

Стефан Шмуговић, асистент, stefan.smugovic.car@gmail.com

ORCID 0000-0002-8489-101X

Велибор Ивановић, истраживач–приправник, velibor.ivanovic@dgt.uns.ac.rs

ORCID 0009-0008-4465-7879

др Бојана Калењук Пиварски, редовни професор, bojana.kalenjuk@dgt.uns.ac.rs

ORCID 0000-0003-0661-5359

др Драган Тешановић, редовни професор, dragan.tesanovic@dgt.uns.ac.rs

ORCID 0000-0003-1675-5654

Софија Вујасиновић, студент мастер студија, sofija.vujasinovic123@gmail.com

Катедре за гастрономију, Департмана за географију, туризам и хотелијерство,

Природно-математичког факултета, Универзитета у Новом Саду

DOI 10.5937/turpos0-58233

UDK 338.48-6:641/642]:004.78(497.113)

338.48-051:331.101.32(497.11)

331.567:640.4-051

640.4:005.96

Оригинални научни рад

УТИЦАЈ МЕНАЏМЕНТА НА ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ У УГОСТИТЕЉСКИМ ОБЈЕКТИМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

THE IMPACT OF MANAGEMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION IN HOSPITALITY ESTABLISHMENTS IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Анстракт: Задовољство запослених представља један од кључних фактора који утичу на квалитет услуга у угоститељству, а улога менаџмента у његовом обликовању је од суштинског значаја. Циљ овог истраживања је да испита утицај менаџерских пракси на задовољство запослених у угоститељским објектима у Републици Србији. Истраживање је засновано на анкетном испитивању 153 запослена у различитим врстама угоститељских објеката. Резултати су показали да запослени високо вреднују тимски рад и могућност коришћења сопствених способности, али да постоји простор за унапређење у области транспарентности комуникације и флексибилности менаџмента. Ово истраживање доприноси бољем разумевању фактора који утичу на задовољство запослених у угоститељству и може послужити као основа за унапређење менаџерских стратегија усмерених на побољшање радног окружења и повећање задовољства радника.

Кључне речи: Менаџмент, угоститељство, задовољство послом, Република Србија

Abstract: Employee satisfaction is one of the key factors influencing service quality in the hospitality industry, and the role of management in shaping it is of essential importance. The aim of this study is to examine the impact of managerial practices on employee satisfaction in hospitality establishments in the Republic of Serbia. The research is based on a survey conducted among 153 employees in various types of hospitality establishments. The results indicate that employees highly value teamwork and the opportunity to utilize their own skills, but there is room for improvement in the areas of communication transparency and managerial flexibility. This study contributes to a better understanding of the factors affecting employee satisfaction in the hospitality sector and can serve as a basis for improving managerial strategies aimed at enhancing the work environment and increasing employee satisfaction.

Key Words: Management, hospitality, job satisfaction, Republic of Serbia

Увод

У савременом пословном окружењу, обележеном брзим технолошким и социјалним променама, менаџери се суочавају са бројним изазовима у настојању да осигурају стабилност и конкурентност својих организација (Haseeb et al., 2019; Miśkiewicz, 2019). Један од кључних аспеката њихове улоге јесте мотивисање запослених и усмеравање њихових активности ка остварењу стратешких циљева компаније (Pleša & Ćurić, 2024; Kubanov et al., 2024). У литератури се срећу различити стилови руковођења, при чему је избор адекватног стила управљања од пресудног значаја за ефективност рада и степен ангажованости запослених (Ariussanto et al., 2020; Marshoudi et al., 2023). Угоститељски сектор, као динамичан и изузетно осетљив на промене у потрошачким навикама и тржишним условима, захтева посебан приступ управљању људским ресурсима, с обзиром на значај задовољства запослених за укупни квалитет услуга и искуство гостију (Kong et al., 2018; Yooretch et al., 2021).

Са аспекта организације, високо задовољство запослених има бројне позитивне ефекте, укључујући смањење флукутације радне снаге, повећање продуктивности, унапређење тимског рада, смањење трошкова обуке и побољшање квалитета услуга (Fang et al., 2021; Adwan et al., 2024). Истовремено, са индивидуалног становишта, задовољство запослених утиче на њихову лојалност, мотивацију и укупни допринос развоју организације. Кључни фактори који утичу на степен задовољства укључују финансијску компензацију, могућности за стручно усавршавање, напредовање у каријери, квалитет међуљудских односа, сигурност запослења, радне услове, флексибилност радног времена и организациону културу (Yao et al., 2019; Hudays et al., 2024).

