

**dr Jelisaveta Vučković**

Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd

UDK 005.336.3:338.488

005.346:338.486.3

## UTICAJ USLUŽNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIH NA KVALITET USLUGA

### INFLUENCE OF EMPLOYEES' SERVICE-ORIENTED BEHAVIOUR ON SERVICE QUALITY

**Apstrakt:** U cilju stalnog unapređivanja kvaliteta uslužnog programa, organizacije turističke privrede, moraju posvećivati posebnu pažnju upravljanju ponašanjem zaposlenih, posebno onih na prvoj liniji usluživanja i njihovih neposrednih rukovodilaca. Podsticanje ponašanja zaposlenih, orijentisanog ka gostu, umnogome je determinisano adekvatnom i doslednom primenom instrumenata upravljanja ljudskim resursima.

Predmet istraživanja u ovom radu je empirijsko ispitivanje odnosa između uslužnog ponašanja zaposlenih i kvaliteta usluga, a obavljeno je u toku 2012. godine u hotelu „Izvor“, koji se nalazi u Arandjelovcu i koji je kategorisan kao hotel sa pet zvezdica.

**Ključne reči:** uslužno ponašanje zaposlenih, kvalitet usluga, instrumenti upravljanja ljudskim resursima

**Abstract:** In order to constantly improve the quality of service program, organizations in tourism industry, have to pay special attention to managing employees' behavior, especially those in the first line of service provision and their direct superiors. Encouraging the employees towards service-oriented behavior is greatly determined by the adequate and consistent implementation of human resources management instruments.

The subject of this research is an empirical examination of relations between employees' behavior in the service providing process and service quality. This research was conducted during 2012, in a five-star hotel „Izvor“, situated in Arandjelovac.

**Key words:** employees' service-oriented behavior, service quality, human resources management instruments

### Uvod

Zaposleni na prvoj liniji usluživanja i njihovi neposredni rukovodioci igraju veliku ulogu u predviđanju potreba turista, prilagođavanju turističke usluge i uslužnog procesa specifičnim potrebama turista i izgradnji personalizovanih dugoročnih odnosa sa njima. Oni „obežavaju“ turističku uslugu, diferenciraju je u odnosu na konkurenciju i na taj način utiču na uspeh poslovanja, isporučivanje vrednosti potrošačima, uz stvaranje zadovoljstva i lojalnosti. Adekvatno i do-

sledno upravljanje ljudskim resursima treba da podstakne kod zaposlenih ponašanje orijentisano ka gostu (tzv. *customer-oriented behavior*), što presudno utiče na uspostavljanje, održavanje i unapređivanje kvaliteta turističke usluge i ukupnog kvaliteta organizacije turističke privrede.

Empirijsko istraživanje obavljeno je u hotelu „Izvor“, koji pripada grupaciji „A Hoteli“, prvom srpskom lancu hotela, i predstavlja prestižni hotelsko-turistički kompleks,



opravdano kategorisan sa pet zvezdica. Počeo je sa radom 20. decembra 2010. godine i, u ovom relativno kratkom periodu, ostvario je zapažene poslovne rezultate, a dobitnik je i pet značajnih priznanja u oblasti turizma i hotelijerstva.

### Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je empirijsko ispitivanje odnosa između uslužnog ponašanja zaposlenih (očekivano uslužno ponašanje i uslužno ponašanje iznad očekivanog) i kvaliteta turističkih usluga (ključne dimenzije kvaliteta usluga: opipljivost, pouzdanost, spremnost na odgovor, sigurnost, empatija). Predmet istraživanja operacionalizovan je putem sledeće hipoteze:

*Dobro uslužno ponašanje zaposlenih ima pozitivan uticaj na percipirani kvalitet usluge od strane gostiju.*

Zaposleni koji kontaktiraju sa gostima imaju presudnu ulogu u postizanju kvaliteta usluge, na taj način što njihovo ponašanje, u velikoj meri utiče na percepciju gostiju o kvalitetu usluge.

Uslužno ponašanje zaposlenih obuhvata ono uslužno ponašanje koje se obavlja u granicama zaduženja, što je „očekivano uslužno ponašanje“ (tzv. *role-prescribed service behavior*), kao i uslužno ponašanje koje se obavlja izvan granica zaduženja – „uslužno ponašanje izvan očekivanog“ (tzv. *extra-role service behavior*).

