

АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ
Факултет за финансије, банкарство и ревизију
Београд



**Евалуација ХРМ (*HRM*) пракси кроз призму корисничког
искуства применом вишекритеријумске анализе у
хотелијерству Републике Србије**

- докторска дисертација -

Ментор:

Проф. др Ладин Гостимировић

Ко-ментор:

Доц. др Милан Бркљач

Кандидат:

Стеван Баровић

Бр. индекса: 2023/1906

Београд, 2025.

ALFA BK UNIVERSITY
Faculty of Finance, Banking and Auditing, Belgrade



**Evaluation of HRM Practices Through the Lens of Customer
Experience Using Multi-Criteria Analysis
in the Hospitality Industry of the Republic of Serbia**

- PhD Dissertation -

Mentor:

Prof. dr Ladin Gostimirović

Co-mentor:

Doc. dr Milan Brkljač

Candidate:

Stevan Barović

Index No.: 2023/1906

Belgrade, 2025.

**Факултет за финансије, банкарство и ревизију
Београд**

Датум јавне одбране: _____

Комисија за оцену и јавну одбрану докторске дисертације:

1. _____, председник Комисије

2. _____, члан Комисије

3. _____, члан Комисије

4. _____, ментор

5. _____, ко-ментор

Студент је одбранио докторску дисертацију с оценом _____ (_____)

Академски назив:

ДОКТОР НАУКА - ЕКОНОМСКЕ НАУКЕ

Захвалница

Искрену захвалност дугујем свом ментору, Проф. др Ладину Гостимировићу, на стручном вођењу, благовременој подршци и драгоценим саветима током израде овог докторског рада. Захваљујем се и ко-ментору Доц. др Милану Бркљачу на пруженој помоћи, конструктивним сугестијама и усмеравању током обликовања коначне верзије рада, као и проф. др Дејану Видуки који ми је пружио несебичну подршку и помоћ око савладавања саме методологије и њене примене током истраживања и анализе резултата.

Посебну захвалност упућујем својој супрузи и деци, на разумевању и стрпљењу током целокупног процеса. Њихова близина и подршка били су трајни извор мотивације.

Дубоку захвалност дугујем родитељима и својој сестри, као и претходним генерацијама моје породице, који су ми својим личним примерима пренели вредности образовања, рада, морала и истрајности. На тим темељима и са таквим менталитетом грађен је цели мој професионални пут, уз моју искрену наду, да би они данас на мој резултат гледали са поносом.

ИЗЈАВА МЕНТОРА О ПРОЦЕНИ ОРИГИНАЛНОСТИ И САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ УРАЂЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Овим изјављујемо да, након увида у рукопис докторске дисертације, дајемо сагласност да кандидат Стеван Баровић преда Служби за последипломске студије Алфа БК Универзитета урађену докторску дисертацију под насловом: **Евалуација ХРМ (HRM) пракси кроз призму корисничког искуства применом вишекритеријумске анализе у хотелијерству Републике Србије**, ради организације њене оцене и одбране.

Дисертација остварује оригиналан научни допринос у области управљања људским ресурсима у хотелијерству, интегришући перспективу корисничког искуства (запослених и гостију) са вишекритеријумским моделом одлучивања. Кандидат теоријски уобличава релевантне HRM праксе и критеријуме, спроводи квалитативну и квантитативну анализу, те примењује методологију вишекритеријумске анализе ради објективног рангирања и приоритизације HRM интервенција у контексту српског хотелијерства. Методолошки поступак је јасно дефинисан, доследно примењен и омогућава проверљивост и репродуцибилност резултата.

Практични значај дисертације огледа се у креирању поузданог алата за подршку одлучивању који хотелским предузећима омогућава да, у складу са стратегијским циљевима, приоритизују HRM праксе ради унапређења ефикасности, квалитета услуге, задовољства запослених и лојалности гостију. Модел је преносив и на сродне секторе услуга, што додатно потврђује његову применљивост и актуелност.

Сходно наведеном, сматрамо да дисертација у потпуности испуњава академске стандарде за докторску дисертацију и предлажемо да буде упућена у даљу процедуру оцене и одбране.

У Београду, _____

Проф. др Ладин Гостимировић, ванредни професор,
Алфа БК Универзитет, Факултет за финансије,
банкарство и ревизију - Београд, ментор

Доц. др Милан Бркљач, доцент,
Алфа БК Универзитет, Факултет за финансије,
банкарство и ревизију - Београд, ко-ментор

САДРЖАЈ

Сажетак	12
Abstract	13
1. УВОД.....	14
1.1 Предмет и значај истраживања	15
1.2 Циљеви и хипотезе истраживања.....	16
1.3 Методолошки приступ	17
1.4 Структура дисертације	18
2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР	20
2.1 Теорије управљања људским ресурсима	21
2.1.1 Еволуција HRM-а	22
2.1.2 Специфичности HRM-а у хотелијерству	23
2.1.3 Теоријски модели HRM-а релевантни за хотелијерство	24
2.1.4 Функционалне области HRM-а у хотелској пракси	28
2.1.5 Улога HRM-а у унапређењу корисничког искуства.....	29
2.1.6 Критика и изазови у примени HRM-а.....	29
2.2 Теоријске основе задовољства запослених.....	30
2.2.1 Појмовно одређење и основни концепти.....	31
2.2.2 Теорије мотивације и њихов допринос разумевању задовољства.....	32
2.2.3 Психолошки конструкт нивоа благостања запослених.....	35
2.2.4 Повезаност тренинга и развоја са задовољством	36
2.2.5 Задовољство и флукуација кадрова у хотелијерству.....	37
2.2.6 Евалуација задовољства запослених: модели и алати.....	38
2.2.7 Теоријска основа као темељ за моделирање.....	39
2.3 Теоријске основе корисничке лојалности и искуства	40
2.3.1 Корисничка лојалност	41
2.3.2 Теоријски модели лојалности корисника	42
2.3.3 Теорије корисничког искуства.....	42
2.3.4 Емоционална компонента лојалности.....	43
2.3.5 Понашање корисника и улога <i>online</i> рецензија.....	44
2.3.6 Корисничка лојалност као стратешки ресурс.....	45
2.3.7 Теоријска утемељеност лојалности у хотелијерству.....	46
2.4 Теоријски модели повезаности HRM Запослени-Корисник	47
2.4.1 Модел "Сервисног профита".....	47
2.4.2 Интерни маркетинг и HRM.....	49
2.4.3 Модел "Запослени као амбасадор бренда"	50
2.4.4 Медијаторска и модераторска улога запослених	51

2.4.5	Повезаност HRM евалуације и корисничке перцепције.....	52
2.4.6	Графичка репрезентација односа HRM-Запослени-Корисник.....	53
2.4.7	Потреба за интегрисаном анализом.....	53
2.5	Вишекритеријумско одлучивање у HRM евалуацији.....	54
2.5.1	Теоријске основе вишекритеријумског одлучивања	55
2.5.2	Преглед најпознатијих MCDM метода.....	55
2.5.3	Зашто користити MCDM у HRM евалуацији.....	55
2.5.4	Оправданост избора АНР методе	56
2.5.5	Оправданост избора NVA методе	56
2.5.6	Теоријска валидност модела одлучивања	56
2.6	Национални контекст, HRM и туризам у Републици Србији	57
2.6.1	Туризам у Републици Србији, трендови, значај и изазови	57
2.6.2	Карактеристике HRM пракси у хотелском сектору Републике Србије.....	57
2.6.3	Институционални оквир за развој HRM у туризму Републике Србије	58
2.6.4	Културни и социо-економски фактори	58
2.6.5	Локални контекст као детерминанта HRM евалуације	59
2.7	Савремени трендови HRM-а у хотелијерству	59
2.8	Емоционална интелигенција и понашање запослених у услужним делатностима.....	61
2.9	Улога организационе климе на задовољство запослених	62
2.10	HRM у турбулентним условима: утицај кризе и пандемије.....	64
3	ДОСАДАШЊА ИСТРАЖИВАЊА У ОБЛАСТИ ТУРИЗМА, ТЕОРИЈЕ ОДЛУЧИВАЊА И HRM-а	66
3.1	Истраживања у области туризма и понашања корисника.....	66
3.1.1	Детерминанте задовољства и лојалности у туризму	66
3.1.2	Улога запослених у формирању корисничког искуства.....	66
3.1.3	Савремени трендови: дигитализација и персонализација услуга	67
3.2	Истраживања о HRM праксама у услужним делатностима	67
3.2.1	Стратешки HRM и организационе перформансе.....	67
3.2.2	HRM у хотелијерству као специфичном услужном систему	68
3.2.3	Ограничења постојећих HRM истраживања у туризму.....	68
3.3	Примена теорија одлучивања и HRM-а у туризму.....	68
3.3.1	Вишекритеријумско одлучивање у туризму	69
3.3.2	Примена MCDM метода у HRM-у.....	69
3.3.3	Истраживачке празнине и позиционирање дисертације	69
4	МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	70
4.1	АНР метода, кораци и формуле	70
4.2	NVA метода, кораци и формуле	72

4.3 Интеграција АНР и NVA резултата.....	73
4.4 Истраживачки узорак.....	73
4.5 Опис главних критеријума.....	74
4.6 Прикупљање података.....	76
5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	78
5.1 АНР експертска анализа.....	78
5.1.1 АНР матрица првог експерта.....	79
5.1.2 АНР матрица другог експерта.....	80
5.1.3 АНР матрица трећег експерта.....	81
5.1.4 АНР матрица четвртог експерта.....	82
5.1.5 АНР матрица петог експерта.....	83
5.1.6 АНР матрица шестог експерта.....	84
5.1.7 АНР матрица седмог експерта.....	85
5.1.8 Просечне вредности АНР тежина.....	86
5.1.9 Појединачне експертске АНР матрице - компарација.....	88
5.1.9.1 Приказ појединачних АНР матрица експерата.....	88
5.2 NVA анализа - корисничка перцепција HRM пракси.....	90
5.2.1. Појединачне оцене корисника.....	90
5.2.2 Просечне и нормализоване вредности (сумарни резултати).....	96
5.3 Комбинација АНР и NVA резултата.....	97
5.4 Сензитивна анализа приоритета HRM критеријума.....	98
5.5 Дискусија добијених резултата у односу на претходна истраживања.....	102
5.5.1 Компарација резултата са савременим истраживањима у хотелијерству.....	102
5.5.2 Јаз између експерата и корисника.....	103
5.5.3 Теоријске импликације налаза.....	103
5.5.4 Практичне импликације.....	103
5.5.5 Могућност репликације модела.....	104
5.6 Закључне напомене о резултатима и импликацијама.....	104
5.6.1 Повезаност са претходним истраживањима.....	104
5.6.2 Нови увиди о вредности HRM пракси.....	104
5.6.3 Практичне импликације за хотелски сектор.....	105
5.6.4 Статистичка валидација корисничких оцена (NVA).....	105
5.7 Процена ризика од пристрасности.....	106
5.7.1 Пристрасност у селекцији експерата и корисника.....	107
5.7.2 Пристрасност у инструментима мерења.....	107
5.7.3 Пристрасност у интерпретацији резултата.....	107
5.7.4 Пристрасност у избору и примени методологије.....	108

5.7.5	Процена укупног ризика и препоруке за митигацију	108
5.8	Процес селекције експерата и њихова валидација	108
5.9	Конструкција и валидација корисничког упитника	110
5.9.1	Процес конструкције упитника	110
5.9.2	Валидација упитника	111
5.9.3	Структура коначног упитника	111
6.	КВАЛИТАТИВНА СТУДИЈА СЛУЧАЈА - Heritage хотел	113
6.1	Увод у студију случаја и методолошки оквир	113
6.2	Основне карактеристике Heritage хотела	113
6.3	Корисничко искуство и доживљај HRM пракси	113
6.4	Паралелна анализа са АНР-NVA налазима	114
6.5	Препоруке и потенцијал за скалирање	114
6.6	Групна анализа корисничких оцена по демографији	114
6.6.1	Демографске карактеристике испитаника	115
6.6.2	Анализа оцена по полу	115
6.6.3	Анализа оцена по старосним групама	115
6.6.4	Анализа оцена по сврси посете	116
6.6.5	Дискусија резултата	116
6.7	Разлика између експертских и корисничких оцена	116
6.7.1	Упоредни приказ АНР и NVA резултата	117
6.7.2	Идентификоване кључне дискрепанције	117
6.7.3	Дискусија резултата	118
6.8	Анализа осетљивости резултата	118
6.8.1	Метод приступа анализи осетљивости	118
6.8.2	Резултати анализе осетљивости -АНР тежине	118
6.8.3	Резултати анализе осетљивости - NVA оцена	119
6.8.4	Дискусија налаза	119
6.9	Анализа ризика пристрасности	119
6.9.1	Потенцијални извори пристрасности у истраживању	119
6.9.2	Финална процена ризика пристрасности	120
6.9.3	Препоруке за будућа истраживања	121
6.10	Закључна анализа резултата	121
6.10.1	Преглед главних налаза	121
6.10.2	Валидација хипотеза	121
6.10.3	Одговори на истраживачка питања	122
6.10.4	Општа евалуација модела	122
6.10.5	Најважнији доприноси резултата	122

7. НАУЧНИ ДОПРИНОС ДИСЕРТАЦИЈЕ.....	123
7.1 Теоријски допринос.....	123
7.1.1 Проширење теоријског оквира HRM-а у хотелијерству.....	123
7.1.2 Теоријско укрштање HRM-а и корисничког искуства	123
7.2 Методолошки допринос	123
7.2.1 Иновативна комбинација АНР и NVA метода.....	123
7.2.2 Развој двосмерног евалуационог модела	124
7.2.3 Прилагођавање метода локалном контексту.....	124
7.3 Емпиријски допринос	124
7.3.1 Генерисање нових увида из локалне праксе	124
7.3.2 Студија случаја као огледало праксе.....	124
7.4 Интердисциплинарни допринос.....	124
7.5 Апликативни допринос.....	125
7.5.1 Креирање алата за менаџмент	125
7.5.2 Упутства за имплементацију HRM стратегија.....	125
7.6 Компаративни допринос: разлике домаће и стране праксе.....	125
7.7 Научна и друштвена релевантност.....	126
8. ЗАКЉУЧАК.....	127
8.1 Одговори на истраживачке хипотезе	128
8.2 Теоријска и практична импликација налаза	129
8.3 Ограничења истраживања	129
8.4 Смернице за будућа истраживања	129
8.5 Закључна рефлексија	130
9. ПРАКТИЧНЕ ПРЕПОРУКЕ ЗА МЕНАЏМЕНТ	131
9.1 Увод у значај препорука	131
9.2 Препоруке по HRM критеријумима	131
9.2.1 Тренинг и развој запослених	131
9.2.2 Мотивација запослених	131
9.2.3 Liderство и управљање.....	132
9.2.4 Организациона култура	132
9.2.5 Комуникација	132
9.2.6 Брига о благостању запослених.....	133
9.2.7 Баланс посао-живот.....	133
9.3 Препорука за имплементацију АНР-NVA модела као алата	133
9.4 Закључна препорука	134
ЛИТЕРАТУРА.....	135
ПРИЛОЗИ	144

Списак слика	144
Списак табела	145
Списак скраћеница	146
ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ	147
ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА.....	148
ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ	149

Сажетак

У сектору хотелијерства, где квалитет услуге и емоционална повезаност са брендом представљају кључне факторе лојалности корисника, управљање људским ресурсима (енгл. HRM - *Human Resource Management*) има централну улогу у обликовању конкурентске предности. Ова дисертација истражује вишедимензионалне везе између HRM пракси, задовољства запослених и лојалности корисника у хотелима у Републици Србији. Представљен је нови евалуациони модел који интегрише експертску процену и корисничку перцепцију применом вишекритеријумских метода одлучивања.

Метода Аналитичког хијерархијског процеса (енгл. АНР - *Analitic Hierarchy Process*) коришћена је за процену релативне важности седам HRM критеријума: тренинг и развој, мотивација, лидерство, организациона култура, комуникација, добробит запослених и баланс посао-живот, на основу парног поређења од стране експерата. Евалуација корисника спроведена је методом Анализа нето вредности (енгл. *Net Value Analysis* - NVA), квантификујући перцепцију гостију о учинковитости запослених кроз стварна хотелска искуства.

Резултати указују на делимично непоклапање између приоритета експерата и корисничких перцепција. Док експерти највиши значај придају тренингу и мотивацији, корисници најпозитивније оцењују комуникацију и емпатију запослених. Интеграција АНР и NVA метода омогућила је формирање ранг-листе HRM фактора, уз повећану транспарентност, валидност и практичну применљивост.

Спроведена сензитивна анализа потврдила је робусност модела, док је анализа ризика од пристрасности идентификовала и адресирала потенцијална методолошка ограничења. Предложени оквир представља стратешки алат за менаџере хотела у усклађивању HR (*Human Resource*) политика са очекивањима корисника и усмеравању инвестиција ка развоју запослених.

Кључне речи: управљање људским ресурсима (HRM), хотелијерство, задовољство запослених, корисничка лојалност, вишекритеријумско одлучивање, АНР, NVA, тренинг и развој, мотивација, квалитет услуге, корисничко искуство.

Abstract

In the hospitality industry, where service quality and emotional engagement with the brand drive customer loyalty, human resource management (HRM) plays a central role in shaping competitive advantage. This dissertation explores the multidimensional relationships between HRM practices, employee satisfaction, and customer loyalty in Serbian hotels. A novel evaluation model is proposed, integrating expert judgment and customer perceptions through the application of multi-criteria decision-making methods (MCDM).

The Analytic Hierarchy Process (AHP) was used to assess the relative importance of seven HRM criteria: training and development, motivation, leadership, organizational culture, communication, employee wellbeing and work-life balance, based on expert pairwise comparisons. Customer evaluations were gathered through the *Анализа нето вредности* (NVA) method, quantifying guest perceptions of employee performance across these criteria during actual hotel stays.

The findings reveal a partial misalignment between expert priorities and customer perceptions. While experts emphasized training and motivation, customers highlighted communication and empathy as most impactful. The integration of AHP and NVA allowed the construction of a ranked list of HRM factors, enhancing transparency, validity and practical applicability.

Sensitivity analysis confirmed the robustness of the model, while risk of bias assessment addressed potential methodological limitations. The proposed framework offers a strategic tool for hotel managers to align HR policies with customer experience expectations and to guide targeted investments in employee development.

Keywords: human resource management (HRM), hospitality industry, employee satisfaction, customer loyalty, multi-criteria decision-making (MCDM), AHP, NVA, training and development, motivation, service quality, customer experience.