Предмет овог рада је анализа улоге и утицаја менаџмента на задовољство запослених у угоститељском сектору Републике Србије. Истраживање се бави

испитивањем различитих менаџерских приступа, њиховог ефекта на радну мотивацију и продуктивност запослених, као и испитивањем кључних фактора који утичу на перцепцију запослених о радном окружењу.

Задатак рада је да утврди у којој мери менаџерске активности имају утицаја на различите аспекте радног окружења, те у којој мери оне утичу на ниво задовољства запослених у угоститељским објектима на територији Републике Србије.

Циљ истраживања је да се кроз емпијску анализу утврди ниво задовољства запослених у угоститељском сектору Србије, узимајући у обзир различите аспекте радног окружења. Посебан фокус је на утицају менаџмента и кључним мотивационим факторима који обликују однос запослених према послу и послодавцу. Истраживање настоји да допринесе разумевању значаја ефикасног управљања људским ресурсима у угоститељству и да понуди препоруке за унапређење менаџерских пракси које би довеле до побољшања радне климе и смањења флукутације радне снаге.

Преглед литературе

Менаџмент и задовољство запослених у угоститељству

Менаџмент у туризму и угоститељству представља кључни фактор успешног пословања у сектору услуга (Belas et al., 2020; Abidin et al., 2021). Менаџери имају задатак да обезбеде квалитетну услугу, оптимизују ресурсе и мотивишу запослене, чиме директно утичу на њихов ниво задовољства и радне перформансе (Gerginova, 2022). Ефикасан менаџмент у овом сектору не подразумева само техничке и административне вештине, већ и способност препознавања и прилагођавања специфичностима радног окружења, које карактеришу динамичност, сезоналност и директна интеракција са потрошачима (Morgan et al., 2021; Qizi, 2025).

Сходно томе, менаџери у овим секторима морају бити веома прилагодљиви, са способношћу да брзо реагују на промене, креирајући тимски оријентисано окружење у којем запослени осећају подршку и мотивисаност за постизање организационих циљева (Rachmawati et al., 2021; Albogami et al., 2024).

Задовољство послом представља комплексну психолошку категорију која обухвата индивидуалну перцепцију и емоционалну реакцију појединца на услове рада, професионалне односе, могућности за напредовање и радно окружење (Zhu, 2012; Delgado et al., 2025). Важно је направити разлику између задовољства послом и општег задовољства запослених. Наиме, запослени може бити задовољан конкретним радним задацима које обавља, али истовремено незадовољан организационим културом, менаџментом или условима рада (Paaís & Pattiruhu, 2020; Abbas et al., 2020). Насупрот томе, могуће је да радник има позитивну перцепцију радног окружења, али да његов посао не испуњава његова очекивања у погледу изазова и професионалног развоја (Meng et al., 2014). У угоститељској индустрији, овај феномен је посебно изражен међу запосленима који обављају оперативне и логистичке функције, попут помоћних куvara, хигијеничара, магационера и сличних позиција (Heimerl et al., 2020).

Задовољство запослених представља мултидимензионални конструкт који обухвата перцепцију радног окружења, међуљудских односа, могућности за професионални развој и усклађености личних и организационих циљева (Melían-González et al., 2015; Goretzki et al., 2021). Истраживања аутора Ganji et al. (2021) и Parida et al. (2023) показују да је задовољство запослених кључни предиктор организационе ефективности и ниже стопе флукуације радне снаге. Различити аутори дефинишу задовољство послом као емотивни одговор запослених на радне услове и пословне обавезе (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Bhavya & Satyavathi,

2017). Кључни фактори који утичу на задовољство запослених укључују зараде и бенефиције, организациону културу, флексибилност радног времена, квалитет руковођења, могућност напредовања и обуку (Nantavisit et al., 2023). У угоститељству, специфичност овог фактора огледа се у потреби за високим ангажовањем радне снаге, честој интеракцији са гостима и захтевима за рад у сменама, што додатно утиче на перцепцију запослених о радном месту (Shani et al., 2014).

