatu $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

Izvor: Autor

Tabela 5 Poređenje merenih varijabli prema polu

Pol ispitanika	Zadovoljstvo poslom		Uslužna orijentacija		Organizaciona podrška	
	Srednja vrednost (M)	p	Srednja vrednost (M1)	p	Srednja vrednost (M2)	p
Muški	4,01	,397	4,31	,423	3,96	,263
Ženski	3,84		4,16		3,78	

T-test značajan pri rezultatu $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

Izvor: Autor

Rezultati analize su pokazali da zadovoljstvo poslom pozitivno utiče na uslužnu orijentaciju, čime je potvrđena hipoteza H1, odnosno, potvrđen je stav da postoji pozitivna veza između zadovoljstva poslom i uslužne orijentacije zaposlenog. K. Hoffman and T. Ingram (1992) opisuju osećaj zadovoljstva na radnom mestu kao rezultat ljubaznosti, senzibiliteta, brige za potrebe drugih, razumevanja, i mnogih drugih karakternih osobina za koje se veruje da su svojstvene uslužno orijentisanom osoblju. Zadovoljstvo poslom, takođe, utiče na maksimalno poštovanje klijenata od strane zaposlenih, naročito u uslužnom sektoru. Shodno tome, istraživač ističe da zadovoljstvo poslom ima pozitivan uticaj na uslužnu orijentaciju. Visok nivo zadovoljstva poslom prati i visok nivo uslužne orijentacije. S toga je glavni zadatak menadžera preduzeća da u svom kolektivu ima visok nivo zadovoljstva poslom, što dalje vodi do pozitivnih ekonomskih rezultata, a to je osnovni cilj postojanja svakog preduzeća.

Dalji rezultati su pokazali da organizaciona podrška, odnosno, podrška nadređenih pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom, što je u skladu sa istraživanjem G. Spreitzer *et al* (1997). Time je potvrđena hipoteza H2. Organizaciona podrška dovodi do povećanja samopoštovanja zaposlenog, što dalje utiče na zadovoljstvo poslom. Zadovoljan radnik će pružiti maksimum svojih mogućnosti da dostigne, ili prevaziđe, zahteve klijenata u procesu pružanja usluga. Organizaciona podrška može da utiče na kreativnost i maštovitost radnika u turizmu prilikom kreiranja turističkih proizvoda, na osnovu iskustva iz direktne prodaje. Kada se u model istraživanja ubaci uslužna orijentacija, može se zaključiti da uticaj organizacione podrške nije značajan za uslužnu orijentisanost zaposlenih, čime se odbacuje hipoteza H3, da organizaciona podrška ima direktan uticaj na uslužnu orijentaciju. Ovde ulogu medijatora ima zadovoljstvo poslom, što dovodi do zaključka da organizaciona podrška ne mora direktno da utiče na uslužnu orijentaciju.

S obzirom na to da se danas sve više pažnje poklanja edukaciji radnika, testirana je veza između zaposlenih koji imaju turističko obrazovanje i onih koji nemaju turističko obrazovanje. Istraživanja su pokazala da ne

postoje statistički značajne razlike između zaposlenih sa obrazovanjem vezanim za turizam i onih čije obrazovanje nije u vezi sa turizmom, već su razlike slučajne. Time se odbacuje hipoteza H4 da postoji razlika u merenim parametrima kod ispitanika sa turističkim obrazovanjem i onih bez turističkog obrazovanja. Svakako da je kontinuirana edukacija potrebna, jer je tržište na kome posluju turističke agencije heterogeno, usluge nisu standardizovane i tražnja se konstantno menja. Edukovani menadžeri mogu da predvide promene na tržištu i prilagode poslovnu politiku savremenim trendovima. U RS se u poslednje dve decenije intenzivnije otvaraju škole i smerovi vezani za turizam, tako da će obrazovani kadrovi biti na raspolaganju kompanijama, što dalje implicira lakše postizanje poslovne politike. Takođe, upoređivani su stavovi muške i ženske populacije koji se tiču uslužne orijentacije, zadovoljstva poslom i organizacione podrške. Došlo se do rezultata da ne postoji statistički značajna veza, a razlike su nasumične. Činjenica je da znatno više ženskih osoba radi u turističkoj delatnosti, ali kako je ovaj sektor sve zahtevniji, broj muškaraca je sve zastupljeniji.