Očekivano uslužno ponašanje (*role-prescribed service behavior*) odnosi se na očekivano ponašanje zaposlenog koje osnovu ima bilo u implicitnim, podrazumevanim normama koje važe na radnom mestu, bilo u izričitim obavezama koje se nalaze u organizacionim dokumentima, kao što su npr. opisi radnih mesta. Naime, u uspostavljanju sistema ukupnog kvaliteta (*total quality*) i njegovom uspešnom upravljanju, veliku ulogu imaju *standardi zaposlenih, tj. radnih operacija*. Interni standardi radnih operacija

obuhvataju sve uslove koje neka organizacija utvrđuje i propisuje kao obavezu za obavljanje radnih operacija. Njihove osnovne komponente – tehničko-tehnološka i personalna (ljudska) – sadržane su u odgovarajućim aktima organizacije (pravilnicima, priručnicima za osoblje, tzv. kućnom redu objekta-hotela i dr.) i poznati su svakom zaposlenom u momentu zasnivanja radnog odnosa. Tehničko-tehnološka komponenta internih standarda radnih operacija obuhvata sve propisane obaveze izvršilaca da u radnom vremenu obave operacije određenog obima i po utvrđenoj tehnologiji. Personalna komponenta obuhvata obaveze koje organizacija propisuje u pogledu ponašanja zaposlenih u odnosu na potrošače.

Uslužno ponašanje iznad očekivanog (*“extra-role service behavior”*) podrazumeva diskreciono ponašanje zaposlenih koji dolaze u direktan kontakt sa gostom, a koje prevazilazi okvire formalnih zahteva konkretnog posla. Drugim rečima, ono obuhvata posebne uslužne radnje u kojima zaposleni za goste ulažu dodatne napore ili obavljaju i ono za šta inače nisu zaduženi. U literaturi, ali i u poslovnoj praksi velikih, međunarodnih organizacija u turizmu, naglašava se značaj „oduševljavanja“ gostiju ponašanjem zaposlenih na prvoj liniji usluživanja, koji obezbeđuju „posebne usluge“ i „posebnu pažnju“ tokom pružanja usluge. Korist koju gost ima od pruženih usluga je potpuna, ako mu se isporuči i dodatna vrednost, odnosno elementi usluge koji će u odnosu na očekivanja dodatno pojačati njegov doživljaj i zadovoljstvo. Pri tom, zaposlenima se mora dati sloboda odlučivanja i rešavanja problema u granicama njihove nadležnosti, tj. njihovog delokruga rada (svaki zaposleni je kontrolor kvaliteta). Ovo ne treba shvatiti kao gubitak menadžerske kontrole. Upravljanje ukupnim kvalitetom (*TQM*) pomera ciljeve menadžera sa kontrole i donošenja odluka na uspostavljanje smera, pružanje informacija i podrške.

Kvalitet usluge posmatra se kroz različite dimenzije, a vremenom se koncept ustalio na pet opšte prihvaćenih osnovnih **dimenzija kvaliteta** (od početnih deset), i to:<sup>1</sup>

- *opipljivost* (tangibles) – odnosi se na prisustvo opipljivih, fizičkih elemenata kroz uslužni kapacitet, opremu, zaposlene, komunikativni materijal, a obuhvata sledeće kriterijume: savremenost opreme; vizuelni aspekt ambijentalnih elemenata; izgled zaposlenih; vizuelnu privlačnost materijala povezanih sa uslugom;
- *pouzdanost* (reliability) – predstavlja sposobnost da se isporuči obećana usluga na odgovarajući način (pouzđano, tačno i dosledno), i obuhvata sledeće kriterijume: obezbeđivanje obećane usluge; pouzđanost u rešavanju problema turista/gostiju; izvršavanje odgovarajuće usluge prilikom prve posete pa nadalje („*do it right the first time*“); obezbeđivanje isporuke usluge u obećano vreme; insistiranje na politici nulte-greške („*error-free policy*“ ili „*zero defect policy*“);
- *spremnost na odgovor/reagovanje* (responsiveness) – odnosi se na spremnost da se pomogne i pruži brza usluga, i obuhvata sledeće kriterijume: informisanje turista/gostiju o tome kada će usluga biti izvršena; brzinu usluživanja; spremnost da se pomogne gostu u svakom trenutku; spremnost zaposlenih da reaguju na zahteve gostiju;
- *sigurnost* (assurance) – pretpostavlja znanje i učtivost zaposlenih i sposobnost da pridobiju poverenje potrošača, a ogleda se kroz fizičku bezbednost, finansijsku sigurnost i poverljivost, i obuhvata sledeće kriterijume: sposobnost zaposlenih da uliju poverenje turistima; stvaranje osećaja sigurnosti kod turista prilikom obavljanja transakcija; učtivost zaposlenih; znanja zaposlenih da odgovore na pitanja turista;