Мотивација, стрес и радна ефикасност

Мотивација запослених је уско повезана са задовољством послом и директно утиче на радне перформансе (Cvjetković, 2022). Угоститељски сектор, као услужна делатност, заснива се, пре свега, на директној интеракцији запослених са гостима, што чини њихову ангажованост и задовољство послом од пресудне важности за перцепцију квалитета услуге (Cimbaljević et al., 2024). Мотивациони процес у овом контексту подразумева сложену динамику утицаја различитих фактора (Hattie et al., 2020). Савремена истраживања указују на то да запослени у угоститељству често теже уравнотежености између екстринзичне и интринзичне мотивације, при чему недостатак једне врсте може умањити укупан ниво задовољства и довести до флукуације радне снаге (Putra et al., 2017; Chang & Teng, 2017; Zheng et al., 2020). Због тога је од суштинског значаја да менаџмент угоститељских објеката развија стратегије које уважавају индивидуалне потребе запослених, подстичу мотивацију кроз јасне могућности напредовања и континуирану подршку, те тиме доприносе стварању подстицајног радног окружења и вишем степену организационе посвећености (Teo et al., 2020; Dorta-Afonso et al., 2021).

Стрес на послу и сагоревање су појаве које имају значајан утицај на задовољство и продуктивност запослених (Gumasing & Ilo, 2023). Стрес може настати услед преоптерећености послом, нејасно дефини-

саних радних улога, лоше комуникације са надређенима или конфликта у тиму. Према истраживању Nawaz & Sandhu (2018), висок ниво стреса у угоститељству често доводи до смањене продуктивности и повећане склоности ка сагоревању на послу. У угоститељству, стресни фактори укључују рад под притиском, висока очекивања гостију, непредвидивост радног времена и физички напор (Yoo, 2023). Дугорочна изложеност стресу може довести до професионалног сагоревања, које се манифестује кроз емотивну исцрпљеност, деперсонализацију и смањен осећај постигнућа (Fesun & Zhurat, 2024). Организације које препознају значај управљања стресом имплементирају стратегије које укључују флексибилне радне аранжмане, програме подршке запосленима и унапређење радног окружења. Студија спроведена у Кини (Guo et al., 2024) указује да хотели са јасним стратегијама за смањење стреса имају знатно нижи степен флукутације запослених.

Методологија

Креирање анкетног упитника

Истраживање је спроведено на територији Републике Србије, у ком су учествовали запослени радници различитих угоститељских система пословања. Број прикупљених анкетних упитника даље је одредио које статистичке анализе ће се примењивати у истраживању. Анкетни упитник послат је ка 200 испитаника, од чега је прикупљено и обрађено 153. Испитаници су анкетирани електронским путем, као и лично од стране анкетара, анкета је била у потпуности анонимна. У сврху истраживања користили су се као модели радови аутора Guenzi et al (2019) и Chang et al (2020), уз одређене модификације како би се што боље прилагодило теми рада.

Анкетни упитник састојао се из 4 целине: прва целина односила се на социо-демографске карактеристике испитаника, везане за: пол, године старости, образовни ниво, број година радног искуства у

угоститељству, месечне, позицију и врсту угоститељског објекта у ком су запослени. Друга целина имала је задатак да прикупи податке везане за однос са менаџментом, где су запослени одговорили на 15 тврдњи подељених у 4 дела – транспарентност односа, моралну перспективу, одлучивање, и самосвесност. Трећа целина анкетног упитника испитивала је процене запослених о раду, те су испитаници одговорили на 15 тврдњи подељених у 4 дела – друштвену усамљеност у радном окружењу, прихватање сарадње / тимског рада, задовољство послом и присуство стреса на послу. Последња целина имала је задатак да прикупи податке о задовољству запослених послом, где су испитаници одговорили на 15 тврдњи, такође подељених у 4 дела – о условима управљања, лично испуњење, коришћењу способности у раду и о условима рада. Као метрика за оцену степена слагања испитаника коришћена је петостепена Ликертова скала, где су испитаници оцењивали варијабле од 1 до 5, а где су одговори конципирани од „апсолутно се не слажем“ до „апсолутно се слажем“. Сва питања анкетног упитника су била затвореног типа.

Резултати рада и дискусија

Анализа социо-демографских карактеристика испитаника

У овом истраживању учествовало је 153 испитаника запослених у угоститељским објектима на територији Републике Србије. На основу података из табеле 1, може се видети да је у истраживању учествовао приближно исти број припадника женског (52,9%) и мушког пола (47,1%). Испитаници су најчешће били старости до 30 година (56,2%). Скоро половина испитаника (49,7%) навело је средњу школу као највиши степен образовања. Када је реч о радном искуству у угоститељству, највећи број испитаника се бави овим послом мање од пет година (39,2%). Више од половине испитаника запослен је на оперативним пословима (55,6%), већина у хотелским објектима (58,2%).