1. УВОД

Савремени сектор туризма, а нарочито хотелијерства, доживљава динамичне промене услед убрзаног технолошког развоја, промене преференција корисника, као и повећане конкуренције у локалним и глобалним оквирима (Lemon & Verhoef, 2016). У таквом окружењу, традиционални фактори успеха као што су локација, физичка инфраструктура и ценовна политика и даље имају одређену тежину, али су све више надомештени или надјачани утицајем активности у домену људских ресурса, њиховим знањем, приступом раду, мотивацијом и способношћу да креирају позитивно корисничко искуство (Chi & Gursoy, 2009; Parasuraman et al., 1988; Schneider et al., 1998). Управљање људским ресурсима (HRM) је у том контексту постало стратешка функција (Barney, 1991; Vohall & Purcell, 2003; Ulrich, 1997). У савременом смислу, HRM више не представља искључиво административни апарат. Данас се од HR сектора очекује да директно доприноси конкурентској предности, диференцијацији услуге и корисничкој лојалности (Heskett et al., 1994; Huselid, 1995). Посебно у хотелијерству, где се интеракција између особља и гостију дешава у реалном времену, способност запослених да пружи квалитетну, персонализовану и професионалну услугу постаје кључна одредница успеха (Grandey, 2003; Schneider et al., 1998).

Република Србија, као земља у развоју, бележи све већи број туристичких долазака, отварање хотелских ланаца, као и развој локалног, бутик и специјализованог смештаја (Perić et al., 2018). Ова позитивна кретања истовремено намећу потребу за систематским унапређењем квалитета услуге, који се не може постићи без озбиљног приступа људском капиталу (Parasuraman et al., 1988; Schneider et al., 1998). Проблем који се том приликом јавља јесте да истраживања о утицају HRM пракси на перформансе хотела, посебно она која укључују задовољство запослених и перцепцију корисника, још увек нису довољно присутна у националном научном простору.

Питање које се логично поставља јесте: како различите HRM праксе попут обуке запослених, мотивације, организационе културе, лидерства или комуникације заправо утичу на квалитет корисничког доживљаја и колико су те праксе препознате од стране самих корисника (Chand, 2010; Chi & Gursoy, 2009; Delaney & Huselid, 1996). И обрнуто, да ли постоји слагање између перцепције менаџера и гостију када су у питању фактори који доприносе лојалности и задовољству (Heskett et al., 1994; Lemon & Verhoef, 2016)?

Једно од централних питања ове дисертације односи се на потребу за методолошким иновацијама у мерењу и оцењивању HRM утицаја. Класичне анализе задовољства гостију, које се ослањају на генерална истраживања тржишта, често занемарују унутрашње HRM процесе и недовољно обухватају комплексне односе између интерних организационих механизма и екстерних корисничких искустава (Lemon & Verhoef, 2016).

Ова дисертација, стога, нуди двоструку евалуацију HRM пракси, из угла експерата и из угла корисника, користећи комбинацију вишекритеријумских метода одлучивања: ANP и NVA (Saaty, 1980, 1990; Zangemeister, 2014). У том контексту, циљ дисертације је вишеструк:

- а) препознати кључне HRM факторе који доприносе задовољству запослених и лојалности корисника;
- б) анализирати разлике између експертске и корисничке перспективе;

в) понудити валидиран модел евалуације који може служити као алат за унапређење HRM стратегија у хотелијерству (Boxall & Purcell, 2003; Ulrich, 1997).

Увођење квалитативне студије случаја (на примеру *Heritage* хотела) додатно оснажује приступ овог рада, јер омогућава валидацију теоријских налаза у конкретном контексту. Тиме се дисертација позиционира не само као допринос академској литератури, већ и као практичан водич за хотелске менаџере, HR стручњаке и доносиоце одлука у туризму.

На крају, ова дисертација има за циљ да попуни постојећу празнину у домаћој литератури, допринесе разумевању савременог HRM-а у услужном сектору и пружи инструмент за његово систематско унапређење. У том смислу, рад је значајан како за академску заједницу, тако и за саму праксу, јер нуди аналитички оквир који може да одговори на питање које праксе управљања људским ресурсима заиста доносе резултат (Huselid, 1995; Schein, 2010).

1.1 Предмет и значај истраживања

Предмет овог истраживања јесте анализа утицаја пракси управљања људским ресурсима (HRM пракси) на задовољство запослених и лојалност корисника, у сектору хотелијерства Републике Србије, уз коришћење комбинованих вишекритеријумских метода одлучивања - АНР и NVA (Saaty, 1990; Zangemeister, 2014). Фокус је на разумевању које HRM праксе (тренинг, лидерство, мотивација итд.) имају најзначајнији ефекат и како се ти ефекти перципирају са две супротне стране:

- а) менаџмента (експертска процена) и
- б) гостију хотела (корисничка перцепција) (Chand, 2010; Chi & Gursoy, 2009).

Овакав приступ је важан јер омогућава не само идентификацију кључних фактора успеха, већ и квантитативно рангирање тих фактора на основу реалних података и увида, чиме се превазилази доминација општих и субјективних оцена које су до сада биле присутне у великом броју радова из области менаџмента и туризма (Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995). Истраживање се темељи на идеји да су запослени носиоци услуге, а не само извршиоци задатака и да је њихов рад директно повезан са перцепцијом квалитета од стране корисника (Heskett et al., 1994; Schneider et al., 1998).

Значај истраживања лежи у чињеници да, иако су HRM праксе широко анализирани у различитим индустријама (Ganer et al., 2022), њихова специфична примена и евалуација у хотелијерству Републике Србије још увек није довољно обрађена. Посебан допринос овог рада је у двострукој евалуацији - упоредо из перспективе оних који управљају људима и оних који доживљавају резултат тог управљања, кроз контакт са особљем (Chi & Gursoy, 2009; Parasuraman et al., 1988). Управо зато што се хотелијерство заснива на искуству и услузи, разумевање тога како HRM политике обликују задовољство и лојалност (Mitašūnaitė, 2021) има директне импликације за унапређење конкурентске позиције хотела (Lemon & Verhoef, 2016; Schein, 2010). У времену када корисници имају све више избора и све већа очекивања, а запослени све више траже баланс и поштовање, стратешко управљање људским ресурсима постаје основно средство диференцијације (Boxall & Purcell, 2003; Ulrich, 1997).

С обзиром на то да постоји све већа разлика између декларативних и стварно спроведених HRM политика, као и потенцијалне неусклађености између организационе перцепције и корисничке реалности, истраживање оваквог типа има и дијагностичку улогу. Оно омогућава организацијама да открију да ли њихова интерна стратегија HRM-а заиста доноси жељене ефекте, како према запосленима, тако и према корисницима.

Коришћењем методологије која укључује експертска мишљења и директне оцене гостију, овај рад помаже у објективизацији HRM процене (Saaty, 1980, 1990; Zangemeister, 2014), што може допринети не само унапређењу перформанси хотела већ и развоју одрживих организационих модела. Такође, дисертација може послужити као полазна основа за слична истраживања у другим услужним делатностима, као што су ресторани, спа центри или агенције за путовања.

Значај се огледа и у потреби за бољим управљањем људским потенцијалима у времену повећаних изазова, укључујући флукуацију, демотивацију, промене у понашању потрошача и све комплекснију тржишну динамику. Развијање алата који пружају објективну и структурирану процену HRM пракси представља конкретан одговор на те изазове (Huselid, 1995; Locke, 1976; Schein, 2010).

1.2 Циљеви и хипотезе истраживања

Циљ овог истраживања је да се развије и примени систематичан модел евалуације HRM пракси у хотелијерству, како би се утврдио њихов утицај на задовољство запослених и лојалност корисника. Овај циљ је произашао из потребе да се превазиђе субјективност у досадашњим анализама и да се кроз примену вишекритеријумске методе обезбеди објективна и квантитативна основа за стратешко одлучивање у области управљања људским ресурсима.

Главни истраживачки циљ је идентификација и рангирање кључних HRM фактора на основу њихове важности из угла експерата, као и њихове перцепције из угла корисника. Такође, истраживање има за циљ да установи степен усклађености између ове две перспективе и да пружи основу за доношење препорука менаџменту хотела у правцу оптимизације политика.

На основу тог општег циља, истраживање има и низ специфичних циљева:

- да се систематски идентификују кључне HRM праксе које утичу на задовољство запослених и лојалност корисника у хотелијерству,
- да се процени релативна важност дефинисаних HRM критеријума путем АНР методе кроз мишљење експерата из сектора,
- да се процене оцене крајњих корисника о истим критеријумима коришћењем NVA методе и утврди њихова перцепција спроведених HRM пракси,
- да се изврши комбинована анализа и компарација експертске и корисничке перспективе,
- да се верификује предложени модел кроз студију случаја једног домаћег хотела (*Heritage* хотел),
- да се развију конкретне препоруке за хотелски менаџмент у циљу оптимизације HRM политика.

Ради постизања ових циљева, истраживање је засновано на следећим истраживачким хипотезама:

Х₁: Примена комбинованог модела АНП-NVA не омогућава идентификовање и разликовање кључних HRM пракси које имају значајан утицај на задовољство запослених и лојалност гостију у хотелијерству, уз уважавање разлика у перцепцијама експерата и корисника.

Х₂: Постоји значајна разлика између експертске и корисничке перцепције важности појединачних HRM пракси.

Х₃: Тренинг и развој, мотивација и лидерство су HRM фактори са највишим утицајем на задовољство и лојалност у хотелијерству.

Х₄: Комбиновани модел (АНП-NVA) омогућава поузданије рангирање HRM фактора у односу на појединачне методе.

Ове хипотезе су основа за формирање истраживачког оквира и операционализацију метода које су примењене у овој дисертацији. Њихова потврда или одбацивање доприноси бољем разумевању односа између HRM стратегија и организационих резултата у туризму, чиме се истовремено остварује научни и практични допринос.

1.3 Методолошки приступ

Дисертација користи комбиновани, тј. мешовити методолошки приступ, који интегрише квантитативне и квалитативне методе истраживања, са циљем да се обезбеди што потпунија и валиднија евалуација HRM пракси у сектору хотелијерства (Creswell & Plano Clark, 2018; Denzin, 1978). Овакав приступ омогућава да се феномен сагледа из више углова, комбинујући експертске процене са реалним корисничким искуствима.

У квантитативном делу истраживања примењене су две вишекритеријумске методе одлучивања: Аналитички хијерархијски процес (АНП) и Анализа нето вредности (NVA) (Belton & Stewart, 2002; Saaty, 1980, 1990; Zangemeister, 2014). Метод АНП је коришћен за прикупљање мишљења стручњака из области хотелијерства, туризма и људских ресурса. Кроз структурисани систем парног поређења, експерти су рангирали седам кључних HRM критеријума, према значају који имају за организациони успех. На основу њихових одговора формиране су хијерархијске матрице и израчунате пондерисане вредности сваког критеријума (Saaty, 1980, 1990).

Паралелно са тим, спроведена је NVA анализа на основу оцена корисника хотелских услуга. Оцењивање је извршено путем стандардизованог упитника који је обухватио истих седам HRM пракси, али из угла корисничке перцепције. Сваки испитаник давао је оцене на петостепеној Ликертовој скали (1-5) у односу на то колико је присуство одређене праксе било видљиво и значајно у његовом хотелском искуству (Likert, 1932). Ове оцене су потом агрегиране и искоришћене за добијање просечних вредности корисничког задовољства за сваки критеријум (Zangemeister, 2014).

Добијени резултати из АНП и NVA модела су затим комбиновани у јединствену метрику која је омогућила рангирање HRM фактора према укупном утицају на организациони успех, што обезбеђује објективно и упоредиво вредновање (Belton & Stewart, 2002; Keeney & Raiffa, 1993).

Поред квантитативног оквира, у истраживању је коришћена и квалитативна метода - студија случаја. Анализиран је конкретан хотелски објекат (Heritage хотел), који се истакао по имплементацији напредних HRM стратегија. Циљ студије случаја био је да се провери да ли се налазима из квантитативног модела може пронаћи практична потврда у реалном организационом контексту (Yin, 2018).

Методолошки приступ такође укључује ригорозну обраду и валидацију података. За АНР део коришћен је коефицијент конзистентности (енгл. Consistency Ratio, CR) како би се осигурала поузданост експертских поређења (Saaty, 1980, 1990).

Методолошки приступ дисертације се заснива на три комплементарна стуба:

- вишекритеријумска анализа експертских оцена (АНР) (Saaty, 1980, 1990),
- квантитативна анализа корисничких перцепција (NVA) (Zangemeister, 2014), и
- квалитативна илустрација путем студије случаја (Yin, 2018; Creswell & Plano Clark, 2018).

Ова тродимензионална методолошка структура омогућава да се истраживање не ослања само на статистику или само на субјективне утиске, већ да пружи валидан, свеобухватан и практично применљив модел за евалуацију HRM стратегија у хотелијерству (Belton & Stewart, 2002; Keeney & Raiffa, 1993).

1.4 Структура дисертације

Структура дисертације осмишљена је тако да систематски води читаоца од теоријских основа и контекстуалног разумевања проблема, преко методолошког оквира, до анализе података и формулације закључака. Дисертација је организована у десет међусобно повезаних поглавља, од којих свако има јасну функцију у грађењу истраживачког тока и доприноса.

Поглавље 1 - Увод представља тематску поставку дисертације. Објашњава се истраживачки проблем, контекст савременог хотелијерства у Републици Србији, важност HRM пракси и потреба за анализом њихове улоге у формирању корисничког задовољства и лојалности. Јасно су дефинисани предмет, циљеви, хипотезе и методолошки оквир истраживања.

Поглавље 2 - Теоријски оквир пружа преглед релевантне литературе о управљању људским ресурсима, са посебним фокусом на специфичности хотелијерства као услужне делатности. Анализирају се концепти као што су организациона култура, лидерство, комуникација, мотивација и тренинг запослених, као и њихова повезаност са организационим перформансама и задовољством корисника.

Поглавље 3 - Истраживачки оквир фокусира се на HRM праксе у реалним хотелским окружењима, при чему се посебно истиче улога запослених у формирању корисничког искуства. Такође се идентификују празнине у претходним истраживањима и указује на потребу за двојним посматрањем, из угла експерата и корисника.

Поглавље 4 - Методологија истраживања детаљно описује примењене методе АНР и NVA уз образложење узорка, процедура прикупљања података и начина обраде. Такође се објашњава поступак комбиновања резултата и начин верификације модела кроз квалитативни приступ (студија случаја).

Поглавље 5 - Анализа и интерпретација резултата представља централни део рада, у којем се приказују резултати АНР евалуације од стране експерата, NVA оцене корисника, њихова комбинација и коначна ранг листа HRM фактора. Анализа се допуњује дискусијом и интерпретацијом налаза.

Поглавље 6 - Квалитативна студија случаја фокусира се на један конкретан хотел (Heritage хотел), како би се теоријски модел тестирао у реалном пословном окружењу.

Овим се проверава валидност налаза кроз приказ праксе имплементације HRM стратегија и њиховог ефекта на корисничко искуство.

Поглавље 7 - Интегрисана анализа и синтеза обједињује квантитативне и квалитативне налазе, сумира заједничке обрасце и упућује на разлике између експертске и корисничке перцепције, уз акценат на области које захтевају стратешко унапређење.

Поглавље 8 - Научни допринос разматра како истраживање обогаћује постојећу литературу у области HRM-а и хотелијерства, посебно у домаћем контексту. Наглашава се теоријска и методолошка иновативност, као и могућност примене модела у другим услужним секторима.

Поглавље 9 - Закључак сумира основне налазе истраживања, потврђене хипотезе, као и импликације по праксу и науку. Посебно се истичу препоруке менаџерима и HR стручњацима.

Поглавље 10 - Ограничења и предлози за будућа истраживања препознаје недостатке истраживања и отвара простор за нова научна и практична испитивања, укључујући проширење модела на друге услужне делатности и географске регионе.

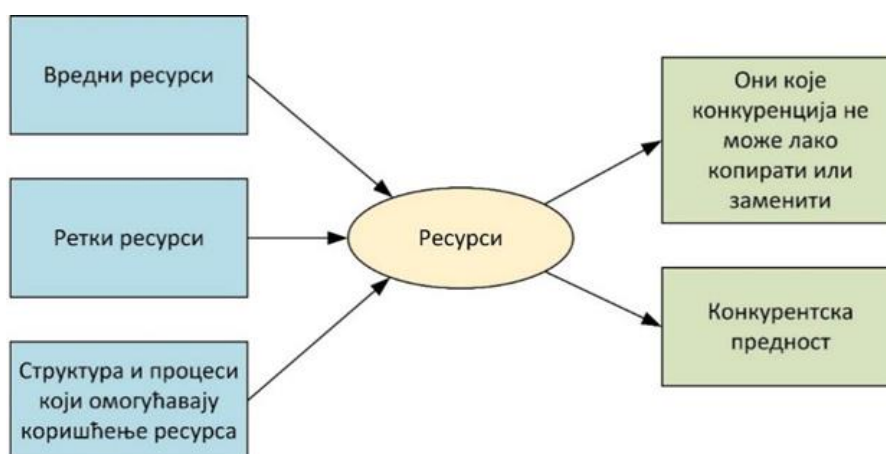
2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

Теоријски оквир ове дисертације обухвата све релевантне концепте, моделе и приступе који се односе на управљање људским ресурсима (HRM) у услужним делатностима, с посебним фокусом на хотелијерство. Такође укључује разматрања о организационој ефикасности, задовољству запослених и лојалности корисника као кључним исходима HRM стратегија (Boxall & Purcell, 2003; Chi & Gursoy, 2009; Schein, 2010). Задатак у овом сегменту рада је да успостави основу за даљу анализу односа између HRM пракси и организационих перформанси, као и да укаже на недостатке постојећих истраживања које ова дисертација настоји да превазиђе.

Хотелијерство као сегмент туризма има бројне специфичности које га чине посебно осетљивим на квалитет управљања људским ресурсима (Baum, 2007). За разлику од производних делатности, где се испоручени производ може контролисати и прилагођавати пре доласка до крајњег корисника, услуга у хотелијерству се дешава у реалном времену и у директном контакту између запослених и корисника (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Тиме запослени постају не само извршиоци, већ и репрезентативни део бренда, а сваки њихов поступак директно утиче на корисничко искуство и перцепцију квалитета (Grandey, 2003; Schneider, White, & Paul, 1998).

У том контексту, теоријски оквир обухвата три главна стуба:

- савремене теорије и модели HRM-а, укључујући приступ оријентисан ка ресурсима (енгл. *Resource-Based View*), организациону културу, мотивацију, лидерство и тренинг запослених (Barney, 1991; Bass, 1985; Goleman, 1995; Schein, 2010) (Слика 1);
- задовољство запослених и његове детерминанте као међурезултат ефикасне HRM политике, али и као фактор који посредно утиче на корисничко задовољство (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Locke, 1976; Schneider et al., 1998);
- лојалност корисника у хотелијерству, како се гради, шта је одржава и како HRM праксе могу послужити као механизам за њено повећање (Caruana, 2002; Chi & Gursoy, 2009; Yoon & Uysal, 2005).



