

## Značaj internog marketinga – motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih u sektoru turizma i hotelijerstva

Milena Nedeljković Knežević, Jelena Škorić,  
Maja Mijatov

JEL klasifikacija: O15, M54, Z3

### UVOD

U savremenim uslovima visoko kompetitivnog globalnog poslovanja, teško je ostvariti ciljeve organizacije bez uvažavanja ciljeva zaposlenih, s toga su danas pitanja motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih veoma aktuelna. Brojne studije ukazuju na visoku pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom zaposlenih u uslužnoj organizaciji i zadovoljstva uslugama korisnika usluga, a jedna ekstenzivna bibliografija u vezi sa navedenom korelacijom je data u istraživanju koje su sproveli Viljares i Koeljo (Vilares & Coelho, 2004). Berhardt, Dontu i Kenet (Berhardt, Donthu & Kennett, 2000) su merili relacije između zadovoljstva poslom davaoca usluga, zadovoljstva korisnika usluga i profita organizacije u okviru jedne longitudinalne analize i pokazali pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom davaoca usluga i profita organizacije, i zadovoljstva korisnika usluga i profita.

Visok nivo performansi zaposlenih povezan je sa njihovim zadovoljstvom poslom, dok je stalnost kvaliteta usluge pod direktnim uticajem motivacije (Bin, 2015; Bakotić, 2016; Pomirleanu, Mariadoss & Chennamaneni, 2016). Percepcija o kvalitetu isporučene usluge i profit organizacije u sektoru turizma i hotelijerstva, velikim delom zavisi od odnosa između davaoca i korisnika usluge. Stoga se sve veća pažnja poklanja zaposlenima, te se utvrđuju faktori koji utiču na motivaciju zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom (Kingir & Mesci, 2010; Horng, Tsai, Yang & Liu, 2016; Grobelna, Sidorkiewicz & Tokarz-Kocik, 2016; Kong, Jiang, Chan & Zhou, 2018). Na izuzetan značaj motivacije za rad u hotelskoj industriji se ukazuje i u radovima drugih autora (Karumuri, 2016; Chand & Ranga, 2018). Može se uvideti da zaposleni predstavljaju važan resurs organizacije i da se njihovo zadovoljstvo poslom, kao i stepen njihove motivisanosti i posvećenosti organizaciji, prenose na stavove i zadovoljstvo korisnika. Korisnici predstavljaju eksterne klijente i njihovom zadovoljstvu se posvećuje velika pažnja u istraživanjima, ali je isto tako, usled svega navedenog, važno istražiti i stavove i zadovoljstvo samih zaposlenih, usled činjenice da oni predstavljaju interne klijente konkretne organizacije, na čemu se temelji i razumevanje internog marketinga (Bojićević-Milikić & Ognjanov, 2019).

**Apstrakt:** Brz razvoj servisnog sektora na globalnom nivou podstakao je brojne istraživače da ispituju specifičnosti rada u ovom sektoru. Jedna od specifičnosti je takozvani uslužni susret tokom kojeg se isporučuje usluga u neposrednom kontaktu provajdera i korisnika usluge. Tokom uslužnog susreta dolazi i do emocionalne razmene između davaoca i korisnika usluga, i stoga su motivacija za rad i zadovoljstvo poslom zaposlenih od velike važnosti za percepciju visokog kvaliteta isporučene usluge od strane njenog konzumenta. Predmet ovog rada je razvoj internog marketinga kroz istraživanje motivacije za rad i zadovoljstvo poslom zaposlenih, koji su važna karika u postizanju satisfakcije potrošača. Osnovna istraživačka pitanja su utvrđivanje korelacija između dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala posla prema modelu Hekman-Oldham-a u odabranim hotelima i turističkim agencijama u Beogradu i Novom Sadu. Prema ovom modelu pet bazičnih karakteristika posla (raznolikost posla, identitet zadatka, važnost zadatka, autonomnost i povratna informacija) su antecedenti motivacije za rad i zadovoljstva poslom. Cilj rada je da se daju preporuke menadžmentu ljudskih resursa u različitim organizacijama u servisnom (turističkom i hotelijerskom) sektoru kako da razviju interni marketing kroz povećanu motivisanost zaposlenih za rad i njihovo zadovoljstvo poslom kako bi se isporučila usluga visokog kvaliteta i postiglo zadovoljstvo korisnika usluge.

**Ključne reči:** *motivacija za rad, model karakteristike posla, zadovoljstvo poslom, interni marketing, turistički sektor, hotelijerski sektor*

Slično drugim organizacijama i one koje posluju u sektoru turizma i hotelijerstva imaju potrebu za zaposlenima sa različitim znanjem, veštinama i iskustvom za visok kvalitet usluge koje su potrebne potrošačima. Drugim rečima, turizam i hotelijersko poslovanje zavise od servisno orijentisane radne snage (Nickson, 2013).

Neophodno je za uspešno poslovanje u sektoru turizma i hotelijerstva uspostaviti efikasno upravljanje aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa. Posebno su važne selekcija zaposlenih, obuka i razvoj, motivacija za rad i nagrađivanje. Ove aktivnosti su povezane sa strateškim planovima i ciljevima organizacije, u cilju poboljšanja radnih performansi i isporuke visokog kvaliteta usluge potrošačim, što dugoročno doprinosi privrženosti korisnika usluga organizacijama u turizmu i hotelijerstvu, a samim tim i uspešnom poslovanju ovih organizacija i dugoročnom profitu (Darwish, 2013; Holbeche, 2012).