Табела 1. Социо-демографске карактеристике испитаника

	Број испитаника	Проценат (%)
Пол		
Мушки	72	47.1
Женски	81	52.9
Године старости		
До 30 година	86	56.2
Од 31 до 40 година	55	35.9
Преко 41 године	12	7.9
Ниво образовања		
Средња школа	76	49.7
Виша/висока школа	23	15.0
Основне академске студије	36	23.5
Мастер/докторске студије	18	11.8
Године радног искуства у угоститељству		
Мање од 5 година	60	39.2
Од 6 до 10 године	48	31.4
Од 11 до 15 година	27	17.6
Преко 15 година	18	11.8
Радна позиција		
Средњи менаџмент (шеф кухиње, шеф сале, и сл.)	26	17.0
Оперативни послови (кувар, конобар, шанкер, и сл.)	85	55.6
Помоћни радник (помоћни кувар, помоћни конобар)	42	27.5
Врста угоститељског објекта		
A la cart ресторан	43	28.1
Хотел	89	58.2
Специјализован ресторан	11	7.2
Остало	10	6.5

*Извор: Аутори***Анализа односа са менаџментом**

Резултати приказани у Табели 2 указују на различите аспекте односа између запослених и менаџера, при чему се тврдње са највишим оценама односе на одлучивање ($M = 3.81$, $SD = 1.13$) и моралну перспективу ($M = 3.61$, $SD = 1.18$). То сугерише да запослени

генерално сматрају да њихови менаџери имају способност доношења одлука заснованих на вредностима и претходним резултатима, што је у складу са резултатима студије Guenzi et al. (2019), који истичу да се поверење у менаџерске способности позитивно одражава на радну мотивацију.

С друге стране, ниже оцене транспарентности односа ($M = 3.05 - 3.37$) указују на одређени ниво резервисаности међу менаџерима у погледу комуникације. Мањак отворене комуникације утиче на смањење задовољства запослених. Запослени који перципирају менаџере као искрене и отворене за дискусију имају виши ниво посвећености и тимске сарадње (Nangoli et al., 2020). Најнижу оцenu остварила је тврдња у оквиру групе моралне перспективе, која се односи на спремност

менаџера да преиспита своје ставове о важним питањима ($M=2.99$; $SD=1.29$). Овакав резултат указује на то да запослени перципирају своје менаџере као мање флексибилне у погледу преиспитивања сопствених ставова и одлука, а разлози за такве ставове могу бити различити, од ауторитативног стила руковођења, страха од признавања грешака, али и недостатка повратних информација (Iqbal & Shakoog, 2023).

Табела 2. Анализа односа са менаџментом

Ред. бр.	Изјава	M (n=153)	SD
Транспарентност односа			
1.	Мој менаџер каже тачно оно што мисли..	3.30	1.17
2.	Мој менаџер је спреман да призна грешку када је направи.	3.05	1.31
3.	Мој менаџер подстиче запослене да износе своје мишљење.	3.37	1.25
4.	Мој менаџер је спреман да искрено покаже своје емоције.	3.08	1.25
Морална перспектива			
5.	Мој менаџер захтева повратну информацију како би побољшао интеракцију са запосленима.	3.61	1.18
6.	Мој менаџер је свестан ставова запослених према његовим способностима.	3.36	1.26
7.	Мој менаџер уме да процени када је време да преиспита своје ставове о важним питањима/проблемима.	2.99	1.29
8.	Мој менаџер показује разумевање и бригу како ће одређене радње утицати на запослене.	3.23	1.34
Одлучивање			
9.	Мој менаџер показује да верује у сопствене активности које предузима.	3.81	1.13
10.	Мој менаџер доноси одлуке на основу својих вредности и претходних резултата.	3.71	1.14
11.	Мој менаџер не захтева да заузем став који подржава његове одлуке.	3.33	1.22
12.	Мој менаџер доноси одлуке у складу са етичким нормама.	3.60	1.22
Самосвесност			
13.	Мој менаџер жели да чује мишљења/ставове иако она нису у складу са његовим.	3.52	1.25
14.	Мој менаџер пре доношења одлуке анализира релевантне чињенице и податке.	3.48	1.25
15.	Мој менаџер пажљиво слуша различита мишљења запослених пре него што донесе одлуку.	3.31	1.32

Извор: Аутори

Анализа процене запослених о послу и радном окружењу

У Табели 3 приказани су резултати који се односе на перцепцију запослених о послу и радном окружењу, који су показали да су ставке са највишим оценама оне које се односе на тимски рад ($M = 4.20 - 4.27$), што указује на висок степен колегијалности и спремности за сарадњу. Ови резултати су у складу са бројним студијама (Phuong & Huy, 2022; Irfana et al., 2023; Jung et al., 2023) које истичу да тимска сарадња позитивно утиче на продуктивност и смањује стрес на раду.

