



Uloga zadovoljstva poslom u funkciji održivog poslovanja hotelskih preduzeća

The Role of Job Satisfaction in Sustainable Business Operations of Hotel Enterprises

Vesna Filipović, Nataša Stanišić, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija
Nikica Radović, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, Republika Srpska, BiH

Sažetak— Zadovoljstvo poslom je uz merenje učinka zaposlenih od velikog značaja u upravljanju ljudskim resursima, a što je veoma važno u oblasti poslovanja hotelskih preduzeća gde kvalitet pružanja usluga upravo zavisi od zadovoljstva zaposlenih, njihove motivacije, potrebe za timskim radom i subjektivnog zadovoljstva poslovnim aktivnostima. U ovom radu istražen je stepen zadovoljstva poslom zaposlenih u hotelskim preduzećima kroz analizu spoljašnjih i unutrašnjih faktora. Rezultati pokazuju da su spoljašnji i unutrašnji faktori u značajnoj korelaciji sa opštim zadovoljstvom poslom, pri čemu spoljašnji faktori, kao što su plata i radno okruženje, kao i unutrašnji faktori, poput autonomije i osećaja postignuća, imaju značajan uticaj na ukupno zadovoljstvo zaposlenih.

Ključne riječi – zadovoljstvo poslom; motivacija; ljudski resursi; hotelijerstvo

Abstract – Job satisfaction, along with employee performance assessment, is of great importance in human resource management. This is especially crucial in the hotel industry, where service quality directly depends on employee satisfaction, motivation, the need for teamwork, and subjective satisfaction with work activities. This paper explores the level of job satisfaction among employees in hotel enterprises by analyzing external and internal factors. The results show that external and internal factors are significantly correlated with overall job satisfaction, with external factors such as salary and work environment, as well as internal factors like autonomy and a sense of achievement, having a substantial impact on employees' overall satisfaction.

Keywords – job satisfaction; motivation; human resources; hotel industry

Uvod (Heading 1)

Zadovoljstvo poslom ima mnogo različitih definicija u literaturi. Locke (1976) ga opisuje kao pozitivno stanje koje nastaje iz procene pojedinca o svom radu ili radnom iskustvu [1]. Mullins (2010) ističe da je zadovoljstvo poslom unutrašnje stanje koje se može povezati sa osećanjem ličnog postignuća [2]. Takođe, smatra se složenim konceptom koji je teško objektivno meriti, jer zavisi od individualnih, socijalnih, organizacionih i kulturoloških faktora. Spector (2005) definiše zadovoljstvo poslom kao opšte osećanje prema poslu u celini i različitim njegovim aspektima [3]. U suštini, zadovoljstvo

poslom predstavlja stepen u kojem osoba voli svoj posao, dok nezadovoljstvo predstavlja suprotan stav.

Zadovoljstvo poslom je područje psihologije za koje se može reći da ima najviše objavljenih empirijskih radova [4]. Postoje dva pristupa u proučavanju zadovoljstva poslom: prvi se odnosi na opšte zadovoljstvo poslom, dok drugi podrazumeva zadovoljstvo određenim aspektima posla, kao što su odnos prema platama, nadređenima, uslovima rada, sadržaju posla, komunikaciji i drugim faktorima. Osoba može imati različite nivoe zadovoljstva različitim aspektima posla [3]. Na zadovoljstvo poslom utiče veliki broj faktora koji se mogu svrstati u dve kategorije [4, 5]:

- Lične faktore zadovoljstva poslom i
- Organizacione faktore

Dominantan pristup obogaćivanju posla temelji se na modelu karakteristika posla koji su razvili Hekmen i Oldam [6,7]. Prema ovom modelu, dobro dizajniran zadatak može pozitivno uticati na zadovoljstvo poslom i zadovoljiti psihološke potrebe zaposlenih. Karakteristike posla, prema Hekmenu i Oldamu, odnose se na sadržaj i prirodu zadatka i obuhvataju pet osnovnih dimenzija: raznovrsnost veština, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomiju i povratne informacije.