U skladu sa tim, ovo istraživanje je usmereno na istraživanje relacija između zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih u odabranim hotelima i turističkim agencijama u Beogradu i Novom Sadu, radi formiranja baze podataka za povećanje motivisanosti zaposlenih za rad i njihovog zadovoljstva poslom, a sve u krajnjem cilju unapređenje korisničkog iskustva.

## MOTIVACIJA

Postoje brojne definicije pojma motivacije. Baron definiše motivaciju kao «*unutrašnji proces koji aktivira, vodi i održava ponašanje (specijalno ponašanje usmereno ka cilju)*» (Baron, 1996:105). Drugi autori ističu da je motivacioni proces određen okruženjem kao i osobinama ličnosti, njenim vrednosnim sistemom, znanjem i sposobnostima (Akhtar, Boustani, Tsivrikos & Chamorro-Premuzic, 2015; Trépanier, Forest, Fernet & Austin, 2015).

Faktori koji utiču na motivaciju za rad i na zadovoljstvo poslom su: karakteristike zaposlenog, uključujući i njegove stavove prema sebi (na primer, samopoštovanje) i radu, njegove kulturne vrednosti, njegova znanja i veštine, dimenzije ličnosti i demografske karakteristike. Karakteristike posla, koje između ostalog, obuhvataju raznovrsnost i jasnoću radnih zadataka, autonomnost prilikom realizacije radnih zadataka, način saopštavanja povratnih informacija o rezultatima rada. Radno okruženje, koje se odnosi kako na neposredno radno okruženje (uslovi rada, saradnici u timu, odnos sa nadređenim), tako i na šire radno okruženje (organizaciona politika, sistem na-

građivanja). Interakcija svih navedenih varijabli čini proces motivisanja veoma složenim i u visokoj meri individualizovanim (Čábelková, Abrhám & Strielkowski, 2015; Babalola, 2016; Howard, Gagné, Morin & Van den Broeck, 2016; Tarcan, Hikmet, Schooley, Top & Tarcan, 2017; Wood, Lowman, Harms & Roberts, 2019).

## HEKMAN-OLDHAMOVA TEORIJA ILI MODEL KARAKTERISTIKE POSLA

Postoji ekstenzivan spisak radova koji se bave problematikom motivacije za rad i zadovoljstvo poslom. Među teorijama motivacije važno mesto zauzima i Hackman-Oldham-ov model karakteristika posla (Hackman & Oldham, 1976), koji je i danas predmet proučavanja brojnih istraživača. Osnovne karakteristike posla koje definišu Hakman i Oldham, su zapravo preduslov za dostizanje poželjnih psiholoških stanja kod zaposlenog (Hadžić & Nedeljković, 2008). Prisustvo ili odsustvo ovih karakteristika utiče na to da li će zaposleni dati svoj maksimum i biti zadovoljan poslom koji obavlja. U originalnom modelu su sledeće dimenzije posla ključne za povećanje motivacije za rad i zadovoljstvo poslom: Raznolikost posla podrazumeva obavljanje različitih zadataka kako bi se posao obavio, kao i korišćenje različitih sposobnosti i talenata zaposlenih; Identitet zadatka podrazumeva da zaposleni treba da imaju sliku o obavljanju posla u celini. Ukoliko obavljaju deo posla, zaposleni treba da budu svesni njegove važnosti za posao u celini; Važnost zadatka se odnosi na to koliko je posao koji zaposleni obavlja važan u odnosu na celokupan posao koji obavljaju drugi zaposleni; Autonomija podrazumeva slobodu zaposlenog da zadatak obavi na način za koji on misli da je najpogodniji i Povratna informacija o poslu se odnosi na informaciju od strane nadređenih o kvalitetu obavljenog posla. Kako se navodi u radu (Slijepčević, Bovan & Radojević, 2018) interna komunikacija može biti posmatrana kao jedan od aspekata korporativne komunikacije u okviru koje zaposleni u organizaciji razmenjuju informacije jedni sa drugima, sa organizacijom, ali i organizacija sa zaposlenima. Interna komunikacija je, između ostalog, značajna za uspostavljanje socijalne funkcije unutar organizacije koja doprinosi da se ljudi bolje povezuju, uspostavljaju dobre međusobne relacije, razmenjuju informacije znanja (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015).

Neki od ključnih faktora kojima se meri uspeh organizacije su finansijski i tržišni uspeh koji orga-

nizacija postiže, dok se često zanemaruju neopipljivi pokazatelji uspeha organizacije, među kojima važno mesto zauzima interna komunikacija. Sve više uspeh organizacije zavisi od dobro uspostavljene interne komunikacije koja doprinosi da se zaposleni okupe oko zajedničkih ciljeva organizacije, sinergetski deluju u pravcu njihove realizacije i uspešno sprovede proces donošenja odluka. Navedeno je od velike važnosti za realizaciju poslovne strategije i postizanje kompetitivne prednosti u dinamičnom tržišnom okruženju (Slijepčević et al., 2018).

Osnovne karakteristike posla, odnosno njihovo prisustvo dovode do kritičnih psiholoških stanja. Razlikuju se tri kritična psihološka stanja: psihološko stanje o doživljaju smisla posla, koje utiče na visoku intrinzičnu motivaciju i visoke radne performanse i vezano je za prisustvo karakteristika posla: raznolikost posla, identitet zadatka i značaj zadatka. Autonomija dovodi do doživljaja odgovornosti za posao, koji dalje utiče na visok stepen zadovoljstva poslom. Povratna informacija o poslu na direktan način omogućava zaposlenom uvid u rezultate o radu. Pozitivne informacije o obavljenom poslu utiču na povećanje zadovoljstva poslom i smanjeno odsustvovanje sa posla.