- *empatija* (empathy) – ogleda se u pružanju individualizovane usluge kroz uočavanje i uvažavanje specijalnih zahteva potrošača i posmatranje potrošača kao pojedinca, a obuhvata sledeće kriterijume: posvećivanje pažnje turistima kao pojedincima; upućivanje lične pažnje; radno vreme organizacije u turizmu; fokus zaposlenih na interese turista; razumevanje specifičnih potreba turista/gostiju od strane zaposlenih.

Istraživanje je sprovedeno tako što je kvalitet postavljen kao zavisno promenljiva, instrumenti upravljanja ljudskim resursima kao nezavisno promenljive, uslužno ponašanje kao posredna promenljiva, a sposobnost usluživanja kao kontrolna promenljiva. Sve postavke u istraživanju izmerene su iz perspektive zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i njihovih neposrednih rukovodilaca i gostiju hotela „Izvor“.

### Metodologija istraživanja

Prikupljanje podataka od zaposlenih na prvoj liniji usluživanja (repcioneri, konobari, osoblje u spa i wellness centru, spremačice soba i dr.) i njihovih neposrednih rukovodilaca u hotelu „Izvor“ izvršeno je metodom upitnika.

*Zaposleni* na prvoj liniji usluživanja i njihovi neposredni rukovodioci anketirani su putem *dva upitnika*. *Prvi upitnik* sadržao je pitanja o: polu, godinama starosti, godinama radnog staža u hotelijerstvu, nivou obrazovanja. U *drugom upitniku*, od zaposlenih se tražilo da ocene primenu pojedinih instrumenata upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Izvor“ – deo A<sup>2</sup>, sopstveno uslužno ponašanje (očekivano i iznad očekivanog)

<sup>1</sup> Foster S.T., *Managing Quality: Integrating The Supply Chain 3ed*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007., str. 7. i str. 239-240.

<sup>2</sup> Kako bi se procenila percepcija primene instrumenata upravljanja ljudskim resursima od strane zaposlenih, korišćene su skale koje je razvio Khatri. Procenjena su četiri instrumenta upravljanja ljudskim resursima: selekcija (3 činioaca), obuka (5 činilaca), oce-

– deo B<sup>3</sup> i sopstvenu sposobnost usluživanja – deo C<sup>4</sup>. Zaposleni su zamoljeni da ocene odgovore na skali od 1 do 5, gde 1 ima značenje „nimalo se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“.<sup>5</sup>

Gosti hotela „Izvor“ anketirani su metodom slučajnog uzorka, prilikom odjavljivanja iz hotela. Popunjavali su *dva upitnika*. Prvi anketni list obuhvatao je pitanja koja se odnose na osnovne demografske i ekonomske karakteristike gostiju (pol, godine starosti, bračno stanje, nivo obrazovanja, prosečni mesečni prihodi, motiv posete). Drugi anketni list je standardizovani SERVQUAL upitnik.<sup>6</sup> U analizi SERVQUAL upitnika, za

njivanje performansi (3 činioca), nadoknade i koristi (4 činioca).

<sup>3</sup> Skale za merenje uslužnog ponašanja samoprocenom zaposlenih (*employee self-reports service behaviour*) razvio je Bettencourt. Procenjena su dva aspekta: očekivano uslužno ponašanje (3 činioca) i uslužno ponašanje iznad očekivanog (3 činioca).

<sup>4</sup> U cilju merjenja uslužne sposobnosti samoprocenom zaposlenih, dodatno je korišćena trodelna skala koju je razvio Jaworski. Sposobnost usluživanja je operacionalizovana kao *zahtevana znanja*, veštine i koncepti koje zaposleni sa prve linije usluživanja i njihovi neposredni rukovodioci moraju posedovati kako bi mogli da ponude odličnu uslugu, i u istraživanju je postavljena kao kontrolna promenljiva.