1. **Raznovrsnost veština** odnosi se na to koliko posao zahteva različite aktivnosti, sposobnosti i veštine za obavljanje zadatka.
2. **Identitet zadatka** označava da li zaposleni može da sagleda posao u celini, ili ga vidi samo kao deo šireg procesa.
3. **Značajnost zadatka** se odnosi na to koliko posao utiče na druge ljude u organizaciji i na spoljašnje okruženje.

Prve tri dimenzije (raznovrsnost veština, identitet i značajnost zadatka) doprinose smislenosti posla.

4. **Autonomija** se odnosi na slobodu koju zaposleni imaju prilikom obavljanja radnih zadataka, što doprinosi njihovom osećaju odgovornosti.
5. **Povratne informacije** pružaju zaposlenima uvid u rezultate njihovog rada, što im pomaže da unaprede svoje performanse.

Kroz ove karakteristike, menadžeri mogu pružiti zaposlenima određeni stepen slobode i povratne informacije kako bi poboljšali njihove performanse i povećali njihovo zadovoljstvo poslom.

Povratna informacija se posmatra kao podrška potrebi za kompetencijom, dok značajnost zadatka podržava potrebu za autonomijom i povezanošću. Istraživanja su pokazala da karakteristike posla koje olakšavaju ili podstiču ove aspekte (tzv. olakšavajuće karakteristike posla) mogu poboljšati zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba, povećati autonomnu motivaciju i dovesti do pozitivnih radnih rezultata, kao što su veće zadovoljstvo poslom i bolji učinak [8, 9, 10].

Zadovoljstvo poslom zavisi od razumevanja i zadovoljenja potreba zaposlenih čiji prioritet određuju menadžeri [11]. Dok su pojedini autori došli do zaključka da se različite karakteristike posla odnose na zadovoljenje jedne ili više bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću [10, 12].

Prema Stanišić i Radović (2023) organizacioni faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom obuhvataju različite aspekte posla, kao što su autonomija, raznovrsnost radnih zadataka, pružanje povratne informacije, sistem nagrađivanja, uslovi rada, međuljudski odnosi i slično [13]. Lični faktori, s druge strane, odnose se na pojedinca i uključuju stvari kao što su pozicija u društvu, sklad između ličnih osobina i posla, životna dob, radno iskustvo, i drugi faktori. Louler i Porter navode da lični faktori poput životne dobi, pola, radnog iskustva i karakteristika posla utiču na stepen zadovoljstva poslom.

Iako menadžeri ne mogu direktno uticati na lične karakteristike zaposlenih, oni mogu oblikovati radno okruženje koje ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom i produktivnost. Mnoge studije mere ukupno zadovoljstvo poslom, ali to ne obuhvata sve aspekte zadovoljstva ili nezadovoljstva pojedinca. Zbog toga je važno istražiti koji konkretni aspekti posla, bilo oni koji su vezani za samu prirodu posla spoljni faktori, utiču na stav zaposlenih prema radu. Redizajn posla može takođe značajno povećati zadovoljstvo zaposlenih i produktivnost. Osim što povećava zadovoljstvo, redizajn posla može omogućiti zaposlenima lični rast i razvoj [13].

Zadovoljstvo poslom predstavlja važan prediktor postizanja poslovnog uspeha organizacije u savremenim uslovima poslovanja [14]. Iako postoje teorije koje i dalje postavljaju pitanje koji je najbolji način upravljanja u organizaciji kako bi

se postiglo zadovoljstvo poslom i produktivnost, menadžeri imaju zadatak da zaposlenima pruže odgovarajuću autonomiju kroz obogaćivanje posla. Prema istraživanjima zadovoljstvo unutrašnjim faktorima utiče na zadovoljenje psiholoških potreba, tj. što su zaposleni zadovoljniji spoljašnjim faktorima koji utiču na posao koji obavljaju, moguće je da se ostvaruju uslovi za veće zadovoljenje psiholoških potreba [13]. Takođe, važno je uzeti u obzir i kontekstualne faktore, kao što su stilovi upravljanja, organizaciona kultura i aktuelni trendovi u upravljanju ljudskim resursima.