Model omogućava uvođenje mere "motivacionog potencijala posla" (Motivating Potential Score, ili skraćeno MPS). Merom se utvrđuje stepen u kojem posao sadrži pet osnovnih karakteristika posla i može se prikazati na sledeći način:

$$MPS = \frac{\left( \begin{array}{l} \text{raznolikost posla} + \\ \text{važnost posla} + \\ \text{identitet zadatka} \end{array} \right)}{3} \times \text{autonomija} \times \text{povratna informacija}$$

Visok "motivacioni potencijal" ne vodi nužno ka pozitivnim ishodima, pa je i uloga različitih modera-tora veoma značajna.

## ZADOVOLJSTVO POSLOM

Ne postoji konsenzus među naučnicima u definisanju pojma zadovoljstvo poslom (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017). Najčešće se u literaturi navode definicije koje su uveli Loke i Vrum (Locke, 1976; Vroom, 1964). Loke je 70-ih godina prošlog veka na pitanje. "Šta je zadovoljstvo poslom?" odgovorio da je to: "Pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat procene sopstvenog posla odnosno iskustva na poslu" (Locke, 1976). Vrum, koji je ravnopravno koristio pojmove "zadovoljstvo

poslom" i "stav o poslu" rekao je da je "Zadovoljstvo poslom afektivna orijentacija od strane individue prema poslu koji obavlja" (Vroom, 1964).

## ODNOS MOTIVACIJE ZA RAD I ZADOVOLJSTVA POSLOM

Odnos motivacije za rad i zadovoljstva poslom je veoma kompleksan i pod uticajem je brojnih personalnih, organizacionih i širih društvenih faktora (Ertas, 2015; Homberg, McCarthy & Tabvuma, 2015). Motivacija se tumači i kao težnja i napor za zadovoljenjem potreba (Lăzăroiu, 2015), dok se sa druge strane zadovoljstvo poslom odnosi na reakciju koja se oseća prilikom zadovoljenja ili nezadovoljenja potreba (Alegre, Mas-Machuca & Berbegal-Mirabent, 2016). Drugim rečima, motivacija kanališe aktivnosti ka postizanju željenih ciljeva, dok je zadovoljstvo posledica tih ciljeva. Pojedinaac može da bude veoma motivisan za rad, ali i da istovremeno ima nizak nivo zadovoljstva svojim poslom i obrnuto (Hadžić & Nedeljković, 2008). Pojmovi motivacija za rad i zadovoljstvo poslom ne mogu se izjednačavati, što je donekle prisutno kod istraživača zadovoljstva poslom (Singh & Sharma, 2016; Rao, Vijayalakshmi & Goswami, 2018). Na primer, zaposleni koji radi u monopolskoj organizaciji, ima visoka novčana primanja koja se temelje na njegovoj školskoj spremi i poziciji koju zuzima u organizaciji, ali ne i na rezultatima koje ostvaruje, može biti veoma zadovoljan poslom ukoliko u njegovom sistemu vrednosti novac zauzima centralno mesto po važnosti. Takav zaposleni istovremeno može biti nemotivisan da postiže dobre radne rezultate.

## METODOLOGIJA

### Instrumenti

Za potrebe istraživanja primenjen je anketni upitnik koji se sastoji iz tri segmenta: prvi deo se odnosi na demografske karakteristike ispitanika, drugi deo upitnika (25 stavki) se odnosi na merenje pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom, prema skali Indeks karakteristika posla: (Job Descriptive Index- JDI), skraćena verzija JDI uvedena u radu autora Stanton i saradnici (Stanton et al. 2001), gde je korišćena trostepena skala, brojevi su označavali stepen slaganja ili neslaganja (0-nisam saglasan-a, 1-neodlučan-a sam, 2-slažem se). Treći deo čini upitnik za dijagnozu posla (15 stavki): (Job Diagnostic Survey, Hackman & Oldham, 1975) gde je korišćena sedmostepena skala

(od 1-uopšte se ne slažem, do 7-u potpunosti se slažem). Prikupljeni podaci analizirani su pomoću softverskog paketa za društvene nauke SPSS. Statistička analiza je bila usmerena na utvrđivanje statistički značajnih korelacija između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala posla prema Hekman-Oldhamovom modelu.

## Uzorak

Istraživanje je sprovedeno u hotelima i turističkim agencijama na području Beograda i Novog Sada. Podeljeno je 120 anketnih upitnika od kojih je vraćeno 108. U procesu dalje analize korišćeno je 100 anketnih upitnika. Na polovinu anketnih upitnika odgovorili su zaposleni u hotelima, na drugu polovinu anketa odgovor su dali zaposleni u turističkim agencijama. Ispitanici su informisani da je istraživanje anonimno. Upitnici su lično distribuirani u hotelima i turističkim agencijama. Svoje stavove o predmetu istraživanja ispitanici su izrazili koristeći standardnu proceduru papir-olovka.

## REZULTATI

Glavna istraživačka pitanja:

Hipoteza H1: Postoji korelacija između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala poslom kod zaposlenih u hotelima.

Hipoteza H2: Postoji korelacija između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala poslom kod zaposlenih u turističkim agencijama.

### Deskriptivna i korelaciona analiza za poduzorak zaposlenih u hotelima

Na osnovu deskriptivne statistike možemo da zaključimo da kada je reč o stepenu obrazovanja, najveće učešće imaju zaposleni sa srednjim obrazovanjem (46%), dok je najmanji udeo zaposlenih sa završenim master studijama, (svega 4%). Nema zaposlenih sa završenom samo osnovnom školom i sa završenim doktorskim studijama. Zaposleni u najvećem procentu (50%) pripadaju grupi koja ima između 25 i 30 godina života. Najmanji procenat je sa više od 56 godina života kojih ima svega 2%. Zaposleni u najvećem procentu (22%), rade tri godine na istoj poziciji u hotelu. Među anketiranim u hotelijerskom sektoru ima više zaposlenih ženskog pola 58%.