Слика 1. Приступ оријентисан ка ресурсима (RBV) (Извор: аутор)

Савремена литература указује да успешно управљање људским ресурсима у хотелијерству не може постојати без интеграције неколико кључних димензија (Alreahi et al., 2022): континуиране обуке и развоја, јасне и доследне интерне комуникације, стимулативног радног окружења, присуства лидерства које оснажује тимове, као и организационе културе

утемељене на поверењу и транспарентности (Bass, 1985; Schein, 2010). Такође, истраживања у области туризма показују да емоционална компонента има значајну улогу у формирању корисничке лојалности (Das et al., 2021): запослени не преносе само информације, они креирају атмосферу, емоцију и доживљај који остаје запамћен (Goleman, 1995; Grandey, 2003; Lemon & Verhoef, 2016). Квалитет њихове комуникације, мотивације и међуљудских односа се директно рефлектује на госте (Schneider et al., 1998). У том светлу, HRM у хотелијерству мора да има не само оперативну, већ и стратегијску функцију, јер директно обликује оно што корисник осећа, памти и преноси другима (Boxall & Purcell, 2003; Ulrich, 1997).

Упркос бројним радовима на тему HRM-а, постоји значајна празнина у литератури када је реч о квантитативној евалуацији HRM пракси у контексту туризма, посебно у земљама у развоју попут Републике Србије. Већина доступних истраживања фокусира се на квалитативне аспекте или користи једноставне дескриптивне методе (Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004).

2.1 Теорије управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима представља једну од кључних функција у савременим организацијама, чија је улога током последњих деценија доживела значајну трансформацију. Са традиционалног, претежно административног приступа, који је био усмерен на вођење евиденције о запосленима, поштовање законских регулатива и решавање оперативних кадровских питања, HRM се развио у стратешку функцију која има директан утицај на конкурентску предност и дугорочну одрживост организације (Boxall & Purcell, 2003; Ulrich, 1997; Becker & Huselid, 1998; Barney, 1991). Ова трансформација одражава ширу промену у разумевању улоге запослених, који се више не посматрају искључиво као трошак или извршилачки ресурс, већ као носиоци знања, вештина и организационе вредности.

У том контексту, теорије управљања људским ресурсима пружају неопходан теоријски оквир за разумевање начина на који запослени доприносе остваривању организационих циљева, као и механизма кроз које HRM праксе утичу на њихово понашање, мотивацију и учинак. Различити теоријски приступи, од приступа заснованог на ресурсима до интегрисаних модела високих HRM пракси, указују на то да људски ресурси представљају стратешки капитал организације, чија вредност зависи од начина на који се њима управља (Barney, 1991; Appelbaum et al., 2000; Guest, 1997). Ови приступи наглашавају значај усклађивања HRM политика са пословном стратегијом, као и потребу за системским и дугорочно оријентисаним управљањем људским потенцијалима.

Посебно место у савременим теоријама HRM-а заузимају концепти који истичу значај тзв. високих HRM пракси, као што су селекција заснована на компетенцијама, континуирана обука и развој, системи мотивације и награђивања, као и подстицање ангажованости запослених. Према овим моделима, позитивни ефекти HRM-а не исцрпљују се на интерном нивоу организације, већ се посредно одражавају и на квалитет производа и услуга, задовољство корисника и укупне пословне перформансе (Becker & Huselid, 1998; Guest, 1997).

У сектору хотелијерства, значај управљања људским ресурсима је још израженији због саме природе делатности, која се у великој мери ослања на људски фактор као кључни елемент услуге (Khassawneh, 2021). За разлику од материјалних производа, где се

вредност формира углавном у процесу производње, у хотелијерству се вредност креира током директне интеракције између запослених и корисника. Гости не процењују искључиво физичке аспекте хотела, као што су смештајне јединице, опрема или ентеријер, већ целокупно искуство боравка, које је у највећој мери обликовано понашањем, ставовима и професионалношћу запослених (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Schneider, White, & Paul, 1998; Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994).

Из тог разлога, теоријски приступи управљању људским ресурсима у хотелијерству морају да узму у обзир специфичне карактеристике и изазове ове индустрије. Међу најзначајнијим изазовима истичу се висок ниво интеракције са корисницима, сезонски карактер пословања, повећана флукуација запослених и континуирана потреба за обуком и прилагођавањем запослених променљивим захтевима тржишта (Hinkin & Tracey, 2000; Chand, 2010; Chi & Gursoy, 2009). Ови фактори чине управљање људским ресурсима у хотелијерству сложенијим у односу на многе друге секторе и захтевају примену флексибилних и интегрисаних HRM решења. Наведени изазови се посредно одражавају и кроз мотивационе и когнитивне механизме понашања запослених, који су предмет анализе бројних теоријских приступа у области организационог понашања. Теорије као што су теорија самоодређења и теорија задовољства на послу указују на значај унутрашње мотивације, перцепције правичности и испуњености радних очекивања за ангажованост и понашање запослених (Deci & Ryan, 1985; Locke, 1976). У контексту хотелијерства, ови механизми имају посебан значај, јер директно утичу на начин на који запослени комуницирају са корисницима и доприносе формирању корисничког искуства и лојалности.

Сагледавањем наведених теоријских приступа, управљање људским ресурсима се у овој дисертацији посматра као интегративна функција која повезује интерне организационе процесе са екстерним исходима на тржишту. Теоријске основе HRM-а представљају полазну тачку за разумевање улоге запослених у креирању вредности, као и за развој модела који омогућавају систематску евалуацију HRM пракси у специфичном контексту хотелијерства.

2.1.1 Еволуција HRM-а

Управљање људским ресурсима (HRM) као научна и практична дисциплина прошло је кроз значајну еволуцију током друге половине двадесетог и почетком двадесет првог века (Swanson, 2022), трансформишући се од традиционалне кадровске администрације у интегрисани и стратешки оријентисан систем управљања људима (Mahoney & Deckor, 1986). У својим раним фазама, HRM, тада најчешће означавао као *personnel management*, имао је превасходно оперативну и административну улогу. Основне активности биле су усмерене на вођење евиденције о запосленима, обрачун зарада, праћење радног времена и решавање радно-правних питања, при чему је улога људских ресурса у стварању организационе вредности била ограничено препозната.

Овакви приступи били су у складу са доминантним организационим моделима тог периода, који су запослене посматрали као трошак или заменљив производни ресурс. Фокус је био на контроли, поштовању процедура и одржавању радне дисциплине, док су развој, мотивација и дугорочни потенцијал запослених били у другом плану (Perkasa et al., 2023). Међутим, са развојем организационе теорије, растом конкуренције и променама у структури тржишта рада, овакав приступ управљању људима постепено је постао недовољан (Devanna & Tichy, 1990).

Промене у пословном окружењу, нарочито у секторима заснованим на знању и услугама, условиле су ново разумевање улоге запослених у организацији. Људски ресурси се више не посматрају само као извршиоци задатака, већ као носиоци знања, вештина и организационе културе, који директно утичу на конкурентску позицију предузећа (Chunhui & Jantan, 2023). У том контексту долази до развоја концепта стратешког HRM-а, који наглашава потребу да се управљање људима интегрише са дугорочним циљевима и стратегијом организације.

Савремени приступ HRM-у заснива се на идеји да су запослени кључни извор одрживе конкурентске предности и диференцијације у динамичном пословном окружењу. Стратешки HRM подразумева проактивну улогу HR функције у планирању, развоју и имплементацији организационих стратегија, као и у креирању система који подстичу ангажованост, учење и иновативност запослених. Уместо да реагује на оперативне потребе, HRM постаје партнер менаџменту у доношењу стратешких одлука.

Аутори као што су Boxall & Purcell (2003) истичу да ефективно управљање људским ресурсима подразумева усклађивање HR политика са организационим контекстом и циљевима, уз истовремено уважавање интереса запослених. Ulrich (1997) додатно наглашава трансформацију улоге HR менаџера, који више није само администратор или саветник, већ активни стратешки партнер и агент промена. Кроз систематски развој запослених, ефикасне механизме мотивације и јасну комуникацију организационих вредности, HRM директно утиче на перформансе, продуктивност и квалитет услуге (Modise, 2023).

У услужним делатностима, као што је хотелијерство, значај стратешког HRM-а додатно је наглашен, јер су запослени примарни носиоци корисничког искуства. Еволуција HRM-а од административне функције ка стратешком менаџменту људи представља теоријску основу за разумевање улоге HRM пракси у обликовању понашања запослених, квалитета услуге и посредно, корисничке лојалности, што чини централну окосницу ове дисертације.

2.1.2 Специфичности HRM-а у хотелијерству

Хотелска индустрија, као део ширег сектора туризма и услуга, одликује се изузетно високим степеном зависности од квалитета људских ресурса, што је чини специфичном у односу на многе друге привредне делатности (Baum, 2007). У хотелском пословању, услуга се не може одвојити од онога ко је пружа, те запослени постају кључни носиоци вредности, репутације и конкурентске позиције хотела. За разлику од производних система, где се квалитет може контролисати кроз техничке стандарде, у хотелијерству је квалитет услуге у великој мери условљен људским фактором и контекстом интеракције са гостом (Ali et al., 2021).

Гости не оцењују искључиво физичке и материјалне карактеристике хотелског објекта, као што су квалитет смештајних јединица, ентеријер или локација, већ целокупан доживљај боравка који се формира кроз свакодневне контакте са особљем (Zhang et al., 2025). Понашање запослених, начин комуникације, говор тела, тон гласа и емоционално стање особља имају значајан утицај на перципирани квалитет услуге и укупно корисничко искуство (Chun Wang et al., 2016). Из тог разлога, управљање људским ресурсима у хотелијерству не може бити сведено на административне процедуре, већ мора бити усмерено на развој социјалних, комуникационих и емоционалних компетенција запослених.

Савремени HRM у хотелијерству мора бити флексибилан, адаптиван и континуирано оријентисан ка обуци и развоју, при чему се посебна пажња посвећује емоционалној интелигенцији, управљању стресом и интерперсоналним вештинама (Stoyanova-Bozhkova et al., 2022). Ова потреба проистиче из чињенице да су запослени у хотелима изложени интензивним захтевима корисника, временском притиску и честим емоционално захтевним ситуацијама, што директно утиче на њихово понашање и перформансе (El-Sherbeen et al., 2024).

Главне специфичности HRM-а у хотелијерству укључују:

- висок степен директне интеракције с корисницима,
- сезонске осцилације у потребама за радном снагом,
- честу флукуацију кадра, нарочито међу помоћним особљем,
- интензитет емоционалног рада, што доводи до стреса и премора,
- потребу за мултикултуралним компетенцијама у међународним хотелским ланцима.

Наведене специфичности чине управљање људским ресурсима у хотелијерству посебно сложеним, јер захтевају истовремено планирање краткорочних оперативних потреба и дугорочног развоја људског капитала. Сезонски карактер пословања, на пример, отежава задржавање квалификованог особља, док висока флукуација кадра повећава трошкове селекције и обуке и може негативно утицати на конзистентност квалитета услуге (Belias et al., 2023).

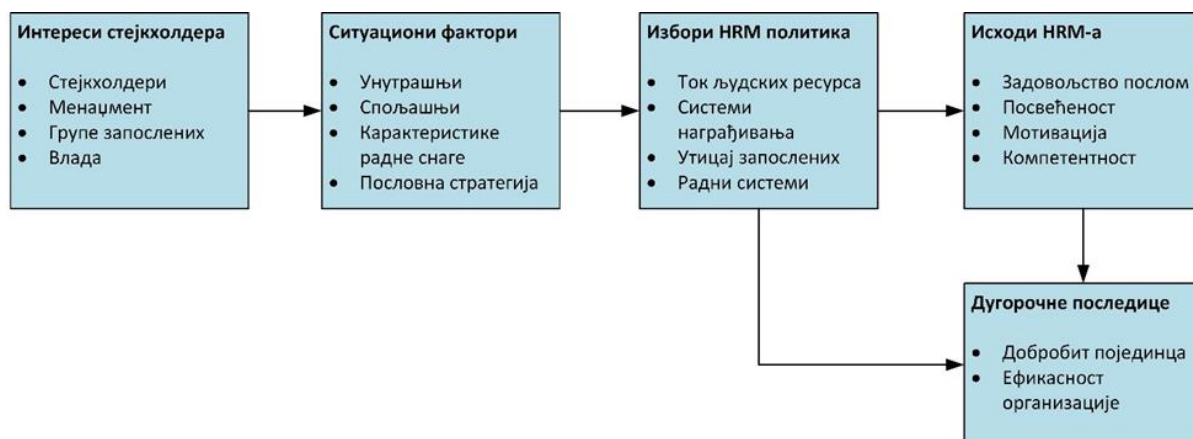
Због свега наведеног, модели HRM-а који се примењују у хотелијерству морају бити посебно прилагођени специфичностима ове индустрије (Rossidis et al., 2021). Стандардни HR алати и универзални управљачки модели често нису довољни, те се све више развијају секторски специфичне HR стратегије (Gannon et al., 2012). Ови приступи комбинују класичне менаџерске технике са елементима емоционалне интелигенције, континуиране обуке, мотивационих механизма и ефективног лидерства, са циљем да се обезбеди стабилан и мотивисан кадар способан да одговори на захтеве савременог хотелског тржишта.

У том смислу, специфичности HRM-а у хотелијерству представљају теоријску и практичну основу за развој прилагођених модела евалуације HRM пракси, што је и један од централних циљева ове дисертације.

2.1.3 Теоријски модели HRM-а релевантни за хотелијерство

Постоји низ теоријских модела који су обликовали савремено разумевање HRM пракси. Неки од најчешће примењиваних у хотелијерству су *Harvard* модел, *Michigan* модел и *Ulrich*-ов модел HR улога.

Harvard модел HRM-а (Beer et al., 1984) Харвардски модел управљања људским ресурсима (HRM), који су развили *Spector, Lawrence, Mills* и *Walton* 1984. године, један је од најутицајнијих теоријских оквира у области савременог управљања кадровима, Слика 2. Овај модел полази од идеје да управљање људским ресурсима мора бити интегрисано са стратешким циљевима организације, али да истовремено треба да узима у обзир интересе различитих заинтересованих страна. За разлику од традиционалних приступа који су фокусирани само на ефикасност и контролу, овај модел ставља акценат на ширу перспективу, укључујући људску димензију рада и друштвени контекст.



Слика 2. Харвардски модел управљања људским ресурсима (Извор: аутор)

Једна од кључних претпоставки модела јесте да организационе перформансе зависе од тога како се управља запосленима и да су добро дефинисане и кохерентне HR политике основа за дугорочни успех.

Модел предлаже равнотежу између интереса менаџмента, запослених, корисника (клијената-гостију) и шире друштвене заједнице. Овакав приступ подразумева да HR није само оперативна функција, већ стратешки партнер који доприноси развоју организације кроз усклађивање људског потенцијала са пословним циљевима.

Харвардски модел идентификује пет кључних HR области које треба пажљиво планирати и међусобно ускладити:

- Селекција - пажљив избор кандидата који не само да испуњавају техничке захтеве посла, већ се уклапају и у организациону културу,
- Евалуација учинка - систематска процена учинка запослених која обезбеђује повратну информацију и усмерава развој,
- Награђивање - укључује правичан и мотивишући систем награђивања који рефлектује учинак, али и подстиче лојалност и ангажман,
- Развој запослених - континуирано унапређивање знања, вештина и компетенција кроз обуке, менторство и планирање каријере,
- Структура посла - дизајн радних задатака и организационих јединица који омогућава ефикасан, али и хуман рад.

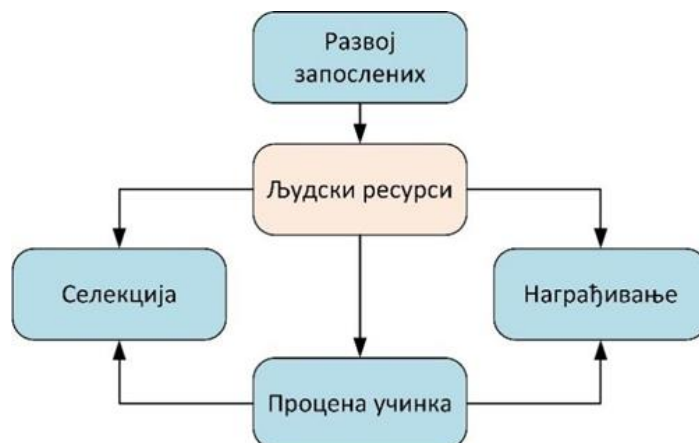
У контексту хотелијерства, Харвардски модел има значајну практичну вредност јер омогућава интеграцију потреба запослених са захтевима тржишта и гостију.

На пример, кроз пажљиву селекцију особља које поседује емоционалну интелигенцију и комуникационе вештине, могуће је повећати квалитет корисничког искуства. Истовремено, систем евалуације и развоја помаже да се идентификују потенцијали код запослених, што доприноси њиховој мотивацији и професионалном расту.

Поред тога, модел подстиче системски приступ у којем се анализирају дугорочне последице HR политика, како на радну климу и перформансе, тако и на репутацију хотела у очима јавности. Такође, кроз успостављање равнотеже између интереса гостију и запослених, овај приступ омогућава смањење стреса и конфликта, повећава задовољство и задржавање радне снаге и доприноси стварању позитивне организационе културе.

Michigan модел (Fombrun et al.,1984) *Michigan* модел управљања људским ресурсима, који су развили Fombrun, Tichy и Devanna 1984. године, представља један од најранијих покушаја да се HRM представи као интегрални део стратедијског менаџмента, Слика 3.

Овај модел је део тзв. „тврде школе“ HRM-а и наглашава важност стратешког усклађивања пракси управљања људским ресурсима са општим циљевима и правцем развоја организације.



Слика 3. *Michigan* модел управљања људским ресурсима (Извор: аутор)

У средишту овог модела налази се концепт да људи представљају ресурс који треба ефикасно користити у складу са захтевима организације. Модел се фокусира на четири основне HR функције:

- Селекција - одабир кандидата који најбоље одговарају захтевима посла и организације, с циљем повећања укупне ефикасности,
- Процена учинка - систематско праћење и мерење учинка запослених, са циљем да се идентификују слабости и унапреде перформансе,
- Развој запослених - обухвата континуирано унапређење компетенција и знања кроз обуке, тренинге и развојне програме,
- Награђивање - дизајнирање система награђивања који стимулише учинак и доприноси остваривању циљева организације.

Једна од основних идеја овог модела јесте тзв. вертикална интеграција, што значи да све HR праксе треба да буду доследно усмерене ка остваривању стратегије и визије организације. HRM се посматра као инструмент за остварење пословне ефикасности, а не нужно као средство за развој појединца.