Показатељи социјалне подршке нису добили високе оцене ($M = 2.68 - 3.48$), што представља неочекиване резултате и може указивати на осећај изолованости код појединих запослених, нарочито у

пословима који подразумевају индивидуални рад или рад у сменама. Овај резултат је сличан оном који су утврдили Jung et al. (2022), где су запослени у угоститељству често наводили да доживљавају осећај усамљености на послу.

С друге стране, стрес на послу је добио ниже просечне оцене ($M = 2.42 - 2.86$), што указује да већина запослених не перципира свој посао као претерано стресан. Ипак, показатељи као што је „Проблеми повезани са послом су ме држали будним ноћу“ ($M = 2.61$, $SD = 1.47$) указују да поједини запослени доживљавају хроничан стрес, што је у складу са студијом Porter et al. (2024), која показује да несигурност на радном месту и флукуација радне снаге могу довести до повећаног нивоа стреса.

Табела 3. Анализа процене запослених о послу и радном окружењу

Ред. бр.	Изјава	M (n=153)	SD
Друштвена усамљеност у радном окружењу			
1.	Постоји много људи на које се могу ослонити када имам проблема.	3.17	1.30
2.	Постоји много људи којима могу потпуно веровати.	2.68	1.19
3.	Имам довољно људи са којима се осећам блиским.	3.48	1.27
Прихватање сарадње / тимског рада			
4.	Познат/а сам као тимски играч када наступамо у групама.	4.20	0.95
5.	Увек испуњавам своје обавезе према другима са којима радим.	4.27	0.91
6.	Увек сам на располагању да одиграм своју улогу у фаворизовању општег добра групе.	4.20	0.80
7.	Тимски рад је нешто у чему сам одувек уживао/ла.	3.95	1.09
Задовољство послом			
8.	Мој рад је веома задовољавајући.	4.16	0.90
9.	Осећам да заиста радим нешто вредно у свом послу.	4.16	1.00
10.	Мој рад је изазован.	4.22	0.98
11.	Мој рад је веома интересантан.	4.12	1.02
Стрес на послу			
12.	Осећам се немирно или нервозно због посла.	2.86	1.34
13.	Проблеми повезани са послом су ме држали будним ноћу.	2.61	1.47
14.	Осећам се нервозно пре него што присуствујем састанцима у овој организацији.	2.42	1.32
15.	Да имам другачији посао, моје здравље би се вероватно побољшало.	2.79	1.45

Извор: Аутори

Анализа задовољства послом

Анализа задовољства запослених различитим аспектима посла приказана је у табели 4. Највише оцене добиле су изјаве везане за коришћење способности ($M = 4.01 - 4.10$) и лично испуњење ($M = 3.61 - 3.81$), што указује на то да запослени углавном имају прилику да користе своје вештине и осећају се остварено у свом раду. Ово је у складу са теоријама (Wau & Purwanto, 2021; Rachmawati et al., 2024) према којима су могућности за про-

фесионално остварење кључни фактори у повећању радне мотивације.

С друге стране, најниже оцењена тврдња је „Увек добијем награду за добро одрађен посао“ ($M = 2.74$, $SD = 1.38$), што може указивати на незадовољство системом награђивања. Овај налаз је у складу са истраживањем Koo et al., (2020), које показује да недостатак материјалних и нематеријалних подстицаја често доводи до мање посвећености и веће флукуације радне снаге.

Табела 4. *Задовољство запослених послом*

Ред. бр.	Изјава	M (n=153)	SD
Услови управљања			
1.	Мој менаџер је компетентан у доношењу одлука.	3.49	1.24
2.	Начин на који мој менаџер поступа са својим запосленима је добар.	3.56	1.34
3.	Услови рада на послу (загревање, климатизација, рашчишћавање) су добри.	3.45	1.36
4.	Увек добијем награду за добро одрађен посао.	2.74	1.38
Лично испуњење			
5.	Испуњава ме осећај достигнућа који добијам од посла.	3.61	1.17
6.	Имам прилику да радим ствари које не иду против моје савести.	3.77	1.11
7.	Имам слободу да користим сопствени суд.	3.81	1.12
Коришћење способности			
8.	Имам прилику да радим нешто што користи моје способности.	4.09	1.02
9.	Имам прилику да радим сам на послу.	3.76	1.28
10.	Имам прилику да радим ствари за друге људе.	4.10	0.87
11.	Имам прилику да испробам сопствене методе обављања посла.	4.01	1.05
Услови рада			
12.	Имам прилику да с времена на време радим различите ствари.	4.03	1.09
13.	Имам прилику да будем „неко“ у заједници.	3.67	1.15
14.	Имам прилику за напредовањем у овом послу.	3.86	1.20
15.	Имам прилику да кажем људима шта да раде.	3.65	1.24