Za sve dimenzije motivacionog potencijala posla Kronbahov alfa koeficijent ( $\alpha$ ) je visok i kreće se u rasponu od 0,857 do 0,948, dok za dimenzije zadovoljstva poslom ( $\alpha$ ) se kreće se u rasponu od 0,710 do 0,856 u poduzorku zaposlenih u hotelima.

Na osnovu Tabele 1 može se videti jačina veze između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala posla. Utvrđene su statistički značajne korelacije između dimenzije zadovoljstva poslom - *Sam posao* i sledećih dimenzija motivacionog potencijala posla - *Raznolikost posla*, *Važnost zadatka*, *Identitet zadatka*, *Povratna informacija* i *Ukupnog motivacionog potencijala*. Uspostavljena je i statistički značajna korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom *Plata* i sledećih dimenzija motivacionog potencijala posla - *Povratna informacija*, *Autonomija* i *Ukupni motivacioni potencijal posla*. Utvrđena je korelacija sa negativnim predznakom između dimenzije *Plata* i dimenzije *Povratna informacija* što ukazuje da sa porastom ocene dimenzije - *Povratna informacija*, smanjuje se ocena dimenzije *Zadovoljstvo platom*. Ovakav rezultat se može objasniti nekim od ajtema kojima se meri dimenzija *Povratna informacija*: *Moj posao je takav da mogu sam da formiram informaciju kakav je kvalitet posla koji sam završio*. Ukoliko zaposleni na osnovu povratne informacije od korisnika usluga, percipira da je isporučio visok kvalitet usluge, zaposleni će smatrati neophodnim da se njegove dobre radne performase odraze i na lični dohodak. Postojanje diskrepance između dobrih radnih rezultata i visine mesečnih prihoda dovodi do nezadovoljstva zaposlenog platom. Korelacija između *Plate* i *Autonomije* takođe ima negativan predznak. Na kraju, utvrđena je i statistički značajna korelacija između dimenzija zadovoljstva poslom: *Sam posao* i *Plata* i ukupnog motivacionog potencijala posla na uzorku zaposlenih u hotelima.

Na osnovu ovih rezultata možemo konstatovati da je Hipoteza H1 delimično potvrđena.

### Deskriptivna i korelaciona analiza za poduzorak zaposlenih u turističkim agencijama

Na osnovu deskriptivne statistike za grupu ispitanika zaposlenih u turističkim agencijama, došli smo do sledećih zaključaka: najveći udeo imaju zaposleni sa visokim stepenom obrazovanja (66%), dok jednak udeo imaju zaposleni za srednjim obrazovanjem i masterom (po 10%). Što se tiče godina života zaposlenih u turističkim agencijama, najveće je učešće zaposlenih

**TABELA 1.** Korelacije između pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala - podgrupa hoteli (N = 50 za sve dimenzije)

		Raznolikost posla	Važnost posla	Identitet zadatka	Povratna informacija	Autonomija posla	Motivacioni potencijal
Zadovoljstvo dimenzijom posla „sam posao“	Koeficijent korelacije	,565**	,412**	,505**	,371**	,265	,467**
	Nivo značajnosti	,000	,003	,000	,008	,063	,001
Zadovoljstvo dimenzijom posla „plata“	Koeficijent korelacije	-,157	-,199	-,205	-,414**	-,354*	-,344*
	Nivo značajnosti	,276	,165	,154	,003	,012	,014
Zadovoljstvo dimenzijom posla „promocija“	Koeficijent korelacije	,148	,033	,131	,089	-,128	,008
	Nivo značajnosti	,305	,819	,366	,538	,375	,953
Zadovoljstvo dimenzijom posla „odnos sa nadređenima“	Koeficijent korelacije	-,016	,058	,067	,072	-,028	-,005
	Nivo značajnosti	,912	,687	,645	,619	,846	,975
Zadovoljstvo dimenzijom posla „saradnici“	Koeficijent korelacije	,199	,046	,231	,154	,096	,184
	Nivo značajnosti	,165	,749	,106	,286	,507	,201
Ukupno zadovoljstvo poslom	Koeficijent korelacije	,203	,104	,167	,058	-,026	,081
	Nivo značajnosti	,158	,473	,247	,688	,858	,576
Raznolikost posla	Koeficijent korelacije	1,000	,748**	,803**	,600**	,503**	,777**
	Nivo značajnosti		,000	,000	,000	,000	,000
Važnost posla	Koeficijent korelacije	,748**	1,000	,778**	,730**	,625**	,804**
	Nivo značajnosti	,000		,000	,000	,000	,000
Identitet zadatka	Koeficijent korelacije	,803**	,778**	1,000	,839**	,517**	,861**
	Nivo značajnosti	,000	,000		,000	,000	,000
Povratna informacija	Koeficijent korelacije	,600**	,730**	,839**	1,000	,658**	,879**
	Nivo značajnosti	,000	,000	,000		,000	,000
Autonomija posla	Koeficijent korelacije	,503**	,625**	,517**	,658**	1,000	,844**
	Nivo značajnosti	,000	,000	,000	,000		,000
Motivacioni potencijal	Koeficijent korelacije	,777**	,804**	,861**	,879**	,844**	1,000
	Nivo značajnosti	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* Korelacija na nivou značajnosti 0,01 \* Korelacija na nivou značajnosti 0,05

u kategoriji između 25 i 30 godina (44%). Prema polnoj strukturi uzorka daleko je veći udeo zaposlenih ženskog pola (84%). Zaposleni su na trenutnoj poziciji od jedne (24%), pa do pet godina (10%).