Међутим, управо та логика је и предмет бројних критика, нарочито у секторима где људски фактор има кључну улогу у обликовању крајњег производа или услуге - као што је хотелијерство. Критичари истичу да *Michigan* модел занемарује хуманистичку димензију HRM-а, односно не препознаје важност потреба, мотивације и добробити запослених. Људи се у овом моделу третирају готово искључиво као средства за постизање циљева, што може довести до инструментализације радне снаге и смањења дугорочне мотивације.

У контексту хотелске индустрије, где је квалитет услуге директно везан за емоционални ангажман запослених, међуљудске вештине и способност стварања позитивног искуства за госта, такав приступ може бити контрапродуктиван. Ако се занемари мотивација запослених, њихово задовољство и осећај припадности, долази до пада квалитета услуге, флукуације кадрова и нарушавања репутације хотела.

Упркос томе, одређени аспекти *Michigan* модела ипак имају своју практичну вредност у хотелијерству, посебно у погледу потребе за систематизацијом селекције, евалуације и развоја запослених, као и у постављању јасних критеријума награђивања који су повезани са пословним резултатима. Уколико се овај модел комбинује са приступима

који уважавају хуманистички и укључујући аспект, могуће је остварити баланс између ефикасности и добробити запослених.

Ulrich-ов модел HR улога (1997) који је представио *Dave Ulrich* 1997. године, представља једну од најутицајнијих концепција у модерном управљању људским ресурсима, Слика 4.



Слика 4. Ulrich-ов модел HR улога (Извор: аутор)

Овај модел је дао нову димензију разумевању улоге HR-а у савременим организацијама, дефинишући четири кључне улоге које HR професионалци треба да преузму како би истински доприносили организационом успеху:

- Стратешки партнер - HR мора да учествује у креирању и имплементацији пословне стратегије, да разуме шири контекст тржишта и да усклађује HR праксе са дугорочним циљевима организације. Ово подразумева проактивно планирање радне снаге, анализу компетенција потребних за будуће изазове и допринос организационом расту.
- Шампион запослених (Енгл. *employee champion*) - HR професионалац треба да заступа интересе запослених, да се брине о њиховом задовољству, радним условима, развоју и добробити. Ова улога подразумева слушање запослених, решавање конфликта, јачање интерне комуникације и креирање подржавајућег окружења.
- Менаџер промене (*change agent*) - HR учествује у управљању организационим променама, било да су оне технолошке, структуралне или културне природе. Ова улога подразумева припрему запослених за промене, вођење процеса транзиције, отклањање отпора и стварање организационе флексибилности.
- Административни експерт - HR мора да обезбеди ефикасно функционисање административних процеса, као што су вођење евиденције, обрачун плата, правна усклађеност и оптимизација оперативних HR процедура. Иако је ова улога више техничке природе, она је основа за поуздано и уредно пословање.

У хотелском сектору, примена Ulrich-овог модела има посебан значај. Хотелијерство је специфична индустрија која захтева високу флексибилност, брзину доношења одлука и сталну усмереност на квалитет услуге. У таквом динамичном окружењу, HR менаџер је често принуђен да истовремено балансира све четири улоге, и то често у врло кратком временском оквиру и са ограниченим ресурсима.

2.1.4 Функционалне области HRM-а у хотелској пракси

Функционалне области управљања људским ресурсима у хотелијерству обухватају скуп међусобно повезаних активности (Pelit & Katircioglu, 2022) које имају за циљ да обезбеде адекватан број и структуру запослених, њихову оспособљеност за рад у услужном окружењу, као и континуирано унапређење перформанси и корисничког искуства. За разлику од производних система, у којима су HRM функције често усмерене на ефикасност процеса, у хотелијерству оне имају директан утицај на доживљај корисника и перцепцију квалитета услуге.

HRM функције у хотелијерству обухватају следеће кључне области, које су све повезане са темом дисертације:

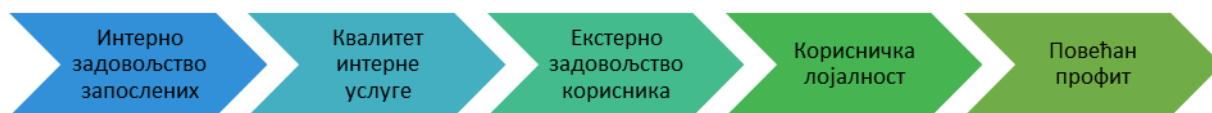
- Регрутација и селекција - Хотели се суочавају са израженим изазовима у процесу запошљавања квалификованог кадра, при чему је овај проблем додатно наглашен сезонским карактером пословања. У пракси, организације често зависе од привремених и сезонских радника, што отежава дугорочно планирање и задржавање талената. Због тога се све више примењују стратегије брендирања послодавца, развоја интерне репутације и партнерства са образовним институцијама, како би се обезбедио стабилан прилив кандидата који поседују основне професионалне и интерперсоналне компетенције.
- Тренинг и развој - Обука и развој запослених представљају једну од најзначајнијих HRM функција у хотелијерству, јер директно утичу на квалитет интеракције са корисницима. Ова област обухвата успостављање формалних и неформалних програма обуке, преношење знања између смена, симулације комуникације са корисницима и континуирани развој меких вештина (енгл. *soft skills*), као што су емпатија, асертивност и решавање конфликтних ситуација. У савременим хотелима, тренинг се све више посматра као континуиран процес, а не као једнократна активност.
- Награђивање и мотивација - Системи награђивања у хотелијерству морају да комбинују материјалне и нематеријалне бенефите, узимајући у обзир специфичности радног окружења и очекивања запослених. Док су финансијски подстицаји и даље важни, савремени HRM приступи све више наглашавају значај културе признања, транспарентности, могућности за напредовање и лични развој. Овакви механизми мотивације имају посебан значај у условима интензивног рада и високог емоционалног оптерећења.
- Управљање учинком - Евалуација учинка у хотелској пракси превазилази класичне квантитативне показатеље и све више се фокусира на понашање запослених у интеракцији са корисницима. Начин комуникације, способност решавања проблема и придржавање стандарда услуге постају централни индикатори перформанси. Због тога HR функција мора бити тесно повезана са оперативним јединицама, као што су рецепција, ресторан и сектор услуга, како би се обезбедила доследна и објективна процена учинка.
- Развој лидерства - Посебну улогу у хотелској пракси имају такозвани „front-line“ лидери, као што су супервизори и руководиоци смена, који свакодневно управљају тимовима и директно утичу на радну атмосферу. Развој лидерских компетенција у овом сегменту подразумева оспособљавање за брзо доношење одлука, ефикасно решавање проблема, подршку запосленима и стварање позитивне организационе климе. Ови лидери представљају кључну карику између HRM политика и њихове практичне примене у контакту са корисницима.

Сагледавањем наведених функционалних области, може се закључити да HRM у хотелској пракси представља интегрисан систем међусобно условљених активности, чији заједнички ефекат директно обликује квалитет услуге и корисничко искуство. Управо ова интегрисаност HRM функција представља полазиште за њихову систематску евалуацију, што је и један од централних циљева ове дисертације.

2.1.5 Улога HRM-а у унапређењу корисничког искуства

Запослени у хотелијерству не представљају само оперативну снагу која извршава задатке, већ имају много ширу и значајнију улогу, они су амбасадори вредности, културе и идентитета брэнда (Chung & Вутом, 2021). Сваки њихов контакт с гостом, начин комуникације, понашање у стресним ситуацијама, као и посвећеност детаљима, директно утиче на то како гост доживљава услугу, а самим тим и цео хотелски објекат. Другим речима, искуство госта је у великој мери рефлексција понашања запослених, њихове мотивације и професионализма (Li et al., 2025).

Због овога, управљање људским ресурсима (HRM) постаје темељна, иницијална тачка у креирању корисничког задовољства (Agustian et al., 2023). Пре него што се имплементирају маркетиншке стратегије, програми лојалности или дигиталне иновације у услугама, неопходно је изградити стабилан и мотивисан тим. Само задовољни, компетентни и посвећени запослени могу пружити услугу која премашује очекивања гостију и оставља дуготрајан позитиван утисак. На повезаност између задовољства запослених и задовољства корисника указали су Heskett, Jones, Loveman, Sasser и Schlesinger (1994) кроз познати модел „Service Profit Chain“, који успоставља узрочно-последични ланац приказан на Слици 5. Другим речима, брига о запосленима није само етичка или организациона обавеза, већ и паметна пословна стратегија.



Слика 5. Service Profit Chain модел (Извор: аутор)

Сличне налазе потврђује и Karatepe (2013), који у контексту хотелијерства истиче да су мотивација и емоционална посвећеност запослених кључни предиктори корисничког задовољства. Његова истраживања показују да запослени који осећају подршку, признање и развојне могућности знатно боље одговарају на потребе гостију, што се одражава на укупну перцепцију квалитета услуге. Ово значи да, инвестиција у запослене, кроз обуке, признање, подршку и јасно дефинисане процесе, враћа се кроз корисничко задовољство, лојалност и пословни успех. У том смислу, HRM није помоћна функција већ стратешка осовина хотелског пословања.

2.1.6 Критика и изазови у примени HRM-а

Упркос чињеници да је управљање људским ресурсима (HRM) препознато као кључни фактор успеха у савременом пословању, хотелски сектор и даље се суочава са низом системских и оперативних изазова који значајно ограничавају његову способност да развије одрживе и мотивисане тимове. Један од првих проблема је потцењивање HR функције, посебно у малим и средњим хотелима, где менаџери често HR улогу свде на административне задатке као што су вођење евиденције присутности или обрачун плата.

Одсуство стратешког приступа управљању људима доводи до занемаривања кључних активности као што су развој кадрова, мотивација, анализа перформанси и планирање каријере.

У великом броју хотела постоји недостатак формализованих процедура и документације. То укључује непостојање писаних политика запошљавања, система оцењивања учинка, стандардизованих процедура за тренинг и развој, као и недостатак јасних описа радних места. Таква ситуација ствара хаотично и неконзистентно радно окружење у којем запослени не знају шта се од њих тачно очекује, што додатно утиче на њихову мотивацију и задовољство. Посебан изазов представља висока флукуација запослених, која је већ деценијама један од највећих проблема у хотелијерству. Многи обучени и искусни радници напуштају посао због лоших услова рада, неизвесности, сезонског карактера запослења или недостатка могућности за напредовање. Сваки одлазак запосленог значи и губитак уложених ресурса у обуку, додатно оптерећење за преостали тим и слабљење квалитета услуге.

Још један важан изазов је немогућност одржавања конзистентних и системских тренинга. У хотелима који се суочавају са кадровским недостатком и високим интензитетом рада, обука запослених се често сведе на неформално увођење у посао без јасне структуре, циљева и евалуације ефеката. Тиме се губи могућност да се услуга стандардизује, унапреди и доследно примењује. Због свих наведених изазова, јасно је да постоји озбиљна потреба за унапређењем HR пракси кроз структуриране и систематске приступе одлучивању. У том контексту, примена интегрисаног евалуационог модела, попут комбинације АНР и NVA, која представља корак ка професионализацији и рационализацији управљања људским ресурсима у хотелијерству.

Овај модел омогућава идентификацију и рангирање кључних HRM критеријума, објективну процену алтернативних приступа, као и доношење одлука које су засноване на анализи и приоритетима, а не на интуицији или тренутним околностима. Кроз овакав приступ, хотели могу успоставити транспарентан, мерљив и одржив систем управљања људима који подржава развој запослених, повећава њихово задовољство и доприноси укупном пословном успеху.

2.2 Теоријске основе задовољства запослених

Задовољство запослених представља једно од централних питања савременог управљања људским ресурсима (Hitka et al., 2021) и кључно је за дугорочни успех сваке организације. У индустријама које се ослањају на висок ниво услуге и директну интеракцију са клијентима, као што је хотелијерство, значај задовољства запослених постаје још израженији. Запослени су директни носиоци корисничког искуства, они комуницирају са гостима, решавају проблеме, преносе вредности организације и обликују целокупан доживљај који гост носи из хотела (Das, 2023). Теоријска основа задовољства запослених обухвата различите приступе који покушавају да објасне шта утиче на задовољство на послу, како се оно мери и зашто је важно. Edwin A. Locke (1976) дефинисао је задовољство запослених као “пријатно или позитивно емоционално стање које произилази из оцене нечијег посла или искуства у вези с послом”. Према њему, задовољство се јавља када постоји усклађеност између онога што запослени очекује и онога што стварно добија у радном окружењу. Ова дефиниција наглашава субјективну природу задовољства и указује на значај перцепције запослених, а не само објективних услова рада.

У хотелијерству, где се захтева висок ниво интерперсоналних вештина, флексибилност, емоционална интелигенција и толеранција на стрес, задовољство запослених постаје кључни фактор стабилности и успешности пословања (Stoyanova-Bozhkova et al., 2022). Heskett, Jones, Loveman, Sasser и Schlesinger (1994) у свом моделу „Сервис-профит ланца“ јасно су указали на снажну везу између задовољства запослених, њихове продуктивности, квалитета услуге и лојалности клијената. Њихова истраживања показала су да су компаније које улажу у задовољство и ангажовање запослених далеко успешније у остваривању позитивног корисничког искуства и посредно, у постизању већих финансијских резултата. Поред тога, Karatepe (2013) у свом раду који се фокусира управо на контекст хотелијерства, указује на то да задовољство запослених има пресудну улогу у превенцији синдрома сагоревања на послу (*burnout*), смањењу флукуације кадрова и повећању организационе лојалности. Он истиче важност равнотеже између посла и приватног живота, уважавања запослених и квалитетне интерне комуникације као кључних детерминанти задовољства запослених у сектору угоститељства.

Задовољство на послу не зависи искључиво од висине плате, већ и од низа других фактора, међу којима су:

- Радни услови: физичко и психолошко радно окружење има значајан утицај на то како запослени доживљава свој посао. У хотелијерству то укључује дужину смена, организацију рада, обим задатака и међуљудске односе.
- Могућности за развој и напредовање: када запослени виде да имају перспективу и подршку за професионални раст, њихово задовољство и мотивација расту.
- Признање и уважавање: осећај да је рад препознат и цењен од стране надређених има велики значај, нарочито у сектору у којој се радници свакодневно суочавају са високим очекивањима гостију.
- Аутономија и учешће у доношењу одлука: могућност да запослени самостално доносе одлуке у оквиру свог делокруга рада позитивно утиче на њихову мотивацију и осећај вредности.
- Организациона култура: инклузивна, подржавајућа и етички утемељена култура доприноси позитивном доживљају радног места и смањује присуство стреса, конфликта и незадовољства.

Теоријски модели попут *Herzberg*-ове теорије двоструких фактора, *Maslow*-љеве хијерархије потреба, *McClelland*-ове теорије потреба и теорије самоодређења Деција и Руана додатно осветљавају комплексност мотивације и задовољства запослених. Управо кроз разумевање ових теорија, менаџмент у хотелијерству може да развије стратегије које не само да решавају тренутне проблеме, већ и граде дугорочну стабилност организације. Имплементацијом пракси које подржавају психолошке потребе запослених, као што су уважавање, обуке, јасноћа улога, флексибилност и могућност за допринос, стварају се услови за већу мотивацију, лојалност и на крају, задовољне госте.

2.2.1 Појмовно одређење и основни концепти

Задовољство запослених се дефинише као позитивна емоционална реакција појединца на услове рада, организацију и међуљудске односе (Locke, 1976). У том смислу, задовољство није јединствен конструкт, већ обухвата више димензија:

- задовољство послом као таквим,
- задовољство лидерством и организацијом,
- задовољство платама и бенефицијама,

- задовољство тимском динамиком и радним условима.

У хотелијерству ове димензије су додатно проширене специфичностима радне свакодневице: непредвидивим сменама, емоционалним захтевима посла и интензивном интеракцијом са гостима.

2.2.2 Теорије мотивације и њихов допринос разумевању задовољства

Maslow-љева хијерархија потреба (1943) представља једну од најпознатијих теорија мотивације у психологији и менаџменту. Теорију је развио *Abraham Maslow* 1943. године, тврдећи да људске потребе прате хијерархијску структуру и да се оне јављају у пет основних нивоа, Слика 6. Према овој теорији, тек када се потребе нижег нивоа задовоље, појединац може да тежи остваривању потреба вишег нивоа.

Хијерархија се састоји од следећих степеника:

- Физиолошке потребе - основне потребе за преживљавање, као што су храна, вода, сан, одмор и одговарајући физички услови рада.
- Потребe за сигурношћу - обухватају потребу за стабилношћу, сигурношћу радног места, здрављем, сигурним радним окружењем и финансијском стабилношћу.
- Социјалне потребе - укључују потребе за припадањем, пријатељством, тимском сарадњом и прихватањем од стране колега и надређених.
- Потребe за поштовањем - обухватају самопоштовање, признање, статус, напредовање и осећај постигнућа.
- Потребe за самоостварењем - највиши ниво хијерархије, где појединац тежи остваривању личног потенцијала, креативности, иновативности и личног развоја.



Слика 6. Maslow-љева хијерархија потреба (Извор: аутор)

У контексту хотелијерства, Maslow-љева теорија може бити изузетно корисна за разумевање мотивације и понашања запослених. Хотелијерство је сектор познат по захтевним условима рада: дуге смене, физичка исцрпљеност, стрес, сезонски рад и често ниске плате (Giousmpasoglou, 2024). Управо из тог разлога многи запослени остају „заробљени“ на прва два нивоа Maslow-љеве хијерархије: физиолошким и сигурносним потребама. Менаџери у хотелијерству који желе да мотивишу запослене и

задрже их дугорочно морају најпре обезбедити задовољење основних потреба (Simons & Enz, 1995), кроз поштовање радног времена, коректне уговоре, адекватну зараду и безбедне услове рада. Када су те потребе испуњене, следећи корак је рад на тимској култури, комуникацији и укључивању запослених у процесе одлучивања (Obiekwe et al., 2019), чиме се задовољавају социјалне и потребе за поштовањем. А да би се достигао највиши ниво самореализација, потребно је омогућити запосленима простор за професионални развој (Garanina et al., 2017), едукације, напредовање и креативни допринос раду. То може значити увођење система менторства, програма за професионално усавршавање или креирање окружења у којем се подстичу иницијатива и иновација.

Herzberg-ова теорија мотивације, позната и као теорија двоструког фактора или теорија хигијенских и мотивационих фактора, један је од најзначајнијих доприноса у области организационог понашања и управљања људским ресурсима. *Frederick Herzberg* је 1959. године, након спроведених интервјуа са радницима различитих занимања, закључио да фактори који утичу на незадовољство на послу нису исти као они који утичу на задовољство. Ова диференцијација представља срж његове теорије.