ZAKLJUČAK

U ovom radu smo pokušali da proširimo znanje o uslužnoj orijentaciji zaposlenih, organizacionoj podršci i zadovoljstvu poslom u turističkim agencijama u Republici Srbiji. Testiran je međusobni uticaj ove tri varijable. Uz pomoć statističke obrade podataka, došlo se do rezultata koji potvrđuju, ili osporavaju ranije iznete tvrdnje autora. Rezultati su pokazali da najveći uticaj na uslužnu orijentaciju ima zadovoljstvo poslom. Ukoliko zaposleni nije u potpunosti zadovoljan na svom random mestu, on nije u stanju da pruža usluge visokog kvaliteta. S druge strane, kada se u model uvede i organizaciona podrška, može se doći do zaključka da ona indirektno utiče na uslužnu orijentisanost zaposlenih. Uticaj organizacione podrške na uslužnu orijentisanost se oseća kroz zadovoljstvo poslom. To znači da je zadovoljstvo poslom medijator između organizacione podrške i uslužne orijentacije. Ova studija, takođe, ističe važnost kontinuirane edukacije zaposlenih.

Turizam je uslužna delatnost, u kojoj se tražnja brzo menja i trendovi treba da se konstantno prate kako bi se održao korak sa konkurencijom.

Rezultati ovog istraživanja mogu biti korisni menadžerima u turističkim agencijama, jer na osnovu ponašanja i stavova zaposlenih, mogu da poboljšaju standarde usluga. Kako podrška nadređenih dosta utiče na zadovoljstvo poslom, uloga menadžera bi bila takva da se potrudite da stvore prijatnu radnu atmosferu u organizaciji, i da imaju otvoren odnos sa svojim radnicima. Efektivan sistem merenja performansi zaposlenih u nekoj kompaniji pruža mogućnost rukovodiocima da usklade performanse sa strategijom kompanije. Svaka kompanija je heterogen sistem koji zahteva jedinstveni model stvaranja okruženja u kome će do izražaja doći uslužna orijentisanost preduzeća. Potrebno je naći način kako pojedinca motivisati da bi pružio usluge najvišeg kvaliteta (Domanovic, 2013). Upravo je to misija svakog uslužno orijentisanog preduzeća.

Ovaj rad ima određena ograničenja koja mogu da posluže kao ideja za neko naredno istraživanje. Istraživanje je sprovedeno u turističkim agencijama u RS. U anketi su učestvovali turističke agencije - organizatori putovanja i turističke agencije - posrednici u prodaji aranžmana (subagent). Buduće istraživanje moglo bi da se bavi konkretnim tipom agencije, odnosno, da se sprovede istraživanje koje bi obuhvatilo samo organizatore putovanja ili samo subagente, s obzirom na to da postoje bitne razlike između ova dva tipa turističkih agencija. Takođe, mogli bi da se uporede rezultati testiranih kategorija za oba tipa turističkih agencija. Sledeće ograničenje je to što su u istraživanju učestvovali svi zaposleni, bez obzira na poziciju (služba prodaje, služba komercijale, vodička služba). Buduće istraživanje bi se moglo sprovedi prema radnim pozicijama, gde bi se uočile bitne razlike između pozicija koje imaju direktan kontakt sa potrošačima (služba prodaje, turistički vodiči i pratioci) i pozicija koje nemaju direktan kontakt sa klijentima (službe koje se bave kreiranjem proizvoda). Sledeće ograničenje jeste to što je istraživanje sprovedeno u agencijama na teritoriji RS. Buduća istraživanja mogla bi da se bave testiranjem istih varijabli u zemljama u okruženju,

ili na turistički vodećim tržištima, a onda bi se mogli uporediti rezultati dobijenih istraživanjem. U ovom radu testirane su tri kategorije (uslužna orijentacija, zadovoljstvo poslom, i organizaciona podrška). Buduća istraživanja mogu da se baziraju na tome kako sistem nagrađivanja utiče na zadovoljstvo poslom i lojalnost kompaniji, kako se zadovoljstvo poslom reflektuje na pružanje extra usluge klijentima, ili kako interna komunikacija utiče na uslužnu orijentaciju. Takođe, kao jedno od ograničenja možemo navesti mali uzorak (94 osobe su učestvovala u anketi). Na osnovu njihovih tvrdnji, ne možemo stvoriti generalnu sliku o stavovima zaposlenih u turističkim agencijama u Republici Srbiji.

REFERENCE

- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742. doi:10.1108/09596110810897583
- Bettencourt, A., & Brown, W. (1997). Contact employees: Relationship among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behavior. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61. doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2
- Birnbaum, D., & Somers, M. (1993). Fitting job performance into turnover model: An examination of the form of the job performance - turnover relationship and path model. *Journal of Management*, 19(1), 1-11. doi.org/10.1016/0149-2063(93)90041-K
- Brown, P., & Peterson, A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of casual effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. doi.org/10.1177/002224379303000106
- Brown, J., Mowen, C., Donava, T., & Licata, W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119. doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928
- Brymer, R. (1991). Employee empowerment: A guest-driven leadership strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 32(1), 58-68. doi:10.1177/001088049103200116