Извор: Аутори

Закључак

Ово истраживање је пружио увид у утицај менаџмента на задовољство запослених у угоститељским објектима у Републици Србији. Резултати су показали да

су кључни фактори који доприносе задовољству запослених повезани са тимским радом, могућношћу коришћења сопствених способности и личним испуњењем. Истовремено, одређени аспекти менаџер-

ског стила, као што су транспарентност у комуникацији и флексибилност у доношењу одлука, идентификовани су као области које захтевају унапређење.

Посебно је значајно запажање да запослени у угоститељству генерално истражују висок степен преданости тимском раду и професионалном ангажовању, али да су изражени изазови у погледу недостатка транспарентне комуникације са менаџментом, као и недовољне повратне информације које би омогућиле бољу адаптацију менаџерских одлука. Низак степен задовољства системом награђивања такође указује на потребу за побољшањем стратегија мотивације и признавања доприноса запослених. Иако постоје одређене слабости у менаџерским праксама, резултати овог истраживања могу послужити као основа за даље унапређење радног окружења кроз боље стратегије комуникације, награђивања и укључивања запослених у процес доношења одлука.

Ограничења истраживања

Иако ово истраживање пружа вредне увиде у утицај менаџмента на задовољство запослених, постоје одређена ограничења која треба узети у обзир приликом интерпретације резултата. Истраживање је спроведено на узорку запослених у Србији, што може ограничити могућност генерализације налаза на друге земље са различитим културним, економским и организационим карактеристикама. Истраживање је такође фокусирано на субјективне перцепције запослених, док би укључивање објективних показатеља, као што су стопа флукуације радне снаге, продуктивност и економски резултати угоститељских објеката, могло пружити свеобухватнију слику односа између менаџмента и задовољства запослених.

Предлози за будућа истраживања

Будућа истраживања би могла продубити разумевање ове теме кроз неколико смерница. Упоређивање резултата различитих типова угоститељских објеката,

као што су хотели, а не кави ресторани и специјализовани угоститељски објекти, како би се утврдило да ли се менаџерске праксе и њихови ефекти разликују у зависности од врсте пословања. Такође, компаративна истраживања између различитих земаља или региона могла би пружити шири контекст у вези са улогом културних фактора у управљању људским ресурсима у угоститељству. Употреба квалитативних метода, као што су дубински интервјуи или фокус групе са запосленима и менаџерима, могла би допринети бољем разумевању специфичних изазова и решења у овој области.

Захвалница

Истраживање је финансирано Министарством науке, технолошког развоја и иновација Републике Србије (Ев. бр. 451-03-137/2025-03/200125 и 451-03-136/2025-03/200125).

Литература

- Abbas, A., Khan, R., Ishaq, F., & Mehmood, K. (2020). The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani Employees. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 106-112. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).106-112.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(1).106-112.2020).
- Abidin, R., Osman, N., & Hashim, R. (2021). Critical Success Factors in Business Operation and Its Impact on Productivity Growth. *Proceedings of the Business Innovation and Engineering Conference 2020 (BIEC 2020)* 184, . <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210727.007>.
- Adwan, S., Goncharenko, G., & Liu, S. (2024). The impact of employee satisfaction on company's labour investment efficiency. *International Review of Financial Analysis*, 96, 103570. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103570>.
- Albogami, M., Sharawi, O., & Khan, R. (2024). Organizational Culture Adaptability by Leaders and its Influence on Firm Per-

formance. In: *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Dubai, UAE, February 12, 2024. <https://doi.org/10.46254/an14.20240610>.

Ariussanto, K., Tarigan, Z., Sitepu, R., & Singh, S. (2020). Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. *SHS Web of Conferences*, 76, 01020. <https://doi.org/10.1051/shs-conf/20207601020>.

Belas, J., Amoah, J., Petráková, Z., Kliuchnikava, Y., & Bilan, Y. (2020). Selected Factors of SMEs Management in the Service Sector. , 11, 129-146. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i21.215>.