Herzberg је поделио факторе на две групе:

- Хигијенски фактори - односе се на услове рада и окружење у коме запослени обављају посао. То укључује плату, сигурност посла, међуљудске односе, радне услове, политику компаније и надзор. Ови фактори не мотивишу запослене, али њихово одсуство може изазвати незадовољство. Дакле, они спречавају незадовољство, али не стварају позитивно радно искуство.
- Мотивациони фактори - везани су за саму природу посла и унутрашњу мотивацију запослених. Укључују постигнуће, признање, одговорност, могућност напредовања и лични развој. Ови фактори стварају задовољство и подстичу запослене да дају више од себе, развијају лојалност и остају ангажовани на послу.

У контексту хотелијерства, а нарочито у хотелима у Републици Србији, *Herzberg*-ова теорија открива важну димензију организационе праксе и проблема везаних за управљање запосленима. У великом броју хотела, нарочито мањих и сезонских, фокус менаџмента често остаје искључиво на факторима: обезбеђивању основне плате, минимално прихватљивих услова рада и формалне сигурности посла. Иако су ови елементи неопходни, они сами по себи не стварају радно задовољство нити подстичу запосленог да развије ентузијазам или креативност. У таквом окружењу се често јавља оно што *Herzberg* назива „пасивним незадовољством“, запослени нису нужно незадовољни јер им основне потребе нису ускраћене, али нису ни мотивисани да дају додатни допринос, предлажу иновације или остају лојални послодавцу на дуже стазе. Ово стање се манифестује кроз механичко обављање задатака, изостанак иницијативе, високу флукуацију кадрова и генерално низак ниво организационе културе. Занемаривање мотивационих фактора је посебно штетно у хотелијерству, које је по својој природи оријентисано ка људима и захтева висок степен емоционалне и комуникационе ангажованости. Када запослени немају осећај да њихов труд бива препознат, да могу професионално да напредују или да имају одређени степен аутономије и одговорности, њихова унутрашња мотивација опада, што се директно одражава на квалитет услуге и задовољство гостију.

Савремени приступ управљању у хотелијерству треба да обухвати и систематско увођење мотивације, као што су системи награђивања и признања, јасно дефинисане могућности за напредовање, обуке и менторство, као и стварање културе у којој се

запослени осећају вредновано (Abdulkazeem et al., 2025). Мале промене, попут јавног признања за добро обављен посао или давања запосленима простора да изнесу своје предлоге и учествују у доношењу одлука, могу имати снажан ефекат на општу атмосферу и продуктивност.

McClelland-ова теорија потреба (1961) David McClelland је 1961. године развио теорију мотивације познату као Теорија три потребе, која се заснива на идеји да појединци развијају доминантне мотивационе потребе кроз живот, најчешће под утицајем искустава из образовања, културе и рада.

Ова теорија идентификује три кључне потребе које обликују понашање запослених, Слика 7.:

- Потреба за постигнућем - односи се на тежњу ка успеху, превазилажењу изазова, остваривању циљева и сталном унапређењу. Особе са овом доминантном потребом често желе да раде на задацима који захтевају вештине, траже повратне информације и постављају високе стандарде.
- Потреба за припадањем - обухвата жељу за прихватањем, пријатељским односима и добром сарадњом са колегама. Ове особе теже хармоничним међуљудским односима и снажно се идентификују са тимом.
- Потреба за моћи - укључује тежњу за утицајем, контролом над окружењем или другим људима, као и жељу да се буде у позицији одлучивања. Може се испољити као лична моћ (усмерена ка личном статусу) или институционална моћ (усмерена ка унапређењу организације).



Слика 7. McClelland -ова „Теорија три потребе“ (Извор: аутор)

У контексту хотелијерства, McClelland-ова теорија је посебно корисна за разумевање различитих типова запослених и њихове мотивације. С друге стране, запослени са израженом потребом за припадањем теже тимском раду, dobrим међуљудским односима и стабилној радној атмосфери (Imboden, 2024). У хотелијерству, где успех често зависи од координације и сарадње више сектора (рецепција, ресторан, собарице, одржавање итд.), осећај припадности и поверења у тим има кључну улогу у јачању организационе лојалности. Трећи тип, запослени мотивисани потребом за моћи, често се остварује кроз вођење тима, управљање процесима или укључивање у доношење одлука. Ако се ова потреба правилно усмери кроз развој лидерства и одговорности, може допринети професионалном расту запослених и бољим резултатима за организацију. Кроз признавање и разумевање ових потреба, менаџери у хотелијерству могу боље прилагодити задатке, одговорности и системе награђивања како би максимизовали потенцијал

запослених. Уместо јединственог приступа мотивацији, препоручује се диференцирани приступ у складу са доминантним потребама појединца, чиме се подиже и општи ниво задовољства и ефикасности у хотелском пословању.

Теорија самоодређења (Deci & Ryan, 1985) Теорија самоодређења, коју су развили Edward Deci и Richard Ryan 1985. године, представља савремени приступ разумевању људске мотивације, са посебним нагласком на унутрашњу мотивацију и психолошке потребе које воде ка личном развоју и задовољству, Слика 8.



Слика 8. Теорија самоодређења - Deci & Ryan (Извор: аутор)

Ова теорија полази од претпоставке да су људи природно мотивисани да расту, уче и буду ангажовани, али само ако су испуњени одређени основни психолошки услови.

Теорија идентификује три кључне психолошке потребе:

- Аутономија - потреба да особа има осећај контроле над сопственим понашањем и одлукама. То не значи нужно потпуну слободу, већ да запослени доживљава да ради нешто из сопственог избора, а не само због спољашњег притиска.
- Компетенција - потреба да особа осећа да је способна, успешна и да поседује вештине које су релевантне за обављање посла. Када запослени види резултате свог рада и добије повратну информацију, јача се осећај личне ефикасности.
- Повезаност - потреба да се осећа прихваћено, повезано и значајно у односу са другима. У радном контексту, то подразумева позитивне односе са колегама, менаџерима и гостима.

У контексту хотелијерства, теорија самоодређења има практичну примену у обликовању радног окружења које подстиче ангажованост и дугорочну мотивацију запослених (Gagné et al., 2022). Хотели који пружају запосленима осећај контроле над послом, било кроз флексибилније смене, партиципацију у доношењу одлука или могућност да предлажу решења за проблеме, доприносе развоју аутономије. Када запослени осећају да имају право гласа и утицај, њихова мотивација долази изнутра, а не из страха од казне или жеље за наградом (Burriss, 2012). Даље, омогућавање запосленима да развијају своје компетенције: кроз обуке, менторске програме, ротацију послова и повратну информацију, јача њихов осећај стручности и самопоуздања. На тај начин се не само повећава квалитет услуге, већ и спремност на преузимање одговорности и решавање проблема. Стварање позитивног тимског духа, међусобног поштовања и осећаја повезаности међу запосленима доприноси већем степену задовољства и организационе лојалности (Kinjerski & Skrypnek, 2006). У хотелијерству, где се рад често одвија под притиском и у директном контакту с гостима, емоционална подршка и колегијалност имају огроман значај (Kale, 2020).

2.2.3 Психолошки конструкт нивоа благостања запослених

Савремени приступи управљању људским ресурсима све више истичу значај психолошког благостања запослених као кључног фактора одрживих организационих перформанси и

квалитета услуге (Chomać-Pierzecka et al., 2024). За разлику од традиционалног појма задовољства на послу, који се углавном односи на когнитивну процену радних услова, благостање представља шири и комплекснији психолошки конструкт који обухвата укупно психичко, емоционално и социјално стање запослених у радном окружењу. Управо из тог разлога, концепт благостања се у савременој HRM литератури посматра као интегративни показатељ квалитета радног живота.

Према Warr (2002) и Bakker & Demerouti (2007), психолошко благостање запослених обухвата више међусобно повезаних димензија које заједно одређују начин на који запослени доживљавају свој рад и организацију, укључујући:

- емоционално стање,
- ниво стреса и анксиозности,
- баланс између посла и приватног живота,
- перцепцију подршке од стране менаџмента.

Емоционално стање запослених односи се на доминантна осећања која прате радно искуство, као што су задовољство, ентузијазам али и фрустрација или исцрпљеност (Amissah et al., 2022). Ниво стреса и анксиозности представља критичну компоненту благостања, посебно у радним окружењима која карактеришу временски притисак, висока очекивања корисника и потреба за сталном емоционалном контролом. Баланс између посла и приватног живота указује на способност запослених да ускладе професионалне обавезе са личним и породичним потребама, док перцепција подршке од стране менаџмента одражава осећај сигурности, правичности и уважавања у организацији (Ogunola, 2022). У хотелијерству, као специфичној услужној делатности, психолошко благостање запослених добија додатну тежину. Рад у сменама, честа ангажованост током викенда и празника, као и директан контакт са захтевним корисницима, представљају извор хроничног стреса и повећаног емоционалног оптерећења. Ови услови рада значајно утичу на способност запослених да одрже позитивно емоционално стање и висок ниво ангажованости, што је од кључног значаја за квалитет услуге. Неадекватан ниво благостања запослених у хотелској индустрији често доводи до негативних исхода, као што су емоционална исцрпљеност, повећана флукуација кадра и смањена мотивација за рад (Вацего, 2023). Ови ефекти се не задржавају на интерном нивоу организације, већ се директно одражавају на понашање запослених у интеракцији са корисницима, што резултира нижим квалитетом корисничког доживљаја и смањеном лојалношћу гостију (Deery & Nath, 2012).

Из наведеног произилази да благостање запослених представља не само питање индивидуалног здравља и задовољства, већ и стратешку HRM категорију која посредује између управљачких политика и екстерних исхода, као што су квалитет услуге и корисничко искуство. У том смислу, систематско разматрање и евалуација благостања запослених представљају неопходну компоненту савремених HRM модела у хотелијерству, што ову димензију чини релевантном и за аналитички оквир ове дисертације.

2.2.4 Повезаност тренинга и развоја са задовољством

Континуирани тренинг и професионални развој представљају једну од централних HRM функција која има директан утицај на психолошке и понашање запослених. Савремена истраживања у области управљања људским ресурсима све више указују на то да могућности учења и усавршавања не утичу само на ниво знања и вештина, већ и на перцепцију запослених о подршци, правичности и дугорочној оријентацији организације.

У том смислу, тренинг и развој се не посматрају искључиво као инструмент за унапређење перформанси, већ као важан психолошки сигнал вредности коју организација придаје својим запосленима.

Бројне студије потврђују да је континуирани професионални развој један од најважнијих предиктора задовољства запослених (Karatepe, 2013). Запослени који имају приступ обукама и могућностима за развој осећају већу сигурност у обављању својих радних задатака, постепено развијају потребне професионалне и интерперсоналне вештине и стичу осећај да их организација препознаје и цени као дугорочни ресурс (Vuta & Farcas, 2015). Овај осећај вредновања има значајан утицај на унутрашњу мотивацију, ангажованост и позитиван став према послу.

У сектору хотелијерства, значај тренинга и развоја додатно је наглашен због специфичности услужног рада и интензивне интеракције са корисницима. Ефикасни програми обуке не доприносе само повећању задовољства запослених, већ имају и конкретне оперативне ефекте, као што су:

- унапређење сигурности у раду са гостима,
- смањење стреса у кризним и непредвиђеним ситуацијама,
- повећање тимске кохезије и међусобног поверења.

Ови ефекти су посебно значајни у окружењима у којима се од запослених очекује брзо реаговање, емоционална стабилност и конзистентно понашање у складу са стандардима услуге. Добро дизајнирани тренинзи омогућавају запосленима да стекну рутину и самопоуздање у раду са различитим типовима гостију, чиме се смањује перципирани притисак и повећава осећај контроле над радним задацима. Истраживања показују да модели тренинга и развоја који су системски интегрисани у HRM стратегију имају дугорочне позитивне ефекте на задржавање квалитетног кадра. У хотелима више категорије, где се од запослених очекује висок ниво професионалности и конзистентности у пружању услуге, управо овакви модели показали су се као најефикаснији у смањењу флукуације и изградњи стабилних тимова (Luo et al., 2019).

Сагледавањем наведеног, може се закључити да тренинг и развој представљају кључну спону између HRM пракси и задовољства запослених, а њихови ефекти се посредно одражавају и на квалитет корисничког искуства. Управо ова повезаност чини тренинг и развој релевантним критеријумом у евалуационим моделима HRM-а, што је у складу са аналитичким оквиром и циљевима ове дисертације.

2.2.5 Задовољство и флукуација кадрова у хотелијерству

Флукуација кадрова представља један од најизраженијих и најупорнијих проблема у управљању људским ресурсима у хотелској индустрији. Висок степен одлива запослених негативно утиче не само на трошкове пословања, већ и на стабилност тимова, конзистентност квалитета услуге и укупно корисничко искуство. Због специфичности хотелијерства, као радно интензивне и услужно оријентисане делатности, последице флукуације кадрова су често израженије него у другим секторима.

Један од главних изазова HRM-а у хотелијерству јесте управо висока флукуација запослених, која је у великом броју случајева директно повезана са ниским нивоом задовољства на послу (Silva et al., 2019). Незадовољство се најчешће не јавља изненада, већ као резултат акумулације негативних искустава, перцепције неправичности и осећаја недостатка подршке у радном окружењу. У таквим условима, напуштање организације

постаје рационална стратегија запослених, посебно у сектору који нуди релативно лаку мобилност радне снаге.

Према истраживањима Hinkin & Tracey (2000), запослени у хотелијерству најчешће доносе одлуку о одласку из организације услед следећих фактора:

- непризнатог рада,
- недостатка могућности за развој,
- осећаја занемарености од стране менаџмента.

Непризнавање уложеног труда и постигнутих резултата доводи до осећаја демотивације и губитка смисла у раду, док недостатак јасних развојних перспектива подстиче запослене да прилике за напредовање траже ван постојеће организације. Осећај занемарености од стране менаџмента додатно појачава перцепцију да организација не цени допринос запослених, што негативно утиче на њихову ангажованост и лојалност.

Управљање задовољством запослених у том контексту постаје једна од кључних HRM алатки за смањење флукуације кадрова (Ostenda et al., 2024). Уместо реактивног приступа, који подразумева интервенције тек након што дође до одласка запослених, савремени HRM модели наглашавају значај превентивног деловања и континуираног праћења стања у организацији. Увођењем система за редовно мерење задовољства, као што су анонимне анкете, индивидуални интервјуи и фокус групе, организације могу на време идентификовати ране сигнале незадовољства и потенцијалног одлива кадрова. Ови механизми омогућавају HRM функцији и менаџменту да благовремено интервенишу кроз корекцију радних услова, унапређење комуникације или прилагођавање система мотивације, чиме се повећава вероватноћа задржавања квалитетних запослених.

Из наведеног, може се закључити да задовољство запослених представља централну варијаблу у разумевању и управљању флукуацијом кадрова у хотелијерству. Његова систематска евалуација и повезивање са HRM праксама представљају неопходан корак ка развоју стабилних, мотивисаних и лојалних тимова, што је од директног значаја за квалитет услуге и дугорочну конкурентност хотела.

2.2.6 Евалуација задовољства запослених: модели и алати

Евалуација задовољства запослених представља једну од кључних активности у савременом управљању људским ресурсима, јер омогућава организацијама да систематски прате стање радне климе, мотивације и ангажованости запослених. У контексту хотелијерства, где је људски фактор директно повезан са квалитетом услуге и корисничким искуством, мерење задовољства запослених добија додатни стратешки значај. Правовремена и адекватна евалуација омогућава идентификацију потенцијалних проблема, али и креирање циљаних HRM интервенција.

Савремене организације користе различите инструменте за евалуацију задовољства запослених, при чему се најчешће примењују:

- Gallup Q12 - стандардизовани упитник који мери ангажованост и задовољство запослених кроз дванаест кључних питања, са фокусом на радне услове, односе и осећај смисла у раду,
- Job Satisfaction Survey (JSS) - инструмент који обухвата више димензија радног искуства, укључујући плату, напредовање, надзор, колегијалне односе и природу посла;
- интерне HRM алате - упитнике и процедуре прилагођене специфичностима конкретних организација, њиховој култури и стратешким циљевима.

Иако су ови алати широко примењивани и корисни за интерну анализу, њихово ограничење лежи у чињеници да се углавном ослањају на самопријављене податке запослених и не обухватају увек начин на који се задовољство или незадовољство манифестује у понашању према корисницима. У услужним делатностима, овај аспект је од посебне важности, јер коначни ефекат HRM пракси постаје видљив управо кроз интеракцију запослених са гостима.

У оквиру ове дисертације, задовољство запослених је вредновано кроз комбиновани и индиректни приступ који превазилази ограничења класичних интерних упитника. Конкретно, евалуација је спроведена кроз комбинацију:

- АНР евалуације експерата о важности HRM пракси, и
- NVA оцена корисника које рефлектују понашање и став запослених.

АНР метода омогућава да се на основу експертског знања и искуства утврди релативна важност појединих HRM фактора који утичу на задовољство и понашање запослених. Са друге стране, NVA приступ омогућава да се корисничке оцене искористе као индиректни показатељи стања запослених, јер понашање, ангажованост и емоционални став особља представљају спољашњу манифестацију њиховог унутрашњег задовољства. Оваква методолошка комбинација омогућава индиректну, али поуздану евалуацију нивоа задовољства запослених, посматрану кроз ефекте HRM пракси у реалном услужном окружењу. Уместо да се задовољство посматра искључиво као интерна психолошка категорија, оно се анализира као функционални елемент који се одражава на квалитет услуге и кориснички доживљај.

Из претходног се може закључити да комбиновање традиционалних концепата евалуације задовољства са вишекритеријумским методама одлучивања представља иновативан и методолошки оправдан приступ. Овај приступ омогућава повезивање интерних HRM пракси са екстерним исходима и представља важну компоненту интегрисаног истраживачког оквира ове дисертације.

2.2.7 Теоријска основа као темељ за моделирање

Теоријски приступи у области управљања људским ресурсима и организационе психологије указују на то да задовољство запослених представља сложен и вишедимензионалан конструкт, који се не може објаснити једним изолованим фактором. Напротив, задовољство је резултат интеракције различитих организационих, психолошких и социјалних елемената који заједно обликују укупно радно искуство запослених.