Za sve dimenzije motivacionog potencijala posla Krombahov alfa koeficijent ( $\alpha$ ) je visok i kreće se u rasponu od 0,814 do 0,856 dok se za dimenzije zadovoljstva poslom kreće u rasponu od 0,762 do 0,840 u poduzorku zaposlenih u turističkim agencijama.

Podaci iz Tabele 2 ukazuju da je uspostavljena statistički značajna korelacija između dimenzije *Sam posao* i dimenzije *Raznolikost posla* kod zaposlenih u turističkim agencijama. Zaposlenima u turističkim agencijama neophodna su znanja iz različitih oblasti: pored poznavanja stranih jezika, zakonske regulative, potrebno su im znanja iz oblasti menadžmenta, geografije, istorije, psihologije. Zahtevi posla u turistič-

kim agencijama ukazuju da posao nije rutiniran i kao takav može da utiče na veće zadovoljstvo samim poslom. Jedan od ajtema kojim se meri dimenzija - *Raznolikost posla* je: *Radeći na poslu imam mogućnost da učestvujem na mnogo interesantnih projekata*. Imajući u vidu savremene trendove u turizmu i pojavu raznih selektivnih formi turizma, na primer safari turizam, jasno je do su zaposleni u turističkim agencijama u prilici da učestvuju u realizaciji raznih interesantnih projekata. Pokazala se i korelacija između dimenzije *Sam posao* i dimenzije *Identitet zadatka*. Uspostavljena je korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom *Sam posao* i dimenzije - *Autonomija*. Jedna od važnih aktivnosti zaposlenih u turističkim agencijama je savetodavno-informativna aktivnost koja podrazumeva davanje informacija potencijalnom turistu o određenim destinacijama koje mu nisu dostupne pu-

**TABELA 2.** Korelacije između dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija motivacionog potencijala - podgrupa turističke agencije (N = 50/49 za sve dimenzije)

	Zadovoljstvo dimenzijom posla						Dimenzije motivacionog potencijala					
	„sam posao“	„plata“	„promocija“	„odnos sa nadređenima“	„saradnici“	Ukupno zadovoljstvo	Raznovrsnost posla	Važnost posla	Identitet zadatka	Povratna informacija	Autonomija posla	Motivacioni potencijal
„sam posao“	1	,414**	,364**	,386**	-,262	,632**	,307*	,254	,394**	,195	,372**	,371**
		,003	,009	,006	,066	,000	,030	,076	,005	,175	,008	,008
„plata“	,414**	1	,280*	,290*	-,122	,719**	,224	,351*	,395**	,335*	,323*	,374**
	,003		,049	,041	,398	,000	,119	,012	,004	,017	,022	,008
„promocija“	,364**	,280*	1	,574**	,104	,753**	,499**	,395**	,391**	,424**	,433**	,435**
	,009	,049		,000	,473	,000	,000	,004	,005	,002	,002	,002
„odnos sa nadređenima“	,386**	,290*	,574**	1	,073	,755**	,319*	,270	,212	,350*	,468**	,328*
	,006	,041	,000		,614	,000	,024	,058	,140	,013	,001	,020
„saradnici“	-,262	-,122	,104	,073	1	,126	-,279*	,005	-,277	,063	-,196	-,142
	,066	,398	,473	,614		,382	,050	,975	,051	,662	,172	,325
Ukupno zadovoljstvo poslom	,632**	,719**	,753**	,755**	,126	1	,393**	,441**	,423**	,466**	,496**	,485**
	,000	,000	,000	,000	,382		,005	,001	,002	,001	,000	,000
Raznovrsnost posla	,307*	,224	,499**	,319*	-,279*	,393**	1	,738**	,779**	,578**	,707**	,816**
	,030	,119	,000	,024	,050	,005		,000	,000	,000	,000	,000
Važnost posla	,254	,351*	,395**	,270	,005	,441**	,738**	1	,551**	,647**	,771**	,867**
	,076	,012	,004	,058	,975	,001	,000		,000	,000	,000	,000
Identitet zadatka	,394**	,395**	,391**	,212	-,277	,423**	,779**	,551**	1	,459**	,434**	,661**
	,005	,004	,005	,140	,051	,002	,000	,000		,001	,002	,000
Povratna informacija	,195	,335*	,424**	,350*	,063	,466**	,578**	,647**	,459**	1	,627**	,806**
	,175	,017	,002	,013	,662	,001	,000	,000	,001		,000	,000
Autonomija posla	,372**	,323*	,433**	,468**	-,196	,496**	,707**	,771**	,434**	,627**	1	,897**
	,008	,022	,002	,001	,172	,000	,000	,000	,002	,000		,000
Motivacioni potencijal	,371**	,374**	,435**	,328*	-,142	,485**	,816**	,867**	,661**	,806**	,897**	1
	,008	,008	,002	,020	,325	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* Korelacija na nivou značajnosti 0,01, \* Korelacija na nivou značajnosti 0,05

tem zvaničnih veb prezentacija, kao i savetovanje oko izbora destinacije. Ukoliko zaposleni ima slobodu od strane nadređenog prilikom realizacije zadatka kod zaposlenog se može javiti osećaj ispunjenosti poslom i percepcije da mu je posao izazovan (ajtemi kojima se meri zadovoljstvo samim poslom). Dobijeni rezultati nas dalje upućuju i na vezu između dimenzije zadovoljstva poslom - *Plata* i sledećih dimenzija motivacionog potencijala posla: *Identitet zadatka*, *Povratna informacija*, *Autonomija* i *Važnost zadatka*. Dobijena je statistički značajna korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom - *Promocija* i svih dimenzija MPS-a. Kada je u pitanju dimenzija zadovoljstva poslom - *Odnos sa nadređenim*, uspostavljena je korelacija sa dimenzijom MPS-a - *Raznolikost posla*, *Povratna informacija* i *Autonomija*. Uspostavljena je i negativna korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom - *Odnos sa saradnicima* i dimenzije MPS-a - *Raznolikost posla*.