- Čerović, S., Raičević, B., Todosijević, B. i Tomka, D. (2002). *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*. Beograd, RS; Želtnik.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, Jr. F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrate analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. doi:10.2307/1252055
- Dienhart, R., Gregoire, B., Downey, G., & Knight, K. (1992). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346. doi.org/10.1016/0278-4319(92)90050-6
- Domanovic, V. (2013). The effectiveness of the performance measurement in terms of contemporary business environment. *Economic Horizons*, 15(1), 33-46. doi:10.5937/ekonhor1301031D
- Hartline, M., & Farrell, O. (1996). *The management of customer-contact service employees: An empirical investigation*. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. doi:10.2307/1251901
- Hartline, M., & Jones, K. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207-215. doi.org/10.1016/0148-2963(95)00126-3
- Hoffman, K., & Ingram, T. (1992). Service provider job satisfaction and customer oriented performance. *The Journal of Service Marketing*, 6(2), 68-78. doi.org/10.1108/08876049210035872
- Jha, S., & Nair, S. (2008). Influence of locus of control, job characteristics and superior-Subordinate relationship on psychological empowerment. *Journal of Management Research*, 8(3), 147-161.
- 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. doi:10.1016/j.ijhm.2004.05.004
- Lee, Y., Park, D., & Park, Y. (1997). Perceived service orientation of customer contact service employees in the firms: The structural relationship between organizational values and employees's attitudes. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70.
- Lee, Y., Nam, J., Park, D., & Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Service Marketing*, 20(4), 251-264. doi:10.1108/08876040610674599
- Lillo, A., Ramon, A., & Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estrategico para la competitividad del sector turistico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lux, D., Jex, S., & Hansen, C. (1996). Factors influencing employee perceptions of customer service climate. *Journal of market - focused management*, 1(1), 65-86. doi:10.1007/bf00129604
- Lytle, S., Hom, W., & Mokwa, P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489. doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80104-3
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers. *Journal of Service Marketing*, 18(3), 162-174. doi:10.1108/08876040410536477
- Netemeyer, G., Boles, S., McKee, O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98. doi.org/10.2307/1251791
- Odom, R., Boxx, W., & Dunn, M. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14(2), 157-168. doi:10.2307/3380963
- Petrović, D., & Marković, J. (2012). Researching connection between service orientation and work satisfaction: A study of hotel employee. *Turizam*, 16(1), 29-39.
- Rogers, J., Clow, K., & Kash, T. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Service Marketing*, 8(1), 14-26. doi.org/10.1108/08876049410053267
- Saura, I. G., Contri, G. B., Taulat, A. C., & Velázquez, B. M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525. doi:10.1108/09564230510625787

- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3(1), 18-34. doi.org/10.1177/109467050031002
- Shimko, B. (1994). Breaking the rules for better service. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(4), 18-22. doi.org/10.1177/001088049403500416
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi.org/10.5465/256865
- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationships between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. doi.org/10.1177/014920639702300504
- Stefanović, V. i Gligorijević, Ž. (2010). *Ekonomika turizma*. Niš, RS: SVEN.
- Webster, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39. doi.org/10.1016/0007-6813(88)90006-7
- Williams, L., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231. doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219
- Zablah, R., Franke, R., Brown, J., & Bartholomew, E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40. doi.org/10.1509/jm.10.0231

Primljeno 24. septembra 2019,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 13. aprila 2020.

Elektronska verzija objavljena 24. aprila 2020.

Miloš Marjanović je student doktorskih studija na Prirodno-matematičkom fakultetu, Univerziteta u Novom Sadu, uža naučna oblast geonauka (turizam). Sfera interesovanja mu je motivacija u turizmu, geoturizam, regionalna geografija.

SERVICE ORIENTATION OF THE EMPLOYEES IN SERBIA'S TOURISM AGENCIES

Milos Marjanovic

Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Novi Sad, The Republic of Serbia

In a time of fierce competition in the tourist services market, it is very important to pay attention to businesses' service orientation towards end users. Service orientation can be considered as a competitive advantage on the demanding tourism market. In this study, the relationship between service orientation, job satisfaction and empowerment among the employees of Serbian travel agencies is examined. A survey was conducted through an online questionnaire. The survey included a total of 94 respondents. The study is aimed at investigating the connection between employee service orientation, job satisfaction and empowerment. The paper also investigates whether there are significant differences between the measured variables among the employees with and without tourism education. The results showed that job satisfaction had a significant impact on service orientation. The impact of empowerment on service orientation proved to be a less significant statistical variable. According to the research study, job satisfaction occurs as a mediator between empowerment and service orientation. Also, there is no statistically significant relationship between the measured variables and tourism-related education.

Keywords: service orientation, job satisfaction, empowerment, travel agencies, tourism education, prosocial service behavior

JEL Classification: L83