Теоријски увиди указују на то да је задовољство запослених резултат комбинације више фактора (Izvercian et al., 2016), међу којима се издвајају мотивација, стил и квалитет лидерства, услови и атмосфера радне средине, осећај психолошког благостања, али и перцепција признања, подршке и правичности у организацији. Ови фактори делују међусобно повезано и њихов заједнички ефекат одређује ниво ангажованости, емоционалне стабилности и понашања запослених. У хотелијерству, значај оваквог мултифакторског приступа је посебно наглашен због специфичности услужног рада и континуиране изложености запослених захтевима и очекивањима корисника. Рад под притиском, интензивна интеракција са гостима и потреба за сталном емоционалном регулацијом чине да се сваки недостатак у HRM приступу, било да је реч о неадекватној подршци, недовољној обуци или слабом лидерству, директно одражава на понашање запослених и последично на квалитет услуге (Crick & Spencer, 2011). Овакви услови рада захтевају да се задовољство запослених не посматра као споредна или секундарна HRM варијабла, већ као централни механизам кроз који се интерне управљачке одлуке

трансформишу у екстерне исходе. Задовољни запослени су способни да одрже висок ниво професионалности, емоционалне стабилности и усмерености ка кориснику, док незадовољство брзо доводи до смањења квалитета интеракције и негативне корисничке перцепције. Полазећи од ових теоријских увида, ова дисертација приступа задовољству запослених као кључном мосту између HRM политике и корисничке перцепције. Задовољство се не третира искључиво као интерни психолошки исход, већ као посредна варијабла која објашњава начин на који HRM праксе утичу на понашање запослених и посредно на доживљај корисника.

Овакво теоријско позиционирање омогућава постављање основе за развој комплекснијег евалуационог модела који истовремено укључује перспективу запослених и корисника. Комбиновањем интерних HRM фактора и екстерних корисничких оцена, модел који се развија у овој дисертацији превазилази ограничења једнодимензионалних приступа и омогућава свеобухватнију анализу ефеката управљања људским ресурсима у хотелијерству.

2.3 Теоријске основе корисничке лојалности и искуства

Корисничка лојалност и квалитет корисничког искуства представљају једне од најзначајнијих показатеља дугорочног успеха у савременим услужним индустријама, а посебно у сектору туризма и хотелијерства (Donnelly et al., 2009). У условима изражене конкуренције, повећане транспарентности тржишта и лаке доступности алтернативних понуда, задржавање постојећих корисника постаје стратешки важније од привлачења нових. Управо из тог разлога, организације све више пажње посвећују разумевању механизма који доводе до развоја лојалног понашања корисника.

За разлику од традиционалних индустријских сектора, у којима се лојалност углавном заснива на функционалности, поузданости и техничким карактеристикама производа, у хотелијерству и шире у услужним делатностима лојалност има пре свега емоционалну и релациону димензију. Она не произилази искључиво из објективног квалитета услуге, већ из укупног доживљаја који корисник формира кроз интеракцију са особљем, атмосферу простора и субјективну процену добијене вредности. У том смислу, лојалност се не може редуковати на поновну куповину, већ обухвата и позитивне ставове, препоруке другима и спремност корисника да одржи дугорочан однос са хотелом. Квалитет корисничког искуства представља централни елемент у формирању оваквог односа. Искуство корисника се гради кроз низ интеракција које почињу пре самог коришћења услуге, настављају се током боравка и завршавају се након одласка из хотела. Током овог процеса, корисник континуирано интерпретира сигнале које добија од организације, при чему запослени имају кључну улогу као непосредни носиоци услуге. Због тога, корисничко искуство у хотелијерству не може бити посматрано одвојено од понашања, компетенција и мотивације запослених.

Управо ова специфичност услужних делатности захтева јасно теоријско разграничење и повезивање појмова као што су корисничка лојалност, задовољство корисника, корисничко искуство и понашање потрошача. Иако су ови појмови међусобно повезани, они не представљају синониме и имају различите аналитичке улоге у истраживању. Задовољство се најчешће односи на евалуацију испуњености очекивања након коришћења услуге, док је корисничко искуство шири и динамичнији концепт који обухвата

емоционалне и когнитивне аспекте интеракције. Лојалност, са друге стране, представља дугорочни исход ових процеса и манифестује се кроз понашање и ставове корисника.

2.3.1 Корисничка лојалност

Корисничка лојалност представља један од централних концепата у маркетингу услуга и управљању односима са корисницима, а њен значај је посебно изражен у услужним индустријама као што је хотелијерство. У основи, лојалност одражава стабилност и трајност односа између корисника и организације, као и спремност корисника да настави сарадњу у условима постојања бројних алтернативних понуда на тржишту. Корисничка лојалност се може дефинисати као степен спремности корисника да поново користи одређени производ или услугу (Rai & Srivastava, 2012) и да је препоручи другима, засновано на претходном позитивном искуству (Oliver, 1997). Оваква дефиниција указује на чињеницу да лојалност није тренутни или изолован феномен, већ резултат акумулираних искустава и перцепција које се формирају током времена. Позитивна искуства стварају поверење и смањују перципирани ризик, што додатно учвршћује однос корисника са брендом или организацијом.

Важно је нагласити да се корисничка лојалност не заснива искључиво на рационалној процени квалитета или цене услуге. Бројна истраживања указују на значај емоционалних и друштвених компоненти лојалности, које укључују осећај припадности, идентификацију са брендом и позитивне емоције повезане са искуством коришћења услуге (Oliver, 1999). У хотелијерству, ове компоненте су посебно изражене, јер корисници често вреднују начин на који су третирани, ниво пажње и персонализације, као и укупну атмосферу боравка.

У теоријској литератури, корисничка лојалност се најчешће концептуализује кроз више комплементарних димензија, које омогућавају њено прецизније разумевање и мерење:

- Оданост понашања (енгл. *Behavioral loyalty*) - односи се на стварно понашање корисника, пре свега на поновну куповину или коришћење услуга исте организације. Ова димензија је релативно лако мерљива, али не мора увек одражавати стварну везаност корисника, јер поновна куповина може бити условљена и факторима као што су цена или недостатак алтернатива.
- Лојалност ставу (енгл. *Attitudinal loyalty*) - подразумева емоционалну везаност корисника, позитивне ставове и повољну перцепцију брэнда. Ова димензија одражава унутрашњу оријентацију корисника и њихову спремност да организацију подрже кроз препоруке и позитивну комуникацију, чак и у ситуацијама када постоје конкурентске алтернативе.
- Композитна лојалност (енгл. *Composite loyalty*) - представља комбинацију понашајне и ставовне димензије лојалности и сматра се најпожељнијим обликом лојалности у хотелијерству. Корисници који показују композитну лојалност не само да се редовно враћају, већ и активно промовишу хотел кроз препоруке и позитивне рецензије.

За хотелијерство је управо композитна лојалност од посебног значаја, јер она одражава стабилан и дугорочан однос са корисницима, који се не може лако нарушити краткорочним променама цене или промотивним активностима конкуренције. Оваква лојалност је у великој мери условљена квалитетом корисничког искуства и понашањем запослених, што директно повезује концепт лојалности са HRM праксама и управљањем људским ресурсима.

Сагледавањем наведених димензија, корисничка лојалност се у овој дисертацији посматра као комплексни исход интеракције између корисничког искуства, емоционалних реакција и организационих пракси. Овакво разумевање лојалности представља теоријску основу за њену даљу анализу и евалуацију у контексту хотелијерства и управљања људским ресурсима.

2.3.2 Теоријски модели лојалности корисника

Oliver-ов модел лојалности (1999) представља један од најутицајнијих модела, који лојалност дели на четири фазе:

- когнитивна лојалност: темељи се на процени користи и вредности услуге,
- афективна лојалност: емоције постају кључна компонента односа са брендом,
- конативна лојалност: намера да се поново користи услуга,
- акциона лојалност: стварна поновна употреба и препоруке.

Хотелијерство се ослања управо на прелазак корисника из афективне у акциону лојалност, процес који је снажно посредован понашањем запослених и атмосфером услуге.

Теорија очекивања и перцепције (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985) позната је као SERVQUAL модел. Корисници имају одређена очекивања, а њихово задовољство и лојалност зависе од разлике између очекивања и стварно доживљене услуге (Wali & Nwokah, 2018).

Овај модел идентификује пет димензија услуге:

- поузданост,
- сигурност,
- емпатија,
- реаговање,
- опипљивост.

HRM праксе које развијају ове компоненте кроз обуку и понашање запослених директно утичу на квалитет корисничког искуства.

2.3.3 Теорије корисничког искуства

Корисничко искуство (енгл. *Customer Experience* - CX) представља сложен и вишедимензионалан конструкт који обухвата целокупан емоционални, сензорни и когнитивни доживљај корисника током свих интеракција са услугом, организацијом или брендом (Godovykh & Tasci, 2020). За разлику од концепта задовољства, који се најчешће мери након завршетка услуге и односи се на процену испуњености очекивања, корисничко искуство се посматра као динамичан и континуиран процес који се одвија „у ходу“, током целокупног корисничког пута (Edmondson, 2012). Овај процес укључује не само рационалну процену квалитета услуге, већ и емоционалне реакције, чулне утиске и когнитивне интерпретације које се формирају у реалном времену. Управо због тога, корисничко искуство представља шири и аналитички захтевнији концепт од задовољства, јер обухвата све тачке контакта између корисника и организације, укључујући и оне које нису директно повезане са основном услугом. Један од најзначајнијих теоријских оквира у овој области представља модел економије искуства (енгл. *Experience Economy*) који су развили Pine & Gilmore (1998). Према овој теорији, савремена економија еволуира од фокуса на производе и услуге ка фокусу на доживљаје, при чему организације не продају више само функционалну вредност, већ комплетно искуство које корисник памти и

емоционално вреднује. У том контексту, услуга мора бити персонализована, емоционално обојена и довољно упечатљива да остави трајан утисак (Hussain et al., 2009).

У хотелијерству, ова трансформација је посебно изражена, јер се конкуренција не одвија искључиво на нивоу инфраструктуре, цене или техничког квалитета услуге. Гости се све ређе враћају хотелу само због чисте собе, удобног кревета или функционалног система резервације. Уместо тога, одлука о поновном избору хотела све више зависи од суптилних, али емоционално снажних елемената искуства, као што су топао осмех на рецепцији, љубазно и професионално понашање особља, као и осећај да је гост препознат, уважен и важан. Ови елементи, иако на изглед нематеријални, имају кључну улогу у формирању укупног корисничког доживљаја и не могу се постићи без адекватно дизајнираних HRM пракси. Запослени у хотелијерству представљају примарне носиоце искуства и директно утичу на то како ће корисник перципирати услугу, без обзира на објективни ниво физичких ресурса. Додатни допринос разумевању корисничког искуства даје холистички модел CX, који су развили Lemon & Verhoef (2016). Према овом моделу, корисничко искуство се формира кроз три међусобно повезана слоја. Први слој, пред-искуство, обухвата очекивања корисника, доступне информације, претходна искуства и перцепцију бренда. Други слој, интеракцијско искуство, односи се на стварну интеракцију корисника са особљем, простором и процесима услуге. Трећи слој, пост-искуство, укључује рефлексију, евалуацију доживљаја и дељење утисака, најчешће кроз онлајн рецензије и препоруке.

У контексту хотелијерства, управо интеракцијско искуство представља кључну тачку у којој се стварају најинтензивније емоције и формира основа за дугорочну везаност корисника за хотел. За разлику од пред-искуства, које је у великој мери под утицајем маркетинга, и пост-искуства, које је резултат већ доживљене услуге, интеракцијско искуство је директно условљено понашањем и компетенцијама запослених. Из тог разлога, улога HRM-а у обликовању корисничког искуства постаје стратешка. Обука, мотивација, селекција и евалуација запослених директно утичу на квалитет интеракција са корисницима и последично, на емоционални доживљај услуге. Обучени, ангажовани и мотивисани запослени постају главни генератори позитивног корисничког искуства, што потврђује потребу да се CX не анализира изоловано, већ у тесној повезаности са HRM праксама.

2.3.4 Емоционална компонента лојалности

Савремена истраживања у области маркетинга услуга и понашања потрошача све више указују на то да корисничка лојалност не представља искључиво резултат рационалне процене квалитета, цене или функционалности услуге. Напротив, бројни аутори наглашавају да је лојалност у великој мери емоционални конструкт, заснован на осећањима, доживљајима и међуљудским односима који се развијају током интеракције корисника са организацијом (Caguana, 2002; Han & Hyun, 2015). У контексту хотелијерства, ова емоционална димензија лојалности добија посебан значај, јер је услуга по својој природи персонализована и интерактивна. Гости не реагују само на оно шта је услуга, већ и на како је она пружена. Осећај да су цењени, уважени, сигурни и емоционално повезани са особљем хотела ствара позитивну афективну везу, која често има јачи утицај на будуће понашање од објективних карактеристика услуге. Истраживања показују да гости који развију овакву емоционалну повезаност са хотелом и његовим запосленима показују знатно већу вероватноћу поновне посете, чак и у условима када су цене више или је локација мање повољна у односу на конкуренте (Worsfold et al., 2016). Овај феномен указује на то да емоционална лојалност може деловати као заштитни механизам од ценовне осетљивости и конкуренције, што је од изузетне стратешке

важности за хотеле. Емоционална компонента лојалности се у великој мери формира кроз свакодневне интеракције са особљем, при чему су понашање, тон комуникације, невербални сигнали и спремност запослених да покажу разумевање и подршку кључни фактори. Због тога се емоционална лојалност не може развијати спонтано или случајно, већ захтева системски и намерно дизајниран HRM приступ.

Управо из тог разлога, управљање људским ресурсима у хотелијерству мора бити усмерено на развој оних компетенција и организационих вредности које подстичу позитивне емоционалне реакције корисника.

У том контексту, HRM има задатак да активно развија:

- емпатију кроз обуку - систематским тренинзима усмереним на разумевање потреба, емоција и очекивања гостију, као и на развој способности адекватног реаговања у различитим ситуацијама,
- културу љубазности - креирањем организационог окружења у којем су поштовање, љубазност и пажња према гостима део свакодневне праксе, а не само формални стандарди услуге,
- емотивну писменост лидера и запослених - развој способности препознавања, разумевања и управљања сопственим и туђим емоцијама, што је посебно важно у ситуацијама повећаног стреса и интензивне интеракције са корисницима.

Сагледавањем наведеног, може се закључити да емоционална компонента лојалности представља кључну карику која повезује HRM праксе, понашање запослених и дугорочну везаност корисника за хотел.

2.3.5 Понашање корисника и улога *online* рецензија

Развој дигиталних платформи и друштвених мрежа значајно је променио начин на који се корисници информишу, доносе одлуке и формирају ставове о хотелима и туристичким услугама. У дигиталној ери, понашање корисника више није ограничено на индивидуално искуство и личну процену, већ постаје део ширег јавног простора у којем се утисци, емоције и оцене деле са великим бројем потенцијалних корисника. На тај начин, корисничко понашање добија колективну и комуникативну димензију. Савремено корисничко понашање у хотелијерству све више се базира на различитим облицима онлајн информација и социјалних сигнала, међу којима се посебно издвајају:

- рецензије на TripAdvisor-y, Booking.com-y, Google-y,
- препоруке преко друштвених мрежа,
- видљива понашања особља које корисници преносе даље.

Онлајн рецензије представљају један од најмоћнијих извора информација за потенцијалне госте, јер се перципирају као аутентични и непристрасни прикази стварног искуства. За разлику од формалних маркетиншких порука, рецензије често садрже конкретне описе понашања особља, начина комуникације и емоционалне атмосфере у хотелу. Препоруке на друштвеним мрежама додатно појачавају овај ефекат, јер долазе од особа из непосредног социјалног окружења корисника и имају висок ниво поверења.

Посебно је значајно то што корисници све чешће не коментаришу само физичке аспекте услуге, већ и понашање запослених, њихов став, љубазност и емоционалну ангажованост. У студији Heritage хотела, корисници су директно коментарисали став особља, чиме су јасно указали да корисничко искуство више није анонимно или приватно, већ представља јавну вредносну процену рада хотела. Овакве процене остају трајно доступне другим

корисницима и могу имати дугорочан утицај на репутацију и позиционирање хотела на тржишту. Из овакве динамике произилази да понашање запослених у интеракцији са корисницима има ефекат који далеко превазилази тренутак саме услуге. Начин на који је гост третиран постаје део дигиталног наратива о хотелу, који се шири кроз рецензије, коментаре и препоруке. На тај начин, појединачне интеракције добијају мултипликативни ефекат и утичу на перцепцију хотела код великог броја потенцијалних гостију. Због тога, управљање људским ресурсима у хотелијерству мора бити усмерено не само на техничку исправност пружања услуге, већ и на системско обликовање понашања и емоционалних реакција запослених. HRM има кључну улогу у развоју оних елемената организационе културе који подстичу позитивну емоционалну ангажованост, јер управо те емоције корисници „преносе“ даље кроз онлајн канале.

У том смислу, HRM мора радити на „изградњи емоције“ код запослених, не као спонтаном или индивидуалном процесу, већ као резултату систематских HRM пракси које укључују селекцију, обуку, мотивацију и лидерство. Емоције које запослени испољавају у интеракцији са гостима постају саставни део дигиталног идентитета хотела, чиме се понашање запослених директно повезује са корисничком лојалношћу, репутацијом и дугорочном конкурентношћу.

2.3.6 Корисничка лојалност као стратешки ресурс

У савременом конкурентском окружењу, корисничка лојалност се све ређе посматра као пасиван исход задовољства услугом, а све чешће као активан и стратешки значајан ресурс организације. За хотеле, лојални корисници представљају стабилан извор прихода, смањују неизвесност пословања и омогућавају дугорочно планирање у условима високе конкуренције и лаке доступности алтернативних понуда. Управо због тога, лојалност корисника добија статус нематеријалне имовине која директно доприноси одрживој конкурентској предности.

Лојални корисници су много више од поновних гостију, јер њихово понашање има вишеструке позитивне ефекте на пословање хотела:

- чешће опраштају грешке,
- дају веће напојнице,
- препоручују бренд без додатних трошкова маркетинга,
- остављају позитивне оцене.

Овакви облици понашања указују на постојање дубље емоционалне и релационе везе између корисника и хотела. Спремност лојалних гостију да опросте повремене пропусте у услузи смањује оперативне ризике и ублажава негативне ефекте непредвиђених ситуација. Веће напојнице не само да директно утичу на приходе запослених, већ и додатно подстичу мотивацију и позитивно понашање особља, стварајући повратну спрегу између корисничке лојалности и ангажованости запослених. Препоруке бренда и позитивне онлајн оцене представљају изузетно вредан облик неформалног маркетинга, који се заснива на поверењу и аутентичности. У дигиталном окружењу, где потенцијални гости у великој мери доносе одлуке на основу искустава других корисника, овај аспект лојалности има снажан мултипликативни ефекат и значајно утиче на репутацију хотела. Полазећи од ових ефеката, може се закључити да корисничка лојалност није изолован маркетиншки феномен, већ резултат координисаног деловања интерних организационих механизма. У том контексту, HRM превазилази улогу оперативне подршке и постаје стратегијски механизам за генерисање дугорочне вредности (Schuler et al., 2001). Начин на који се

запослени бирају, обучавају, мотивишу и воде директно утиче на понашање које корисници перципирају и вреднују, што се касније манифестује кроз њихову лојалност.