Prema Kabak et, al. (2014) pet praksi totalnog upravljanja kvalitetom u poslovanju hotelskih preduzeća ima značajan uticaj na zadovoljstvo poslom, tu su ubrojani: obuka i obrazovanje zaposlenih, odnosi sa zaposlenima i timski rad, nagrada i priznanje zaposlenih, kultura kvaliteta i osnaživanje zaposlenih [15]. Obuka i edukacija zaposlenih, te odnosi zaposlenih i timski rad najdominantniji su faktori zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo poslom takođe ima veliki uticaj na afektivnu i normativnu privrženost kompaniji. S tim u vezi, što su zaposleni zadovoljniji aspektima posla, to će više želeći da ostanu u organizaciji u kojoj rade i da razvijaju emocionalnu povezanost sa organizacijom i kolektivom u njoj [16].

U ovom radu istražen je stepen zadovoljstva poslom zaposlenih različitim aspektima njihovog posla sa stanovišta spoljašnjih faktora poput plate, radnog okruženja, politike organizacije, sigurnosti posla i odnosa sa nadređenima i unutrašnjih faktora koji su povezani sa obavljanjem samog posla poput osećaj postignuća, autonomije, mogućnosti napredovanja, korišćenja veština i osećaja lične vrednosti. Rezultati ukazuju na izuzetno visoku povezanost između različitih aspekata zadovoljstva poslom kako spoljašnjim tako i unutrašnjim faktorima.

I. METODI

Za potrebe istraživanja zadovoljstva poslom zaposlenih u hotelskim preduzećima oformljen je upitnik koji je u formi online anonimnog upitnika poslat hotelskim objektima, a uzorak je obuhvatio 150 ispitanika.

Zadovoljstvo poslom predstavlja ukupni stepen zadovoljstva zaposlenih svojim radnim mestom, pri čemu odražava prosečan nivo zadovoljstva u odnosu na različite faktore, kako spoljašnje, tako i unutrašnje. Za potrebe ovog istraživanja korišćen je Minesotin upitnik zadovoljstva poslom MSQ – Minesotin upitnik zadovoljstva poslom (http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/msq_booklet_short-form_19), koji postoji u dve verzije: duža (100 stavki i 21 skala) i kraća (20 stavki i 3 skale: unutrašnji faktori, spoljašnji faktori i opšte zadovoljstvo poslom). U procesu ovog istraživanja korišćen je kraća verzija upitnika, a izbor ovog tipa upitnika je visokog stepena validnosti [17]. Ispitanici su na petostepenoj Likertovoj skali izražavali stepen zadovoljstva, a konačan skor se izražava prosečnom ocenom.

Dobijeni podaci su analizirani korišćenjem statističkog softvera SPSS 23.0. Za ispitivanje povezanosti među

varijablama korišćen je Pirsonov koeficijent korelacije, pri čemu su prikazane vrednosti koeficijenta korelacije (r).

II. REZULTATI

Nakon sprovedenog anonimnog anketnog istraživanja u hotelskim objektima u Srbiji u okviru kog je učestvovalo 150 ispitanika, dobijeni su rezultati koji su obrađeni i analizirani, a demografske karakteristike ispitanika ukazuju na to da je učestvovalo 52% žena, a 48% muškaraca. Prema starosnim kontingentima ispitanika dominiraju zaposleni starosti do 40 godina starosti (76%) i to do 30 godina starosti učestvovalo je 34,7%, a do 40 godina starosti 41,3% ispitanika. Saglasno tome 50,5% ispitanika radi preko 3 godine u hotelima u kojima su trenutno zaposleni. Najveći broj ispitanika je zaposlen na poziciji menadžera njih 56%.