<sup>5</sup> Upitnik za zaposlene, korišćen u ovom istraživanju, je zapravo modifikovani upitnik koji su razvili Tsaor i Lin 2004. godine.

<sup>6</sup> SERVQUAL upitnik razvili su Parasuraman, Zeithamel i Berry 1990. godine. Reč je, zapravo, o *multidimenzionalnom pregledu putem koga se upoređuju percepcije turista sa njihovim očekivanjima u pogledu kvaliteta turističke usluge*. U pitanju je uporedni pregled očekivanja i percepcija turista, uzimajući u obzir svih pet dimenzija kvaliteta (opipljivost, pouzdanost, spremnost na odgovor, sigurnost i empatija). Svaka dimenzija kvaliteta istražuje se kroz 4-5 pitanja-tvrđnji (tako da svaki pregled sadrži po 22 pitanja), a odgovori se gradiraju (oce-

potrebe ovog istraživanja, relevantan je bio „Deo B“, u kome se od gostiju tražilo da izraze svoje percepcije o kvalitetu usluge hotela „Izvor“ po njegovim ključnim dimenzijama (opipljivost, pouzdanost, spremnost na odgovor, sigurnost i empatija).

U cilju testiranja prethodno definisane hipoteze, korišćena je višestruka regresija. Za svaku promenljivu i matricu međuodnosa (korelacije) svih promenljivih korišćenih u ispitivanju hipoteze proračunata su sredstva i standardna odstupanja (devijacije).

Uzorak anketiranih ispitanika broji 80 gostiju i 80 zaposlenih u hotelu „Izvor“, čime je zadovoljen statistički kriterijum o neophodnoj veličini uzorka i njegovoj reprezentativnosti.

U hotelu „Izvor“ radi 160 stalno zaposlenih radnika (broj sezonskih radnika je oko 30). Broj zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i njihovih neposrednih rukovodilaca je 110 (68,75% od ukupnog broja zaposlenih). Upitnike je popunilo 80 zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i njihovih neposrednih rukovodilaca, što je 72,73% od ukupnog broja ovih zaposlenih.

Ispitani uzorak zaposlenih sastojao se od 40 žena (50%) i 40 muškaraca (50%). Što se starosne strukture ispitanika tiče, „mlađih od 30 godina“ bilo je 32 (40% ispitanog uzorka), „između 30 i 50“ 42 (52,5% ispitanog uzorka), dok je 6 zaposlenih bilo starije od 50 godina (7,5% ispitanog uzorka). Najviše zaposlenih u uzorku (48, tj. 60% ispitanog uzorka) bilo je sa „do 2 godine radnog

njuju) na sedmostepenoj Likertovoj skali od 1 („uopšte se ne slažem“) do 7 („u potpunosti se slažem“). Pitanja-tvrđnje u pogledu očekivanja odnose se na neku imaginarnu „odličnu/izvršnu“ turističku kompaniju i nalaze se u delu upitnika označenom kao „Deo A“. Pitanja-tvrđnje u pogledu percepcija odnose se na konkretnu organizaciju turističke privrede, u ovom slučaju hotel „Izvor“, i konkretno iskustvo (subjektivno viđenje) gostiju sa uslugama tog hotela, a nalaze se u delu upitnika označenom kao „Deo B“.

staža u hotelijerstvu“, broj zaposlenih „od 2 do 10 godina radnog staža“ bio je 17 (21,25% ispitanog uzorka), dok je broj anketiranih zaposlenih sa „preko 10 godina radnog staža u hotelijerstvu“ bio 15 (18,75%). U uzorku je 57 zaposlenih imalo srednju školsku spremu (71,25%), 17 višu/visoku školsku spremu (21,25%), a 6 zaposlenih nižu školsku spremu (7,50%).