Na osnovu ovih rezultata možemo zaključiti da je Hipoteza H2 delimično potvrđena.

### Komparativna analiza dobijenih rezultata

Najveći broj zaposlenih iz ispitivanog uzorka u hotelima ima završenu srednju školu, dok najveći broj zaposlenih iz ispitivanog uzorka u turističkim agencijama ima visoko obrazovanje. U oba ispitivana poduzorka (hoteli i turističke agencije) zaposleni su u najvećem procentu mlađi ispitanici i pripadaju kategoriji između 25 i 30 godina života. Kada se posmatra polna struktura uzorka, zastupljeniji su zaposleni ženskog pola. Na trenutnoj radnoj poziciji rade, u najvećem procentu, tri godine (u hotelima) ili od jedne do pet godina (u turističkim agencijama).

Posmatrajući korelacije između pojedinih dimenzija posla i pojedinih dimenzija motivacionog potencijala posla, dolazi se do sledećih zaključaka: U oba poduzorka utvrđene su statistički značajne korelacije

između dimenzije zadovoljstva posla - *Sam posao* i određenih dimenzija MPS-a. U slučaju hotela, najveća korelacija je primećena između pomenute dimenzije zadovoljstva poslom i dimenzije *Raznolikost posla*. Sa druge strane, u agencijama, najveća korelacija je uspostavljena između pomenute dimenzije zadovoljstva poslom i dimenzije *Identitet zadatka*. Ovakav rezultat implicira da je za zaposlene u hotelima od presudnog značaja za zadovoljstvo samim poslom, mogućnost da iskažu svoje sposobnosti i znanja, odnosno da posao percipiraju kao inspirativan. Za zaposlene u turističkim agencijama, na visok nivo zadovoljstva samim poslom, utiče saznanje da doprinose obavljanju celine zadatka. *Zadovoljstvo dimenzijom posla - Odnos sa nadređenim* je korelirana sa dimenzijom - *Autonomija*, kada su u pitanju zaposleni u turističkim agencijama, dok ova korelacija nije uspostavljena kod zaposlenih u hotelima. Na kraju, pažnja je usmerena i na korelaciju između zadovoljstva dimenzijom posla *Saradnici* i pojedinim dimenzijama motivacionog potencijala posla. Kod zaposlenih u agencijama, korelacija je uspostavljena između dimenzije *Saradnici* i dimenzije *Raznolikost posla* i ima negativan predznak. Turistički aranžman karakteriše uzajamna povezanost i uslovljenost usluga koje se pružaju. Dobra ocena za kvalitet usluge podrazumeva sinergetsko dejstvo svih stejkholdera koji učestvuju u kreiranju turističke usluge zbog čega je dobar odnos među saradnicima veoma bitan. Ukoliko saradnici ne poštuju rokove ili ne isporuče uslugu visokog kvaliteta (što je čest slučaj u praksi) opada nivo zadovoljstva odnosom sa saradnicima što dalje implicira da sa povećanjem kompleksnosti radnog zadatka, opada ocena zadovoljstva odnosom sa saradnicima.

Za motivacioni potencijal posla (MPS) prema Heiman-Oldhamovom modelu za uzorak zaposlenih u hotelima izračunate su srednje vrednosti za svaku od dimenzija MPS-a i dobijeni su sledeći rezultati: *Raznolikost posla* = 4,35, *Važnost zadatka* = 4,24, *Identitet zadatka* = 4,82 *Povratna informacija* = 4,50, *Autonomija* = 4,14, pa je  $MPS = (4,35 + 4,24 + 4,82) / 3 \times 4,50 \times 4,14 = 83,28$ .

Motivacioni potencijal posla (MPS) prema Heiman-Oldhamovom modelu za uzorak zaposlenih u turističkim agencijama izračunate su srednje vrednosti za svaku od dimenzija MPS-a i dobijeni su sledeći rezultati: *Raznolikost posla* = 5,24, *Važnost zadatka* = 4,72, *Identitet zadatka* = 5,24, *Povratna informacija* = 5,27, *Autonomija* = 4,34, pa je  $MPS = (5,24 + 4,72 + 5,24) / 3 \times 5,27 \times 4,34 = 115,88$ .

Ukupni motivacioni potencijal za zaposlene u ispitivanim turističkim agencijama je 115,88, što je zna-

čajno više u odnosu na Motivacioni potencijal posla zaposlenih u ispitivanim hotelima koji iznosi 83,28. Dobijeni rezultat se delom može objasniti prirodom posla u ova dva sektora. Sa jedne strane, turistički agenti i menadžeri koji učestvuju u kreiranju turističkih aranžmana i rade na širokom spektru različitih (kreativnih) poslova i zaposleni u hotelima koji su u ispitivanom uzorku u najvećem procentu bili na poziciji recepcionera, sobarice i konobara. Navedene radne pozicije uglavnom nemaju puno prostora za kreativnije poslove, što se i odrazilo na skor dimenzija *Raznolikost posla*, *Važnost zadatka* i *Identitet zadatka*. Kod rutinskih poslova je teško postići visok stepen *Autonomije* prilikom obavljanja radnog zadatka, ali bi menadžment ispitivanih hotela mogao da poboljša dotok informacija prema zaposlenima.