Analizirajući zadovoljstvo poslom pod uticajem unutrašnjih i spoljašnjih faktora rezultati istraživanja pokazuju izuzetno visoku korelaciju između zadovoljstva poslom zasnovanog na spoljašnjim faktorima i opšteg zadovoljstva poslom ($r(150) = +0,95$, $p < .01$), kao i između zadovoljstva poslom uslovljenog unutrašnjim faktorima i opšteg zadovoljstva poslom ($r(150) = +0,963$, $p < .01$). Pored toga, utvrđena je vrlo visoka korelacija između zadovoljstva poslom pod uticajem unutrašnjih i spoljašnjih faktora ($r(150) = +0,838$, $p < .01$), što potvrđuje da se zadovoljstvo poslom može posmatrati kao jedinstvena varijabla (Tabela 1).

Tabela 1. Prikaz zadovoljstva poslom pod uticajem unutrašnjih i spoljašnjih faktora

	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljstvo poslom - unutrašnji faktori	Zadovoljstvo poslom - spoljašnji faktori
Zadovoljstvo poslom	1	.963**	.950**
Zadovoljstvo poslom - unutrašnji faktori		1	.838**
Zadovoljstvo poslom - spoljašnji faktori			1

**Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailed)

Spoljašnji faktori, kao što su plata, radno okruženje, sigurnost posla i odnosi sa nadređenima, pokazuju visoku korelaciju sa ukupnim zadovoljstvom poslom. Sa druge strane, unutrašnji faktori, poput osećaja postignuća, autonomije, mogućnosti napredovanja i korišćenja veština, takođe pokazuju izuzetno jaku korelaciju sa ukupnim zadovoljstvom poslom. Veoma visoka povezanost između zadovoljstva spoljašnjim i zadovoljstva unutrašnjim faktorima ukazuje na to da su svi aspekti zadovoljstva međusobno visoko povezani i zajedno oblikuju ukupnu percepciju zaposlenih u hotelijerstvu, što je u skladu sa teorijskim okvirom Minesotinskog upitnika.

U procesu istraživanja uticaja radnog okruženja na zadovoljstvo poslom, dobijeni rezultati su od posebnog značaja, imajući u vidu da je analiza sprovedena u preduzećima koja se bave uslužnom delatnošću, gde međuljudski odnosi, kao i interakcija sa gostima, imaju ključnu ulogu

Tabela 2. Analiza uticaja radnog okruženja na zadovoljstvo poslom

	Radno okruženje	Zadovoljstvo poslom
Radno okruženje	1	.823**
Zadovoljstvo poslom		1

**Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailed)

Pirsonov koeficijent korelacije pokazao je da postoji jaka povezanost između percipiranog radnog okruženja i zadovoljstva poslom kod ispitanika ($r(150) = +0,82$, $p < .01$), što ukazuje da sa rastom percipiranog radnog okruženja kod zaposlenih, raste i njihovo zadovoljstvo poslom.

Imajući u vidu značaj radne pozicije u okviru hotelskog sistema istraživanje je pokazalo da su menadžeri i recepcioneri zadovoljniji poslom u odnosu na zaposlene u drugim sektorima.

Tabela 3. Uticaj radne pozicije na zadovoljstvo poslom

		N	Mean	Std. Deviation
Zadovoljstvo poslom	Recepcioner	32	3.9356	.66628
	Konobar	13	3.4223	.69318
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.3890	1.18963
	Menadžeri	84	3.9729	.85787
	Total	150	3.8355	.88699

	Grupe	Srednja vrednost	SD	F	df	p
Zadovoljstvo poslom	recepcionari	3.94	0.66	3.714	3146	0.013*
	konobari	3.42	0.69			
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.39	1.19			
	menadžeri	3.97	0.86			

*. Korelacija značajna na nivou 0.05 (2-tailed)

Dobijeni rezultati pokazuju da postoji razlika između zaposlenih $F(3,146) = 3.71$, $p < 0.05$, Menadžeri ($AS=3.97$) i recepcioneri ($AS=3.94$) su značajno više zadovoljniji svojim poslom, nego radnici u službama održavanja ($AS=3.39$) i konobari ($AS=3.42$).