Upitnike je popunilo 80 gostiju hotela „Izvor“. U uzorku je bilo 45 (56,25%) gostiju muškog i 35 (43,75%) gostiju ženskog pola. Što se tiče starosne strukture, najviše je bilo ispitanika (48, tj. 60%) između 30 i 50 godina, na drugom mestu (20, tj. 25%) su stariji od 50 godina, a mlađih od 30 godina bilo je 12 (15%). Većina ispitanika bila je u braku (56, tj. 70%). Imajući u vidu nivo obrazovanja ispitanika, dominirali su oni sa visokim obrazovanjem (56, tj. 70%), a 30% anketiranih (24 ispitanika) bilo je sa srednjom školskom spremom. Većina ispitanika bila je sa prosečnim mesečnim prihodima iznad 1000 evra (60, tj. 75%), a 25% (20 ispitanika) sa

prosečnim mesečnim primanjima od 500 do 1000 evra. Kod 67% gostiju (54 ispitanika) motiv dolaska u hotel bili su privatni razlozi, dok je 33% (26) gostiju to činilo iz poslovnih razloga.

### Rezultati istraživanja i implikacije za praksu

Odnos između uslužnog ponašanja zaposlenih i kvaliteta usluge postavljen je u hipotezi, gde je pretpostavljeno da dobro uslužno ponašanje zaposlenih ima pozitivan uticaj na percipirani kvalitet usluge od strane gostiju.

Rezultati regresione analize svake dimenzije kvaliteta usluge prikazani su u Tabeli 1. Kao kriterijum za utvrđivanje postojanja statistički značajnog odnosa između uslužnog ponašanja i kvaliteta usluge koristi se vrednost t-testa (statistički značajni odnosi označeni su sa \*).

**Tabela 1.** Uslužno ponašanje i kvalitet usluge

	Opipljivost		Pouzdanost		Spremnost na odgovor/reagovanje		Sigurnost		Empatija	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Sposobnost usluživanja	.013	.097	.046	.334	-.080	-.585	.021	.154	.014	.101
Očekivano uslužno ponašanje	.044	.316*	.055	.395*	.176	1.271*	.154	1.106*	.139	1.005*
Uslužno ponašanje iznad očekivanog	-.163	-1.192*	-.166	-1.214*	-.156	-1.152*	-.144	-1.059*	-.184	-1.354*

\*P<0.05

#### Izvor: Sopstveno istraživanje

Saglasno statističkim rezultatima predstavljenim u Tabeli 1:

- *percepcija „očekivanog uslužnog ponašanja“ bila je u značajnoj relaciji sa svim dimenzijama kvaliteta usluga*, tj. sa opipljivošću (t=0.316, P<0.05), pouzdanošću (t=0.395 P<0.05), spremnošću na

odgovor/reagovanje (t=1.271, P<0.05), sigurnošću (t=1.106, P<0.05) i empatijom (t=1.005, P<0.05);

- *percepcija „uslužnog ponašanja iznad očekivanog“ bila je u značajnoj relaciji sa svim dimenzijama kvaliteta usluga*, tj. sa opipljivošću (t=-1.192, P<0.05), pouz-

danošću ( $t=-1.214$ ,  $P<0.05$ ), spremnošću na odgovor/reagovanje ( $t=-1.152$ ,  $P<0.05$ ), sigurnošću ( $t=-1.059$ ,  $P<0.05$ ) i empatijom ( $t=-1.354$ ,  $P<0.05$ ).

Empirijsko istraživanje odnosa između uslužnog ponašanja i kvaliteta usluge potvrdilo je da su i „očekivano uslužno ponašanje“ i „uslužno ponašanje iznad očekivanog“ pozitivno uticali na „pouzdanost“, „spremnost na odgovor/reagovanje“, „sigurnost“ i „empatiju“ kao dimenzije kvaliteta usluge, odnosno na njihovu percepciju. Stoga se može zaključiti da je hipoteza dokazana rezultatima istraživanja.

U organizacijama turističke privrede naročito je važno na pravi način shvatiti posao na prvoj liniji usluživanja, jer su zaposleni na tim pozicijama izvor lojalnosti potrošača/turista i konkurentske prednosti. Pomoću njih se organizacija u turizmu može diferencirati od konkurencije. Oni predstavljaju, u isto vreme, i ključni deo uslužnog proizvoda (pošto je proizvodnja turističke usluge neodvojiva od isporuke i potrošnje, u većini slučajeva) i samu organizaciju (utiču na korporativni imidž).