Управљање корисничком лојалношћу преко HRM пракси представља кључни мост између интерних и екстерних перформанси организације. Интерне HRM одлуке, као што су улагања у развој емоционалних и комуникационих компетенција запослених, имају директне последице на екстерне исходе, укључујући задовољство гостију, њихову лојалност и репутацију хотела на тржишту.

2.3.7 Теоријска утемељеност лојалности у хотелијерству

Узимајући у обзир све претходно приказане теоријске моделе и концептуалне приступе, може се закључити да су корисничко искуство и лојалност у хотелијерству изразито сложени и вишедимензионални конструкти. Они не настају као резултат једног изолованог фактора, већ као исход интеракције више међусобно повезаних елемената, међу којима се издвајају очекивања корисника, понашање и компетентност запослених, емоционални доживљај услуге и укупна култура услуге коју организација гради и одржава. Очекивања корисника формирају се пре самог контакта са услугом, на основу претходних искустава, маркетиншких комуникација и репутације хотела. Уколико је перципирано искуство у складу са тим очекивањима или их превазилази, повећава се вероватноћа развоја позитивног става и лојалног понашања. Међутим, испуњење очекивања није искључиво условљено материјалним аспектима услуге, већ у великој мери зависи од понашања запослених и квалитета интеракције са њима.

Понашање запослених у хотелијерству има посебан значај јер они представљају носиоце услуге и главни канал кроз који се вредности организације преносе на кориснике. Љубазност, професионалност, емпатија и спремност да се одговори на индивидуалне потребе корисника директно утичу на емоционални доживљај услуге. Емоције које корисници доживљавају током боравка у хотелу играју кључну улогу у формирању трајних утисака, који касније условљавају намеру поновне посете и препоруке другима.

Култура услуге, као шири организациони оквир, интегрише наведене елементе и представља „невидљиву инфраструктуру“ лојалности. Она одражава начин на који су HRM политике, вредности и стандарди понашања интернализовани у организацији и примењени у свакодневном раду. У том смислу, лојалност корисника не може се посматрати изоловано од унутрашњих управљачких пракси, већ као резултат дугорочно конзистентног приступа управљању људским ресурсима.

Полазећи од оваквог теоријског оквира, у овој дисертацији лојалност се не третира искључиво као крајњи исход успешног пословања, већ као индикатор ефикасности и кохерентности HRM стратегија. Лојалност корисника се посматра као посредна варијабла која рефлектује квалитет интерних политика, од начина селекције и обуке запослених, преко система мотивације и награђивања, до стила лидерства и организационе културе. Увођењем квантитативне и квалитативне евалуације HRM пракси кроз примену ANP и NVA метода, истраживање омогућава структурисану и објективну анализу фактора који доприносе стварању корисничке лојалности. Комбиновањем експертских процена и перцепције крајњих корисника, модел омогућава да се лојалност не сведе на апстрактни концепт, већ да се операционализује кроз мерљиве и интерпретабилне показатеље. На тај начин, лојалност постаје аналитички инструмент за разумевање односа између HRM пракси, корисничког искуства и дугорочне одрживости хотела.

2.4 Теоријски модели повезаности HRM Запослени-Корисник

Након приказа појединачних теоријских темеља који се односе на управљање људским ресурсима, задовољство и понашање запослених, као и корисничко искуство и лојалност, ова секција има за циљ да обједини наведене концепте у јединствен и кохерентан оквир узрочно-последичних односа. Полазиште оваквог приступа заснива се на претпоставци да ефекти HRM пракси не остају ограничени на интерни организациони ниво, већ се посредно манифестују и у перцепцији корисника и њиховом понашању на тржишту.

У теоријској литератури је широко прихваћен став да постоји јасна и логична веза између начина на који организација управља људским ресурсима, ставова и понашања запослених, и коначног доживљаја корисника. HRM праксе као што су селекција, обука, системи награђивања, стил лидерства и интерна комуникација утичу на ниво мотивације, ангажованости и задовољства запослених. Ови интерни исходи се даље рефлектују кроз понашање запослених у интеракцији са корисницима, што директно обликује перципирани квалитет услуге, емоционални доживљај и намеру поновне куповине. Иако је ова повезаност у теорији добро документована, у практичним истраживањима она се често анализира фрагментарно. HRM праксе се најчешће посматрају кроз интерне индикаторе, као што су задовољство или флукуација запослених, док се корисничко искуство анализира независно, без јасног повезивања са унутрашњим управљачким механизмима. Недостатак систематског и квантитативног приступа мерењу ових односа представља једно од кључних ограничења постојећих истраживања, посебно у услужним делатностима као што је хотелијерство.

Управо из тог разлога, ова дисертација приступа проблему интегративно, посматрајући HRM, запослене и кориснике као елементе јединственог система. Уместо линеарног или изолованог посматрања појединачних односа, полази се од системске логике у којој су унутрашње политике управљања људским ресурсима полазна тачка, понашање запослених посредна карика, а кориснички доживљај и лојалност крајњи, али мерљиви исход.

Циљ ове дисертације је да наведена повезаност не остане само на концептуалном нивоу, већ да буде емпиријски испитана, квантификована и евалуирана применом одговарајућих методолошких алата. Кроз структурисано мерење HRM пракси, њихових релативних значаја и перципираних ефеката из угла корисника, истраживање настоји да покаже како интерне управљачке одлуке обликују екстерне тржишне исходе. На тај начин, теоријски модел повезаности HRM-запослени-корисник добија оперативну и аналитичку димензију, што представља један од кључних научних и практичних доприноса ове дисертације.

2.4.1 Модел "Сервисног профита"

Један од најпознатијих и најцитиранијих теоријских модела који систематски повезује управљање људским ресурсима, задовољство запослених и корисничко понашање јесте Ланац профита услуга (енгл. Service Profit Chain), који су развили Heskett, Sasser и Schlesinger (1997). Овај модел полази од интегративног приступа у коме се унутрашње организационе политике и праксе директно повезују са екстерним тржишним исходима, као што су задовољство корисника, лојалност и финансијски резултати. Ланчана логика модела приказана је на Слици 9 и представља један од кључних теоријских оквира за разумевање односа који су у фокусу ове дисертације. Основна претпоставка модела „Сервисног профита“ јесте да постоји јасна и предвидива узрочно-последична веза између интерних HRM политика и екстерних пословних перформанси. У овом ланцу, HRM

стратегије као што су тренинг, мотивација, комуникација и брига о благостању запослених представљају полазну, односно нулту тачку процеса. Уколико су ове стратегије адекватно осмишљене и доследно примењене, оне доводе до повећаног задовољства и ангажованости запослених.

Мотивисани и ангажовани запослени су, према овом моделу, способни да пруже конзистентно висок квалитет услуге, што директно утиче на кориснички доживљај. Квалитет интеракције са особљем, професионалност, љубазност и емоционална ангажованост постају кључни фактори перципиране вредности услуге. Позитиван кориснички доживљај, као следећа карика у ланцу, доводи до повећаног задовољства и лојалности корисника, што се на крају рефлектује у бољим пословним и финансијским резултатима организације. Посебна вредност модела „Сервисног профита“ лежи у чињеници да он јасно наглашава улогу запослених као посредника између HRM политика и корисничког понашања. Запослени не представљају пасивне извршиоце стратегије, већ активне носиоце вредности, кроз чије се понашање и ставове HRM одлуке материјализују у корисничком искуству. На тај начин, модел пружа снажну теоријску основу за анализу медијаторске улоге запослених, што је у складу са концептуалним оквиром ове дисертације. Овај модел је често емпиријски тестиран у сектору хотелијерства и угоститељства (Karatepe, 2006; Chiang & Jang, 2008), где су истраживања потврдила његову релевантност и применљивост. Резултати ових студија указују да перцепција запослених о подршци менаџмента, могућностима за развој и правичности HRM пракси значајно утиче на начин на који они пружају услугу. Ово понашање се даље директно рефлектује у корисничким оценама, нивоу задовољства и намери поновне посете.

У контексту хотелијерства, модел „Сервисног профита“ има посебну аналитичку вредност, јер омогућава да се сложени односи између HRM-а, запослених и корисника сагледају као јединствен процес, а не као изоловани феномени. Овај модел представља теоријску основу за интеграцију интерних и екстерних индикатора перформанси, што је у потпуности усклађено са приступом који се примењује у овој дисертацији. Сагледавањем наведеног, може се закључити да модел „Сервисног профита“ пружа снажан концептуални оквир за разумевање начина на који HRM праксе утичу на корисничко понашање и лојалност. Он истовремено оправдава потребу за интегрисаним евалуационим приступом који повезује перспективу запослених и корисника, што чини теоријски темељ за развој истраживачког модела и методологије представљене у наставку дисертације.



Слика 9. Модел сервисног профита (Извор: аутор)

2.4.2 Интерни маркетинг и HRM

Теорија интерног маркетинга полази од основне идеје да запослени у организацији не представљају искључиво извршиоце радних задатака, већ да их је потребно третирати као „унутрашње кориснике“ организације (Berry, 1981). Овај приступ наглашава да се квалитет односа са екстерним корисницима у великој мери гради кроз квалитет односа које организација остварује са сопственим запосленима. Основна претпоставка интерног маркетинга може се сажети у једноставну, али снажну тврдњу: корисник никада неће бити задовољнији од запосленог. Полазећи од ове логике, интерни маркетинг се не своди само на комуникацију интерних порука, већ представља системски приступ изградњи ангажованости, мотивације и идентификације запослених са организацијом. У том контексту, HRM има централну улогу у операционализацији интерног маркетинга, јер управо кроз HRM праксе организација обликује искуство својих „унутрашњих корисника“.

У оквиру овог приступа, HRM има задатак да:

- ангажује запослене,
- пренесе визију и вредности организације,
- обезбеди алате и услове за квалитетно извођење посла.

Ангажовање запослених подразумева више од формалне укључености у радне процесе и односи се на емоционалну и когнитивну посвећеност организацији. Преношење визије и вредности организације омогућава запосленима да разумеју шири смисао свог рада и сопствену улогу у креирању вредности за кориснике. Обезбеђивање адекватних алата и услова за рад представља предуслов за доследно и квалитетно извођење услуге, чиме се смањује фрустрација и повећава осећај професионалне сигурности.

У хотелској индустрији, интерни маркетинг добија посебан значај због интензивне и континуиране интеракције између запослених и гостију. Хотели користе интерне маркетинг праксе како би изградили такозвану „сервисну културу“, односно

организационо окружење у којем запослени разумеју да су активни учесници у креирању целокупног корисничког искуства (Braimah, 2016). Оваква култура подразумева заједничке вредности, јасне стандарде понашања и свест о томе да сваки контакт са гостом представља део ширег доживљаја.

У пракси, интерни маркетинг у хотелијерству значи да сваки запослени, без обзира на позицију у хијерархији, од рецепционара до собарице, мора бити свестан утицаја сопственог понашања на укупни утисак госта. Начин комуникације, невербални сигнали, спремност да се помогне и одговори на потребе госта постају елементи бренда хотела који се директно преносе на корисничко искуство. Интерни маркетинг се може посматрати као концептуални мост између HRM пракси и екстерних перформанси организације. Кроз системско управљање унутрашњим односима, HRM доприноси стварању окружења у којем запослени постају амбасадори услуге и носиоци вредности бренда.

2.4.3 Модел "Запослени као амбасадор бренда"

Савремене теорије менаџмента и маркетинга услуга све више наглашавају улогу запослених као активних носилаца бренда, а не искључиво као извршилаца задатака унутар организације. У том контексту развија се концепт „запослени као амбасадор бренда“, који полази од претпоставке да запослени кроз своје понашање, ставове и комуникацију директно обликују перцепцију бренда код корисника (Xiong et al., 2013). Овај приступ представља значајан одклон од традиционалних модела брендирања, који су били фокусирани преваходно на визуелни идентитет и маркетиншке поруке. Модел „запослени као амбасадор бренда“ је посебно релевантан у хотелијерству, јер у овој делатности не постоје посредници између организационе стратегије и крајњег корисника. Запослени су директна контактна тачка између бренда и госта и управо они преносе вредности, културу, стил комуникације и емоционални тон бренда у свакодневним интеракцијама. На тај начин, стратегијске одлуке менаџмента постају видљиве корисницима искључиво кроз понашање и ангажованост особља.

У оквиру овог модела, улога запослених у креирању бренда може се сагледати кроз неколико кључних механизма:

- задовољни и мотивисани запослени емитују позитивну енергију,
- корисници добијају персонализовану, емоционално обојену услугу,
- бренд добија вредност кроз понашање својих људи.

Задовољство и мотивација запослених представљају полазну тачку овог процеса, јер утичу на начин на који се запослени односе према корисницима и свом раду. Позитивна енергија коју запослени емитују не произилази из формалних процедура, већ из унутрашње идентификације са организацијом и њеним вредностима. Корисници ову енергију перципирају као аутентичност, што значајно утиче на њихов укупни доживљај услуге.

Персонализована и емоционално обојена услуга представља кључни елемент диференцијације у хотелијерству. Запослени који делују као амбасадори бренда не пружају услугу механички, већ је прилагођавају потребама и очекивањима гостију, користећи емпатију, пажњу и емоционалну интелигенцију. На тај начин, бренд се не доживљава као апстрактан појам, већ као живо искуство које корисник повезује са конкретним људима и интеракцијама. Вредност бренда, у овом моделу, не ствара се искључиво кроз маркетиншке кампање или физичке карактеристике објекта, већ кроз доследно понашање запослених у свакодневним контактима са гостима. Управо зато, HRM има кључну улогу у развоју оваквог модела, јер кроз селекцију, обуку, мотивацију и лидерство обликује понашање запослених и њихову способност да представљају бренд на

аутентичан начин. Емпиријске студије указују да емоционална изражајност и аутентичност особља имају већи утицај на корисничку перцепцију хотела од физичких карактеристика објекта, као што су дизајн или луксуз опреме (Tsaur & Lin, 2004). Овај налаз додатно потврђује значај људског фактора као централног елемента бренда у хотелијерству. Модел „запослени као амбасадор бренда“ представља теоријску и практичну основу за повезивање HRM пракси са изградњом бренда, корисничким искуством и лојалношћу.

2.4.4 Медијаторска и модераторска улога запослених

У оквиру савремене организационе психологије и менаџмента људских ресурса све чешће се користе концепти медијације и модерације како би се објаснио сложен однос између интерних управљачких политика и екстерних перформанси организације. Ови концепти омогућавају дубље разумевање начина на који HRM праксе утичу на корисничко искуство и лојалност, не директно, већ кроз понашање, ставове и психолошка стања запослених.

Полазна претпоставка овог приступа јесте да HRM стратегије саме по себи не производе екстерне исходе, као што су задовољство корисника или репутација бренда, већ да се њихови ефекти реализују тек кроз људе који те стратегије спроводе у пракси. Запослени су, стога, централна карика која повезује интерне одлуке менаџмента са стварним доживљајем корисника.

У том контексту, разликују се две комплементарне улоге запослених:

- Медијација: Запослени посредују између HRM стратегије и корисничког доживљаја,
- Модерација: У неким случајевима, карактеристике запосленог могу ублажити или појачати ефекте лоше или добре HR политике.

Медијаторска улога подразумева да HRM праксе, као што су обука, системи награђивања или стил лидерства, утичу на понашање, мотивацију и ангажованост запослених, а да се ти ефекти потом преносе на кориснике кроз интеракцију и квалитет услуге. На пример, добро осмишљена HRM стратегија неће директно утицати на задовољство госта, уколико запослени не интернализују њене вредности и не преведу их у конкретно понашање. У том смислу, запослени представљају медијаторску променљиву која објашњава како и зашто HRM утиче на екстерне исходе. Са друге стране, модераторска улога запослених указује на то да индивидуалне карактеристике, као што су личност, емоционална интелигенција, радно искуство или ниво ангажованости, могу утицати на јачину и смер односа између HRM пракси и перформанси. У пракси, то значи да исти HRM систем може произвести различите ефекте у зависности од тога ко га спроводи. Поједини запослени могу, захваљујући својим компетенцијама и ставовима, ублажити негативне ефекте недовољно развијених HR политика или, супротно томе, појачати позитивне ефекте квалитетно осмишљених стратегија.

Ова двострука улога запослених има посебан значај у хотелијерству, где је људски фактор доминантан у креирању корисничког искуства. Интеракције са гостима су високо персонализоване и контекстуалне, што додатно појачава значај индивидуалних разлика међу запосленима. Управо због тога, униформни HRM приступи често нису довољни за постизање конзистентних екстерних резултата.

Зато HRM у савременом хотелијерству мора бити персонализован и адаптиван. Он не може бити искључиво стратегија „једна за све“, већ флексибилна пракса која узима у обзир различите профиле запослених, њихове индивидуалне снаге, мотивационе

покретаче и развојне потребе. Персонализовани HRM приступи омогућавају да се медијаторски и модераторски ефекти запослених искористе на оптималан начин, чиме се јача веза између интерних политика и екстерних перформанси. Медијаторска и модераторска улога запослених представља кључни теоријски механизам за разумевање сложених односа који су у фокусу ове дисертације. Овај приступ омогућава да се HRM праксе не посматрају изоловано, већ као део динамичног система у којем људи играју активну и пресудну улогу у стварању корисничког искуства и лојалности.

2.4.5 Повезаност HRM евалуације и корисничке перцепције

Један од кључних изазова у савременој HRM пракси односи се на начин евалуације ефикасности управљања људским ресурсима. У многим организацијама, а посебно у хотелијерству, HRM менаџери процењују успех својих стратегија на основу интерних, лако мерљивих индикатора који не одражавају увек стварне ефекте на кориснике и тржишне перформансе. Овакви приступи често доводе до делимичне и потенцијално искривљене слике о реалном учинку HRM система.

У пракси, HRM евалуација се најчешће заснива на следећим показатељима:

- броју тренинга,
- флукуацији кадра,
- броју задовољних запослених из интерних анкета.

Иако су наведени индикатори значајни за интерно управљање, они превасходно мере активности и унутрашње процесе, а не њихове крајње ефекте. Број реализованих тренинга, на пример, не говори ништа о томе да ли су запослени стекли релевантне компетенције и да ли су их применили у интеракцији са гостима. Слично томе, релативно ниска флукуација или висок ниво самопријављеног задовољства запослених не морају нужно значити и висок квалитет корисничког искуства. Корисничка перцепција често не одговара интерним HRM показатељима, јер корисници немају увид у унутрашње процесе организације. Корисник не оцењује HRM стратегије као такве, већ види и вреднује искључиво оно што је резултат тих стратегија - понашање запослених у реалним ситуацијама. Начин комуникације, љубазност, емоционална ангажованост и способност решавања проблема представљају директне „излазе“ HRM система које корисници перципирају и на основу којих формирају своје ставове и оцене. Због тога се у савременим теоријским и практичним приступима све више наглашава потреба за интеграцијом корисничке перспективе у евалуацију HRM-а. Укључивање корисничких оцена омогућава да се процени да ли HRM праксе заиста производе понашања која су у складу са очекивањима и потребама корисника, као и да ли постоји јаз између интерне перцепције успеха и екстерне реалности.