## ZAKLJUČAK

Problematika zadovoljstva poslom je veoma kompleksna i u značajnoj meri je povezana sa teorijama motivacije. U brojnim naučnim radovima se motivacija za rad označava kao najvažniji prediktor zadovoljstva poslom i visokih radnih performansi. Usled specifičnosti rada u servisnom sektoru, potvrđena je visoka pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom davaoca usluga i zadovoljstva korisnika usluga. Ova korelacija je od posebnog značaja u turističkom sektoru usled visokog stepena personalizacije usluga i često dužeg trajanja takozvanog uslužnog susreta gde dolazi i do emocionalne razmene između davaoca i korisnika usluga. U ovom radu su utvrđene brojne korelacije između pojedinih dimenzija MPS-a (motivacionog potencijala posla) i određenih dimenzija zadovoljstva poslom. Na uzorku zaposlenih u hotelima je uočljiv izostanak korelacije između dimenzije *Promocija* i svih dimenzija MPS-a. Na osnovu dobijenog rezultata možemo da zaključimo da se malo pažnje posvećuje napretku zaposlenih u ispitivanim hotelima. Do rešenja ovog problema može se doći uvođenjem obuka za usvajanje novih znanja, kako bi se omogućilo napredovanje zaposlenih u hotelima. Sa druge strane, korelacije uspostavljene između dimenzije *Promocija* sa svim dimenzijama MPS-a, ukazuju da su zaposleni u turističkim agencijama spremni na izazove. Rezultati dalje ukazuju i da nije ustanovljena korelacija između dimenzije zadovoljstva poslom - *Odnos sa nadređenima* i dimenzija MPS-a na uzorku zaposlenih u hotelima. Izostanak ovih korelacija ukazuje na percepciju zaposlenih u hotelima o izostanku podrške nadređenih. Sa druge strane kod zaposlenih u turističkim

agencijama pokazala se povezanost između *Odnosa nadređenima* i *Autonomije*, *Povratne informacije* i *Raznolikosti posla*, što je od posebne važnosti imajući u vidu kreativnu i savetodavnu funkciju koju obavljaju zaposleni u turističkim agencijama. Potrebno je da menadžment u ispitivanim hotelima preduzme određene mere kako bi se percepcija zaposlenih o podršci nadređenih poboljšala. Važno je i da menadžment hotela shvati značaj povratne informacije i uloži trud u cilju povećanja ocene ove dimenzije koja je u poduzorku hotela znatno niža u odnosu na poduzorak u turističkim agencijama. Pravovremenim davanjem informacija o rezultatima rada zaposlenih, povećava se zadovoljstvo povratnom informacijom. Održavanjem redovnih sastanaka na nedeljnom i mesečnom nivou, zaposleni bi imali priliku da iznesu svoje stavove i predloge koji bi mogli da doprinesu poboljšanju radnog procesa i raznolikosti posla. Kako rezultati pokazuju, menadžment u turističkim agencijama je prepoznao važnost internog marketinga i participativnog menadžmenta i ohrabruje svoje zaposlene u procesu donošenja odluka, ali se zalaže i za redovno informisanje zaposlenih o rezultatima rada.

Današnji postmoderni turista je veoma sofisticiran u svojim zahtevima, što pred zaposlene u turizmu i hotelijerstvu postavlja složene zadatke. U promenjenim uslovima savremene ekonomije do zadovoljnog gosta dolazi se razvojem internog marketinga, odnosno zadovoljstva poslom zaposlenih i njihove motivacije da u poslu daju najbolje od sebe. Koristeći se znanjima o kompleksnoj prirodi motivacije, menadžeri su u potrazi za odgovorom šta motiviše zaposlenog, dok ova studija pruža doprinos u rasvetljavanju faktora motivacije zaposlenih za rad primenom Hekman-Oldhamovog modela u sektoru turizma i hotelijerstva.

Motivacija za rad je tema koja već decenijama unazad intrigira pažnju naučne javnosti. Pored toga što je istraživanje sprovedeno prema veoma značajnom Hekman-Oldhamovom modelu karakteristike posla, ova studija nije obuhvatila druge aspekte koji bi mogli da pruže odgovore na važna pitanja vezana za motivaciju za rad i zadovoljstvo poslom zaposlenih u sektoru turizma i hotelijerstva. Neki od važnih aspekata motivacije za rad i zadovoljstva poslom zaposlenih je njihov značaj za radne performanse zaposlenih, za nivo kvaliteta usluge koja se isporučuje potrošačima, privrženost zaposlenih organizaciji, što je posebno važno u sektoru turizma i hotelijerstva, gde je prisutna visoka stopa fluktuacije. Navedeno predstavlja ograničenja ove studije, ali je ujedno i preporuka za buduća istraživanja motivacije za rad u navedenim sektorima u Srbiji. Takođe, elektronska verzija upitnika bi olakšala formiranje baze podataka i verovatno bi omogućila lakši pristup zaposlenima koji su na menadžerskim pozicijama. Stoga, bilo bi interesantno proširiti uzorak kako bi se među ispitanicima našli i zaposleni na menadžerskim pozicijama, što bi verovatno dalo drugačije rezultate i dodatno rasvetlilo problematiku motivacije za rad i zadovoljstvo poslom u sektoru turizma i hotelijerstva u Srbiji.

## Zahvalnost

Ovo istraživanje je deo projekta Transformacije geoprostora Srbije - prošlost, savremeni problemi i predlozi rešenja, odobrenog od strane Ministarstva za obrazovanje, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije (registracioni broj projekta: 176020 OI).