Bhavya, R. N., & Satyavathi, R. (2017). Employee job satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(5), 85-94

Chang, J., & Teng, C. (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 133-141. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2016.10.003>.

Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>

Cimbaljević, M., Bajrami, D. D., Lakić, M., Popović, D., & Jovović, J. (2024). Service orientation as a driver of engagement and job satisfaction: Insight from Serbian hotel employees. *Science International Journal*, 3(4), 141-147. <https://doi.org/10.35120/sciencej0304141c>.

Cvjetković, M. (2022). The influence of motivation and job satisfaction on employee performance. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 183, 443-457. <https://doi.org/10.2298/zmsdn2283443c>.

Delgado, M., Cevallos, D., & Valero, M. (2025). Job satisfaction in public entities. *Universidad Ciencia y Tecnología*,

29(2025), 134-141. <https://doi.org/10.47460/uct.v29ispecial.891>.

Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>

Fang, R., Gao, B., & Hu, N. (2021). Intangible asset value of employee satisfaction in high-contact services. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102810. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102810>.

Fesun, G., & Zhurat, Y. (2024). Psychological features of teachers «Professional burnout» manifestation. *Journal of Research and Innovation for Sustainable Society*, 6(2), 215-221. <https://doi.org/10.33727/jriss.2024.2.23:215-221>.

Ganji, S., Johnson, L., Sorkhan, V., & Banejad, B. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14, 311-329. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.302333.674066>.

Gerginova, T. (2022). The role of the manager in raising the quality of human resources management in the modern corporation security and crisis management – theory and practice. In: VIII International scientific professional conference security and crisis management – theory and practice (SeCMan) – Safety for the future, 29th and 30th September 2022, Sremska Kamenica, Republic of Serbia. <https://doi.org/10.70995/gleq5067>.

Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J., & Thulin, G. (2021). Making sense of employee satisfaction measurement – A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), 101032. <https://doi.org/10.1016/J.BAR.2021.101032>.

Guenzi, P., Rangarajan, D., Chaker, N. N., & Sajtos, L. (2019). It is all in good humor? Examining the impact of salesperson

- evaluations of leader humor on salesperson job satisfaction and job stress. *Journal of personal selling & sales management*, 39(4), 352-369. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1598267>
- Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior. *Sustainability*, 15(13), 10283. <https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Guo, J., Li, L., Kim, M., & Jeon, H. (2024). Relationship between perceived human resource management system strength, thriving at work, and employee's turnover intention in Chinese hotels. *International Journal of Tourism Research*, 26(4), e2682. <https://doi.org/10.1002/jtr.2682>
- Hattie, J., Hodis, F., & Kang, S. (2020). Theories of motivation: Integration and ways forward. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101865. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101865>
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance. *Sustainability*, 11(14), 3811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Hudays, A., Gary, F., Voss, J., Arishi, A., Alfar, Z., Algodimi, A., & Fitzpatrick, J. (2024). Factors Influencing Job Satisfaction among Mental Health Nurses: A Systematic Review. *Healthcare*, 12. <https://doi.org/10.3390/healthcare12202040>
- Iqbal, M., & Shakoor, A. (2023). Exhibiting emotional flexibility to alleviate employee hateful emotions and elevate their justice perceptions. *International Journal of Conflict Management*, 43(4), 746-772. <https://doi.org/10.1108/ijcma-11-2022-0196>
- Irfana, T., Chairunisa, R., & Diana, T. (2023). The Influence of Leadership Style and Teamwork on Work Stress at Bekasi City Police. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 573-582. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.2150>
- Jung, Y.-S., Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2022). The Effects of Workplace Loneliness on the Psychological Detachment and Emotional Exhaustion of Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5228. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095228>
- Jung, H., Lee, S., & Lim, S. (2023). Enhancing teamwork in the hospitality industry: The importance of empathy. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103557. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103557>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21, 371 - 401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kubanov, R., Makatora, D., & Yashchenko, O. (2024). Motivational Mechanism of an Architectural and Construction Manager's Activity. *Business Inform*, 399-412. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-399-412>
- Marshoudi, F., Jamaluddin, Z., Aween, A., Balushi, F., & Mohammad, B. (2023). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Performance. *International Journal of Management Thinking*, 1(2), 34-55. <https://doi.org/10.56868/ijmt.v1i2.26>
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & López-Valcárcel, B. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic per-

formance. *Personnel Review*, 44, 906-929. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0023>.