III. ZAKLJUČAK

Rezultati sprovedenog istraživanja potvrđuju da zadovoljstvo zaposlenih u hotelijerstvu proizilazi iz kombinacije unutrašnjih i spoljašnjih faktora, pri čemu oba aspekta imaju značajan uticaj na opšte zadovoljstvo poslom. Analizom rezultata primenom Minesotinskog upitnika zadovoljstva poslom identifikovano je da unutrašnji faktori koji potiču od samih

potreba pojedinca, igraju ključnu ulogu u oblikovanju pozitivnih stavova zaposlenih prema poslu. Istovremeno, spoljašnji faktori, koji su određeni spolja od strane radne organizacije i njenog rukovodstva poput plate, radnog okruženja, politika kompanije, mogućnosti napredovanja predstavljaju značajne pokazatelje zadovoljstva poslom u hotelskoj industriji.

Visoka korelacija između ovih faktora ukazuje na to da se zadovoljstvo poslom u hotelijerstvu može posmatrati kao jedinstvena varijabla, gde pozitivna percepcija jednog aspekta rada često prati i veću satisfakciju drugim segmentima zaposlenja. Ovi nalazi doprinose boljem razumevanju faktora koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih u hotelijerstvu, pružajući osnovu za kreiranje strategija organizacionog razvoja usmerenih na poboljšanje radnih uslova, profesionalnog napredovanja i ukupne motivacije zaposlenih.

Istraživanje u ovom radu doprinosi sagledavanju zadovoljstva poslom proširujući fokus na specifične aspekte, kako unutrašnje, tako i spoljašnje, koji utiču na stavove zaposlenih prema radu. Dok prethodna istraživanja uglavnom mere ukupno zadovoljstvo poslom, ovaj pristup omogućava dublje razumevanje kako različiti faktori oblikuju radno zadovoljstvo poslom, čime se omogućava dublje razumevanje aspekata zadovoljstva i nezadovoljstva zaposlenih.

LITERATURA

- [1] Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D. , Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- [2] Mullins, L. J. (2010). Management & Organisational Behaviour. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- [3] Spector, P.E. (2005). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. NJ: John Wiley & Sons.
- [4] Vujić, D. (2010). Psihologija rada. Novi Sad: USEE - Unija fakulteta jugoistočne Evrope, Fakultet za pravne i poslovne studije "Dr Lazar Vrkatić".
- [5] Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- [6] Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- [7] Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison - Wesley.
- [8] Gagn'e, M., Sen'ecal, C.B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied and Social Psychology*, 27(14), 1222-1240.
- [9] Millette, V., & Gagne, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11-22.
- [10] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- [11] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- [12] Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- [13] Stanišić N. & Radović N. (2023). The influence of psychological needs and work climate on job satisfaction of employees in the hospitality industry, *Ekonomika preduzeća* 71 (7-8), 437-447 <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2308437S>
- [14] Nedeljković Knežević, M., Kovačić, S., Nedeljković, S. & Mijatov, M. (2022). Uticaj radne pozicije zaposlenih na korelaciju između zadovoljstva poslom i dimenzija ličnosti. *Ekonomika preduzeća*, 70 (5-6), 313-324. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2206313N>
- [15] Kabak E.K., Şen A., Göçer K., Küçüksöylemez S. & Tuncer G. (2014). Strategies for Employee Job Satisfaction: A Case of Service Sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, pp. 1167-1176, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.132>.
- [16] Blešić I., Pivac T. & Divjak T. (2017). Efekti zadovoljstva poslom na organizacionu privrženost zaposlenih u hotelijerstvu, *Business Economics*, XI/2, pp. 114-132, doi: 10.5937/poseko12-14857
- [17] Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. In *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, No. 22. Minneapolis, MN: University of Minesota