Interakcija između potrošača/turista i organizacije turističke privrede zauzima centralno mesto u procesu isporuke turističke usluge. Ona može imati mnogo oblika, ali svaki tip kontakta predstavlja svojevrstan „trenutak istine“ („*moment of truth*“) za potrošača. Interpersonalni kontakt potrošača sa organizacijom u turizmu može se ostvariti na više načina – ličnim kontaktom (*face to face*), putem Interneta, telefonom ili poštom. Svi ovi „trenuci istine“ rezultiraju ili zadovoljstvom potrošača ili gubitkom potrošača.<sup>7</sup> Koncept „*moments of truth*“ doslovno znači vreme kada davalac turističke usluge ima mogućnost da demonstrira potrošaču kvalitet svoje usluge.<sup>8</sup> Značaj susreta (odnosa) iz-

među korisnika i pružalaca turističke usluge proističe iz njegovog uticaja na: diferenciranje usluga, kontrolu kvaliteta, sistem pružanja usluga i, naročito, zadovoljstvo turista uslugom. Zbog toga se može reći da svaki pružalac turističke usluge, koji se nalazi u kontaktu sa potrošačem, istovremeno ima ulogu i „proizvođača“ i prodavca turističke usluge i, direktno je uključen u marketing turističke usluge, tj. ostvarivanje marketinških ciljeva (predstavljanje nove ponude, razvoj dugoročnih odnosa sa turistima, prikupljanje i prenošenje informacija i sl.). Stoga, zaposleni na prvoj liniji usluživanja igraju važnu ulogu u predviđanju potreba turista, prilagođavanju turističke usluge i uslužnog procesa specifičnim potrebama turista i izgradnji personalizovanih dugoročnih odnosa sa njima.

Na koji način neka organizacija upravlja svojim ljudskim resursima uspostavlja ton i uslove pod kojima će se odvijati i razvijati odnos poslodavac-zaposleni, i ima direktan uticaj na ponašanje zaposlenih. Drugim rečima, kada zaposleni svoju organizaciju doživljavaju kao onu koja im olakšava izvođenje poslova, daje mogućnost napredovanja u karijeri, obezbeđuje pozitivan nadzor, itd., oni su tada motivisani da se na najbolji mogući način posvete svom osnovnom poslu, a to je usluživanje gostiju. Dakle, adekvatna i dosledna primena instrumenata upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiče i na „očekivano uslužno ponašanje“ i na „uslužno ponašanje iznad očekivanog“.

Organizacija u turizmu treba da vrši selekciju zaposlenih putem složenih postupaka, „skrojenih“ tako da odstrane sve, osim potencijalno najboljih izbora. Selekcija zaposlenih, sprovedena na pravi način, dovodi do toga da zaposleni imaju adekvatno razume-

i rezultat čitave borbe odlučuje se tada. Upotreba ovog izraza u kontekstu turističke usluge naglašava od kakve je presudne važnosti neposredni kontakt sa potrošačem/turistom. Hopson B., Skali M., *Dvanaest koraka do uspeha kroz uslugu*, Želnid, Beograd, 1998., str. 65.

<sup>7</sup> Foster S.T., *op. cit.*, str. 247.

<sup>8</sup> Fraza „trenuci istine“ potiče iz sveta koride. To je onaj momenat blizu kraja borbe kada se matador i bik nađu licem u lice. Svaki od njih mora u tom trenutku da donese odluku

vanje *organizzazione kulture* i uslužnog procesa u ugostiteljstvu i odražavaju doslednost uslužnog ponašanja kada se susreću sa gostima, razumeju potrebe gostiju, unapređujući time percepciju gostiju o svim dimenzijama kvaliteta usluge.

Naglašena interpersonalnost turističkih usluga potencira značaj pravovremenog reagovanja na zahteve gostiju, kao i efikasnog i efektivnog rešavanja eventualnih prigovora potrošača, što zahteva organizaciono-tehničku podršku, obučeno osoblje i poslovnu kulturu koja oslikava suštinsku orijentaciju prema gostu. Takođe, isporuka tzv. „*high-touch*“ usluga je veoma važan element u postizanju zadovoljstva potrošača. To se posebno odnosi na pružanje turističkih usluga najvišeg kvaliteta. Ako organizacija obezbedi zaposlenima obuku o odnosima sa potrošačima/gostima, onda su zaposleni spremniji da pomognu gostima u onome što prevazilazi njihova zvanična zaduženja. Drugim rečima, značajan akcenat je na stalnom *treningu zaposlenih*, kako bi postali odlični domaćini.