## Literatura

1. Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D. and Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
2. Alegre, I., Mas-Machuca, M. and Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69 (4), 1390-1395.
3. Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32 (3), 935-946.
4. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 29 (1), 118-130.
5. Baron, R. A. (1996). *Psychology*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
6. Berhardt, K., Donthu, N. and Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47 (2), 161-171.
7. Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4 (1), 1-8.

8. Bogićević-Milikić, B. and Ognjanov, G. (2019). Improving organizational commitment through internal marketing. *Marketing*, 50 (2), 94-110.
9. Čábelková, I., Abrhám, J. and Strielkowski, W. (2015). Factors influencing job satisfaction in post-transition economies: The case of the Czech Republic. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21 (4), 448-456.
10. Chand, M. and Ranga, A. (2018). Performance appraisal practices in Indian hotel industry: An investigation of employee's perceptions. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 11 (2), 47-55.
11. Darwish, T. K. (2013). Strategic HRM and performance: Theory and practice. Retrieved from: <http://unitec.eblib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=1220971>
12. Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44 (3), 401-423.
13. Grobelna, A., Sidorkiewicz, M. and Tokarz-Kocik, A. (2016). Job satisfaction among hotel employees: Analyzing selected antecedents and job outcomes, A case study from Poland. *Argumenta Oeconomica*, 37 (2), 281-310.
14. Hackman, J. R. and Oldham G. R. (1975). Development of the job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
15. Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
16. Hadžić, O. and Nedeljković, M. (2008). *Motivacija i zadovoljstvo poslom zaposlenih u organizaciji*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet.
17. Holbeche, L. (2012). *Aligning human resources and business strategy*. Oxford, UK: Taylor & Francis.
18. Homberg, F., McCarthy, D. and Tabvuma, V. (2015). A meta analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75 (5), 711-722.
19. Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C. and Liu, C. H. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34.
20. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. and Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
21. Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. and Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 356-374.
22. Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. and Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41 (1), 129-131.
23. Karumuri, V. (2016). Employee engagement: Hotel industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 13 (3), 120-128.
24. Kingir, S. and Mesci, M. (2010). Factors that affect hotel employees motivation, The case of Bodrum. *Serbian Journal of Management*, 5 (1), 59-76.
25. Kong, H., Jiang, X., Chan, W. and Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (5), 2178-2194.
26. Lăzăroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behavior. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 7 (2), 66-75.
27. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
28. Nickson, D. (2013). *Human resource management for hospitality and tourism industries* (2nd ed.). New York, NY: Taylor & Francis.
29. Pomirleanu, N., Mariadoss, B. J. and Chennamaneni, P. R. (2016). Managing service quality in high customer contact B2B services across domestic and international markets. *Industrial Marketing Management*, 55, 131-143.
30. Rao, G. V., Vijayalakshmi, D. and Goswami, R. (2018). A study on factors of workplace happiness. *Asian Journal of Management*, 9 (1), 251-260.
31. Raziq, A. and Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
32. Singh, S. P. and Sharma, H. K. (2016). Impact of work motivation on the job satisfaction of teachers in professional education. *The International Journal of Research Publication's. Research Journal of Social Science and Management*, 6 (5), 90-96.
33. Slijepčević, M., Bovan, A. and Radojević, I. (2018). Internal communications as a factor of company's efficiency. *Marketing*, 49 (2), 124-143.
34. Stanton, J., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, Sh., Fisher, G. G. and Smith, P. C. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged job descriptive index. *Educational and Psychological Measurement*, 62 (1), 173-191.
35. Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M. and Tarcan, G. Y. (2017). An analysis of the relationship between burnout, socio-demographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals. *Applied Nursing Research*, 34, 40-47.

36. Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C. and Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*, 29 (3), 286-305.
37. Vilares, M. and Coelho, P. (2003), The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 37, 1703-1722.
38. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley Publication.
39. Wood, D., Lowman, G. H., Harms, P. D. and Roberts, B. W. (2019). Exploring the relative importance of normative and distinctive organizational preferences as predictors of work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 104 (2), 270-292.

## Abstract:

### Correlations Between Dimensions of Work Motivation and Dimensions of Job Satisfaction of Employees in Hotels and Travel Agencies

Milena Nedeljković Knežević,  
Jelena Škorić, Maja Mijatov

Rapid development of service sector at global level prompted many researchers to examine specifics of work in this sector. One of specifics is so-called service meeting. During the service meeting there is an emotional exchange between provider and customers, so the work motivation and satisfaction of employees is important for perception of the high quality of delivered service by consumers. Subject of this paper is related to development of internal marketing in order to determine correlations between dimensions of job satisfaction and dimensions of motivational potential of the job, as important aspects of gaining the customers' satisfaction, according to the Hekman-Oldham model in selected hotels and travel agencies in Belgrade and Novi Sad. According to this model, five basic characteristics of the job (diversity of work, identity of the

task, importance of the task, autonomy and feedback) are antecedents of work motivation and job satisfaction. Using the Hakman-Oldham theory, one needs to find out the extent to which the job in hotel and travel agency contains aforementioned basic characteristics, or whether the jobs in these two sectors have motivational potential. The aim of the paper is to provide recommendations for development of internal marketing on the basis of increasing the employees' work motivation and their job satisfaction in different organizations that are operating in service sector (tourism and hospitality), in order to provide services of high quality and to gain the customers' satisfaction.

**Key words:** *work motivation, model of job characteristics, job satisfaction, tourism sector, hotel sector*

#### Kontakt:

**Milena Nedeljković Knežević**, milena.nedeljkovic3@gmail.com

**Jelena Škorić**, jelena.skoric@hotmail.com

**Maja Mijatov**, majamijatov@gmail.com

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo  
Trg Dositeja Obradovića 3  
21000 Novi Sad