Meng, F., Zhang, J., & Huang, Z. (2014). Perceived Organizational Health as a Mediator for Job Expectations. *Public Personnel Management*, 43, 355 - 370. <https://doi.org/10.1177/0091026014535181>.

Miśkiewicz, R. (2019). Challenges facing management practice in the light of Industry 4.0: The example of Poland. *Virtual Economics*, 2(2), 37-47. [https://doi.org/10.34021/VE.2019.02.02\(2\)](https://doi.org/10.34021/VE.2019.02.02(2)).

Morgan, M., Okon, E., Emu, W., Olubomi, O., & Edodi, H. (2021). Tourism management: A Panacea for sustainability of hospitality industry. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 37(3), 783-791. <https://doi.org/10.30892/gtg.37307-709>.

Nangoli, S., Muhumuza, B., Tweyongyere, M., Nkurunziza, G., Namono, R., Ngoma, M., & Nalweyiso, G. (2020). Perceived leadership integrity and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 39, 823-834. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2019-0047>.

Nantavisit, N., Kim, L., & Dorn, U. (2023). A meta-analysis of determinants influencing bank employees' satisfaction. *Banks and Bank Systems*, 18(3), 49-60. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(3\).2023.05](https://doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.05).

Nawaz, A., & Sandhu, K. (2018). Role stress and its outcomes: evidences from hotel industry of Pakistan. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(2), 49-60. [https://doi.org/10.47263/jasem.2\(2\)05](https://doi.org/10.47263/jasem.2(2)05).

Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.

Parida, S., Samsuri, S., & Harini, S. (2023). Reduction Turnover Intention of Operational Employee: The Job Satisfaction and Organizational Commitment Approach. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 2(5), 266-273. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2023.v2i5n02>.

Phuong, V., & Huy, H. (2022). Effects of teamwork on employee performance: A Case study of the hotel sector in Can Tho city, VIETNAM. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 41(2), 472-476. <https://doi.org/10.30892/gtg.41218-852>.

Pleša, J., & Čupić, R. (2024). Employee motivation and the role of managers: A case study of a Croatian financial consulting company. *Employment, Education and Entrepreneurship 2024 - zbornik radova*, 297-308. <https://doi.org/10.5937/eee24028p>.

Porter, C., Peltokorpi, V., & Allen, D. (2024). On-and off-the-job embeddedness differentially shape stress-related reactions to job insecurity. *Applied Psychology*, 73(4), 1916-1930. <https://doi.org/10.1111/apps.12533>.

Putra, E., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17, 228 - 241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>.

Qizi, E. (2025). Analysis of the influence of management on the quality of tourism services and the competitiveness of a tourism company. *International Journal Of Management And Economics Fundamental*, 5(1), 22-24. <https://doi.org/10.37547/ijmef/volume05issue01-05>.

Rachmawati, S., Lumbanraja, P., & Siahaan, E. (2021). The Effect of Adaptive Ability, Communication Skills, and Work Environment on Performance of Medan Mayor's Office with Teamwork as Intervening Variables. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 1(4), 409-420. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i4.37>.

Rachmawati, E., Sumartono, E., Rini, A., Wiliana, E., & Faqih, M. (2024). The Interplay Between Employee Motivation, Work-Life Balance, and Job Satisfaction in Enhancing Workplace Productivity. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(6), 1383-1396. <https://doi.org/10.59613/global.v2i6.211>.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job

satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: the influence of contextual factors.. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2013.11.009>.

Teo, S., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>.

Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The Effect of career development, work motivation and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 262. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>.

Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hos-*

pitality Management, 76, 1-8. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.03.018>.

Yoo, D. Y. (2023). The Hospitality Stress Matrix: Exploring Job Stressors and Their Effects on Psychological Well-Being. *Sustainability*, 15(17), 13116. <https://doi.org/10.3390/su151713116>

Yoopetch, C., Nimsai, S., & Kongarchapatara, B. (2021). The Effects of Employee Learning, Knowledge, Benefits, and Satisfaction on Employee Performance and Career Growth in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 13, 4101. <https://doi.org/10.3390/SU13084101>.

Zheng, T., Zhu, D., Kim, P., & Williamson, D. (2020). An Examination of the Interaction Effects of Hospitality Employees' Motivational and Cultural Factors in the Workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23, 517 - 545. <https://doi.org/10.1080/15256480.2020.1805088>.

Zhu, Y. (2012). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9, 293. <https://doi.org/10.5539/ASS.V9N1P293>.

Primljeno / Submitted: 15.04.2025.

Prihvaćeno / Accepted: 20.05.2025.