Pored navedenog, od izuzetnog značaja je i da organizacije turističke privrede razvijaju različite *motivacione osnove rada i stimulacije zaposlenih* u funkciji obezbeđivanja odgovarajućeg kvaliteta radnih operacija, kao i uslužnog ponašanja zaposlenih koje je orijentisano na goste, a time i bolju percepciju svih dimenzija kvaliteta usluga od strane gostiju.

Za postizanje kvaliteta radnih operacija i dobrog uslužnog ponašanja zaposlenih (očekivanog i iznad očekivanog) važno je i promovisanje *timskog rada*, jer je raditi u društvu lakše, smanjuje se stres prilikom rada na prvoj liniji usluživanja, a zaposleni ima osećaj sigurnosti, jer zna da ima podršku i da nije sam u poslu.

Ono što je takođe bitno za osoblje na prvoj liniji usluživanja i što utiče na njihovo uslužno ponašanje je da imaju i *određena ovlašćenja*, kako bi na pravi način mogli da odgovore potrebama i zahtevima potrošača, naročito onim koji iskažu iz standardne pro-

cedure. Ovlašćenja moraju biti jasno definisana, a uslužni personal mora znati na koji način i u kojim situacijama da ih iskoristi.

Na satisfakciju potrošača u turizmu utiče veliki broj faktora. Kako turistička usluga podrazumeva interakciju, logično je da velikim delom satisfakcija zavisi od uslužnog personala i njihovih sposobnosti, znanja, veština i ponašanja. Ipak, kako će teći uslužni proces, i na koji način će potrošač videti turističku uslugu, uz ostale iste faktore, zavisi i od njega samog, odnosno njegove pripremljenosti i edukacije.<sup>9</sup> Drugim rečima, kvalitetan odnos između pružaoca i korisnika turističkih usluga, koji je presudan za kvalitet turističke usluge, rezultat je napora sa obe strane (i strane organizacije turističke privrede i strane turista).

## Zaključak

Dobri poslovni rezultati potiču od zadovoljstva i lojalnosti potrošača, što prvenstveno proističe iz kvaliteta turističke usluge (za datu cenu). Istovremeno, dobar kvalitet usluge rezultat je procesa usluživanja koji zavisi pre svega od efikasnosti i efektivnosti zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i njihovih neposrednih rukovodilaca. Empirijsko istraživanje odnosa između uslužnog ponašanja zaposlenih i kvaliteta usluge potvrdilo je da su i „očekivano uslužno ponašanje“ i „uslužno ponašanje iznad očekivanog“ pozitivno uticali na „pouzdanost“, „spremnost na odgovor/reagovanje“, „sigurnost“ i „empatiju“, kao dimenzije kvaliteta usluge, odnosno na njihovu percepciju. Drugim rečima, preko pozitivnog uslužnog ponašanja postignutog prvenstveno putem adekvatne primene instrumenata upravljanja ljudskim resursima, kvalitet usluge percipiran od strane gostiju mogao bi biti unapređen. Menadžment hotela „Izvor“ konzistentno usredsređuje

<sup>9</sup> Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006. str. 341.



pažnju na svoje zaposlene, kao i na stalno unapređivanje kvaliteta usluga koje se pružaju gostima, što je održiv način na koji ovaj hotel može ostati konkurentan.

### Literatura

- Boella M., Goss-Turner S., *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
- Bogićević M.B., *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
- Cooper C., Wanhill S., Fletcher J., Fyall G.A., *Tourism: Principles and Practice 3ed*, Datastatus, Beograd, 2004.
- Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Dessler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Datastatus, Beograd, 2007.
- Foster S.T., *Managing Quality: Integrating The Supply Chain 3ed*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- Hopson B., Skali M., *Dvanaest koraka do uspeha kroz uslugu*, Želnid, Beograd, 1998.
- Pržulj Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
- Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004.
- Tsaur S.H., Lin Y.C. *Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior*, Original Research Article, Tourism Management, Volume 25, Issue 4, str. 471-481, avgust 2004.
- Veljković S., *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006.
- <http://www.a-hotel-izvor.com> (avgust 2012. godine)