Модел приказан у овој дисертацији (АНР-NVA) управо одговара на овај методолошки изазов. Он комбинује експертску процену релативне важности HRM фактора са стварним корисничким оценама понашања запослених, чиме се повезују интерни и екстерни аспекти евалуације. АНР омогућава структурирано и конзистентно одређивање тежина HRM критеријума на основу знања и искуства експерата, док NVA омогућава квантитативну анализу перцепције корисника о томе како се ти фактори манифестују у пракси. Комбиновањем ова два приступа добија се реалистичнија и свеобухватнија слика учинка HRM система, која превазилази ограничења традиционалних интерних индикатора. Оваква интегративна евалуација омогућава идентификацију неслагања између планираних HRM политика и стварног корисничког доживљаја, као и доношење информисаних одлука о даљем унапређењу HRM пракси. Повезаност HRM евалуације и

корисничке перцепције представља централну теоријску и методолошку основу истраживачког модела ове дисертације. Управо ова веза омогућава да се HRM не посматра као изолована интерна функција, већ као кључни покретач корисничког искуства, лојалности и дугорочне вредности организације.

2.4.6 Графичка репрезентација односа HRM-Запослени-Корисник

Модел се може представити као тросегментна релација приказана на Слици 10.

У оквиру модела ANP-NVA:

- HRM праксе су анализиране кроз ANP,
- понашање запослених је оцењено индиректно кроз кориснички NVA упитник,
- резултати су обједињени за евалуацију утицаја сваког фактора.



Слика 10. Однос HRM-Запослени-Корисник (Извор: аутор)

2.4.7 Потреба за интегрисаном анализом

Савремени теоријски и емпиријски модели у области управљања људским ресурсима и маркетинга услуга јасно указују на то да HRM праксе имају и непосредан и посредан утицај на корисничко понашање. Ови утицаји не манифестују се искључиво кроз формалне политике и процедуре, већ пре свега кроз понашање, ставове и емоционалну ангажованост запослених, који представљају кључну спону између интерних управљачких одлука и екстерних перформанси организације. Кључ успеха у хотелијерству није само у томе шта менаџмент планира и формално дефинише, већ у начину на који се те стратегије имплементирају у свакодневној пракси, како их запослени доживљавају и интернализују, као и на који начин их корисници перципирају кроз директну интеракцију са особљем (Ottenbacher, 2007). Управо у том процесу имплементације и перцепције често настаје јаз између намерених HRM политика и стварних исхода на нивоу корисничког искуства и лојалности. Традиционални истраживачки приступи су овај сложени однос често анализирали фрагментарно, фокусирајући се или на интерне HRM индикаторе, или на појединачне аспекте корисничког задовољства, без системског повезивања ова два нивоа анализе. Последица оваквог приступа је недовољно разумевање механизма кроз које

HRM праксе заиста утичу на корисничко понашање, као и ограничена применљивост добијених резултата у реалном хотелском окружењу.

Из наведених разлога, јавља се јасна потреба за интегрисаном анализом која истовремено обухвата перспективу менаџмента, запослених и корисника. Оваква анализа омогућава да се HRM посматра као динамичан систем, у којем су интерне одлуке, понашање запослених и корисничка перцепција међусобно условљени и повезани у јединствен процес стварања вредности. Ова дисертација управо полази од таквог интегративног приступа и користи комбиновани евалуациони оквир како би систематски анализирали наведене односе. Комбинацијом различитих извора података и аналитичких перспектива, омогућено је да се идентификују не само директни ефекти HRM пракси, већ и посредни механизми кроз које се ти ефекти преносе на корисничко понашање и лојалност. На тај начин, дисертација директно одговара на идентификовану празнину у досадашњим истраживањима, повезујући теоријске концепте са емпиријском анализом и практичном применом. Интегрисани модел који се развија у раду не представља само аналитички оквир, већ и конкретан алат који хотелске организације могу користити за евалуацију и унапређење сопствених HRM пракси у циљу побољшања корисничког искуства и дугорочне конкурентности.

2.5 Вишекритеријумско одлучивање у HRM евалуацији

Управљање људским ресурсима у савременим организацијама, а посебно у услужним делатностима као што је хотелијерство, подразумева континуирано доношење одлука у условима повећане комплексности, неизвесности и динамичности пословног окружења (Ahmodu et al., 2024). За разлику од традиционалних индустријских сектора, где се перформансе могу релативно лако мерити објективним индикаторима, у хотелијерству је велики број HRM исхода нематеријалне природе и посредно повезан са корисничким доживљајем (Boella & Goss-Turner, 2013). Менаџери више не могу да оцењују HRM праксе на основу једног доминантног критеријума, као што су трошкови или продуктивност (Subramony, 2006). Напротив, неопходно је истовремено узети у обзир више аспеката који су међусобно повезани и често конфликтни (Boselie et al., 2009), укључујући обуку и развој, мотивацију и награђивање, стил лидерства, интерну комуникацију, благостање запослених, као и крајњи ефекат ових фактора на задовољство и лојалност корисника. Управо ова мултидимензионалност проблема чини класичне једнокритеријумске приступе недовољним.

У том контексту, вишекритеријумско одлучивање (енгл. Multi-Criteria Decision Making - MCDM) намеће се као адекватан и методолошки утемељен оквир (Stanojević et al., 2023) за процену, поређење и оптимизацију HRM система (Mammadova & Jabrayilova, 2018). MCDM приступи омогућавају систематско укључивање различитих критеријума, актера и перспектива у процес евалуације, што је посебно значајно у секторима са израженим људским фактором.

2.5.1 Теоријске основе вишекритеријумског одлучивања

Теорија одлучивања обухвата скуп квантитативних и квалитативних метода усмерених на решавање сложених проблема у којима постоји више критеријума, циљева или ограничења (Bhole & Deshmukh, 2018). Ови критеријуми могу бити међусобно конфликтни или комплементарни, а њихова релативна важност често зависи од контекста, актера и доступних информација (Bhole & Deshmukh, 2018). Основна полазишта вишекритеријумског одлучивања заснивају се на неколико кључних претпоставки. Прво, ниједан појединачни критеријум сам по себи није довољан за доношење коначне одлуке, нарочито у комплексним организационим системима. Друго, критеријуми немају исту важност, већ им се морају доделити релативне тежине које одражавају њихов значај у конкретном проблему. Треће, оцене критеријума могу значајно варирати у зависности од експертског мишљења, организационог контекста и врсте података којима се располаже.

Примена MCDM приступа у HRM контексту показује се као посебно корисна јер омогућава комбиновање објективних показатеља (нпр. стопа флукуације, број обука) са субјективним проценама експерата и корисника. Поред тога, MCDM модели омогућавају визуелизацију приоритета и односа између критеријума, као и већу транспарентност процеса одлучивања, што је од посебне важности у управљању људским ресурсима.

2.5.2 Преглед најпознатијих MCDM метода

У литератури је развијен велики број вишекритеријумских метода које се разликују по својој структури, сложености и подручју примене. Међу најчешће коришћеним методама налазе се AHP (*Analytic Hierarchy Process*), TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), као и методе алтернативног рангирања као што су PROMETHEE, VIKOR и ELECTRE. Поред тога, ANP (*Analytic Network Process*) представља проширени облик AHP-а који омогућава моделирање међузависности између критеријума, док се *fuzzy MCDM* приступи користе у ситуацијама са високим степеном неизвесности и непрецизних података.

У области HRM евалуације, најчешће се примењује AHP метода, пре свега због своје флексибилности, интуитивности и способности да укључи субјективне експертске процене у формални математички модел (Salehzadeh & Ziaei, 2024). AHP омогућава јасну хијерархијску структуру проблема, што одговара сложеној природи HRM система. Додатна предност ове методе огледа се у могућности њене комбинације са другим методама, што је и примењено у овој дисертацији кроз интеграцију са NVA методом.

2.5.3 Зашто користити MCDM у HRM евалуацији

Управљање људским ресурсима у хотелијерству подразумева доношење одлука које укључују велики број различитих критеријума, од којих су многи нематеријални и тешко мерљиви. Ове одлуке често укључују процену субјективних вредности, као што су мотивација, задовољство или организациона клима, али истовремено захтевају висок ниво транспарентности и оправданости у објашњењу донетих одлука.

Приступ теорије одлучивања омогућавају да се алтернативне HRM стратегије и праксе систематски упореде, да се визуелизују резултати и идентификују критични фактори који највише утичу на исходе (Sahoo & Goswami, 2023). У контексту хотелијерства, то омогућава менаџерима да рационално оправдају стратешке изборе, као што су приоритетно улагање у обуку у односу на финансијске стимулансе, уколико модел покаже да обука има већи утицај на корисничку лојалност. Такође, MCDM приступ омогућава да

се квантитативно докаже значај фактора који су често „невидљиви“, као што је благостање запослених, али који имају снажан посредни утицај на квалитет услуге и укупни кориснички доживљај.

2.5.4 Оправданост избора АНР методе

Аналитички хијерархијски процес представља методу коју је развио Thomas Saaty 1980. године, а која се заснива на парном поређењу критеријума и алтернатива. Основна идеја АНР-а је да се сложени проблеми разложе на мање, логички повезане целине, које се затим систематски анализирају.

Кључне предности АНР методе у HRM контексту огледају се у њеној интуитивности, јер експерти не морају да дају апсолутне нумеричке оцене, већ да упоређују релативну важност парова критеријума. Поред тога, АНР омогућава квантификацију субјективних мишљења и њихову трансформацију у мерљиве тежине, као и проверу конзистентности експертских оцена кроз израчунавање показатеља логичке доследности. Хијерархијска структура АНР-а у потпуности одговара структури HRM система, који је по својој природи вишеслојан и обухвата различите нивое одлучивања.

У овој дисертацији, АНР је коришћен за добијање тежина за сваки од седам HRM критеријума на основу експертских процена, што представља основу за даљу интеграцију са корисничким подацима.

2.5.5 Оправданост избора NVA методе

NVA метода се користи за оцењивање вредности алтернатива на основу квантитативних или скалираних оцена, најчешће добијених од крајњих корисника. У контексту ове дисертације, NVA се примењује као метод за вредновање корисничких оцена HRM пракси прикупљених путем анкетног истраживања, као и као алат за мерење ефеката HRM фактора из перспективе корисника.

Предност NVA методе огледа се у њеној једноставности и транспарентности, јер омогућава директно агрегирање оцена по критеријумима. На тај начин добија се јасна слика о томе како корисници перципирају видљивост и корисност HRM пракси у свом доживљају хотела. Комбиновањем NVA резултата са АНР тежинама, корисничке оцене се трансформишу у финалне вредности које одражавају реални утицај HRM фактора, што представља централни циљ овог истраживања.

2.5.6 Теоријска валидност модела одлучивања

Вишекритеријумски модели одлучивања, а посебно комбинација АНР-NVA, представљају методолошки робустан и теоријски утемељен оквир за евалуацију HRM пракси (Mirčetić et al., 2024). У хотелијерству, где људски ресурси представљају кључни извор вредности, а задовољство корисника централни циљ пословања (Parademetriou et al., 2023), овакви модели омогућавају доношење одлука заснованих на мерењу и анализи, а не искључиво на менаџерској интуицији (Kandampully, 2006).

У овој дисертацији, модел одлучивања није коришћен само као алат за прорачун, већ као истраживачки оквир који омогућава дубље разумевање односа између интерних HRM политика и екстерних ефеката који се манифестују кроз корисничку лојалност и перципирани квалитет услуге. На тај начин, вишекритеријумски приступ постаје интегрални део теоријске и емпиријске основе истраживања.

2.6 Национални контекст, HRM и туризам у Републици Србији

Разумевање локалног контекста је од суштинског значаја за валидност сваке научне анализе, а посебно за истраживања која се баве управљањем људским ресурсима у специфичним секторима, као што је хотелијерство (Madera, et al. 2017). HRM праксе које су развијене и примењене у глобалним хотелским ланцима у Западној Европи, САД-у или Азији, не могу се без модификације пренети на тржишта у развоју као што је Република Србија. Зато је циљ овог сегмента тезе да пружи преглед кључних карактеристика туристичког и хотелског сектора у Републици Србији, са посебним освртом на HRM праксе, изазове и институционални оквир у којем се оне развијају.

2.6.1 Туризам у Републици Србији, трендови, значај и изазови

Туризам је у последњој деценији постао једна од стратешких привредних грана у Србији (Lovreta, et al. 2015). Према подацима Туристичке организације Србије и Републичког завода за статистику:

- број туриста и ноћења се константно повећава, са рекордима забележеним непосредно пре пандемије COVID-19,
- домаћи туристи чине преко 50% укупног промета,
- Београд, Нови Сад, Златибор, Копаоник и бање Србије представљају главне туристичке дестинације.

Стратешки значај туризма огледа се у:

- високом степену запошљавања (посебно за младе и жене),
- развоју регионалне инфраструктуре,
- промоцији имиџа земље.

Међутим, сектор је и даље структурно рањив, доминација малих и средњих хотела, ниска стопа дигитализације, слаба повезаност са образовним институцијама и ограничена HRM експертиза.

2.6.2 Карактеристике HRM пракси у хотелском сектору Републике Србије

Иако се тренд професионализације HRM-а уочава у већим хотелским ланцима и луксузним објектима (Davidson et al. 2006), у већини хотела у Републици Србији HRM функције и даље имају следеће карактеристике:

- Административни карактер HR функције - у многим хотелима, HR се своди на евиденцију запослених, обрачун плата и распореде рада. Стратешко планирање развоја кадрова, обука или процена учинка често изостају.
- Низак степен формализације процедура - већина хотела нема јасно дефинисане: процедуре селекције и интервјуисања, *onboarding* програме, формалне тренинг модуле, интерне евалуационе механизме.
- Висока сезонска флукуација - због изражене сезоналности, нарочито на планинским и бањским дестинацијама, хотели често ангажују раднике само током туристичке сезоне, што ствара нестабилан кадар и додатно оптерећује HRM капацитете.
- Недовољна улагања у обуку и развој - многи хотели немају интерне буџете за тренинге. Уместо систематских програма, обука се често своди на учење у ходу, уз ментора или искуснијег колегу.

- Лидерство базирано на ауторитету, не на компетенцијама - мали број лидера у домаћим хотелима има формално образовање из области менаџмента или HRM-а. Често се позиције додељују по стажу или познанствима, а не на основу лидерских вештина.

2.6.3 Институционални оквир за развој HRM у туризму Републике Србије

Упркос постојању одређених институционалних механизма и регулаторних оквира који имају за циљ унапређење рада и запошљавања у сектору туризма, управљање људским ресурсима у Републици Србији и даље остаје недовољно развијена, фрагментисана и стратешки маргинализована област (Lucio & Stuart, 2004). У пракси, HRM се у великом броју туристичких организација своди на административну функцију, док је његов стратешки потенцијал у креирању конкурентске предности углавном занемарен.

Један од кључних структурних изазова односи се на образовни систем. Иако туристичке школе и факултети у Републици Србији формално нуде студијске програме из области менаџмента у туризму и хотелијерству, постоји изражен јаз између теоријских знања која студенти стичу и практичних компетенција потребних у реалном сектору. Сарадња између образовних институција и хотела је ограничена, а стручна пракса се често реализује у организацијама које немају развијене HRM системе. Као последица тога, млади кадрови улазе на тржиште рада без довољног разумевања савремених HRM пракси, што додатно успорава њихову имплементацију у туристичким организацијама. Значајан институционални фактор представља и законодавни оквир, пре свега Закон о раду у Републици Србији. Иако закон омогућава различите флексибилне облике запошљавања, као што су сезонски уговори, привремени и повремени послови и агенцијско запошљавање, ови механизми се у туристичком сектору често користе на начин који подрива сигурност запослених. Нестабилни радни односи, ограничена могућност професионалног напредовања и слаба заштита права радника негативно утичу на мотивацију, задовољство и лојалност запослених, што се посредно одражава и на квалитет услуге.

Додатно ограничење институционалног оквира односи се на стандардизацију и акредитацију HRM процеса. Већина хотела у Републици Србији, изузев оних који послују у оквиру међународних хотелских ланаца, не поседује имплементиране ISO стандарде или формализоване процедуре за управљање људским ресурсима. Не постоје ни јасно дефинисане националне смернице или модели квалитета HRM у туризму, осим општих препорука и иницијатива које повремено долазе од стране Привредне коморе. Овакво институционално окружење резултира великом хетерогеношћу HRM пракси и отежава њихову систематску евалуацију.

2.6.4 Културни и социо-економски фактори

Управљање људским ресурсима у Републици Србији снажно је условљено специфичним културним и социо-економским контекстом. Организациона култура у многим туристичким организацијама и даље се ослања на традиционалне, хијерархијске моделе управљања, у којима се ауторитет пре свега заснива на формалној позицији, а не на знању, компетенцијама или лидерским вештинама (Milikić, 2009). Овакав приступ често ограничава иницијативу запослених, смањује њихову укљученост у процес доношења одлука и негативно утиче на организациону климу. Социо-економски фактори додатно усложњавају примену савремених HRM концепата у туризму. Један од најизраженијих проблема је ниска просечна зарада у сектору туризма, која не прати увек обим и

интензитет рада, посебно у сезони. Оваква ситуација подстиче високу флукуацију радне снаге и смањује атрактивност туристичких занимања за квалификоване кадрове. Поред тога, неформални радни односи и непотпуна примена радног законодавства представљају значајну препреку за развој стабилних и дугорочно оријентисаних HRM политика.

Ипак, упркос наведеним ограничењима, уочавају се и позитивни трендови. Све већи број хотела уводи електронске системе за евалуацију учинка и управљање кадровским подацима, што представља корак ка професионализацији HRM функције. Поред тога, расте број младих менаџера који су образовање стекли у иностранству или у савременијим образовним системима, што доприноси постепеном усвајању нових управљачких пракси и промени организационе културе.

2.6.5 Локални контекст као детерминанта HRM евалуације

Туризам у Републици Србији поседује значајан развојни потенцијал, али се истовремено суочава са бројним структурним и организационим ограничењима (Ilić & Stamenković, 2019). У таквом окружењу, управљање људским ресурсима представља један од најкритичнијих, али и најпотцењенијих фактора конкурентности туристичких организација (Romo et al., 2023). Иако се у пракси често фокус ставља на инфраструктуру, локацију или маркетинг, дугорочна одрживост и квалитет услуге (Todorov, 2025) у великој мери зависе управо од људског фактора.

Полазећи од наведеног, дисертација се позиционира као допринос развоју контекстуално прилагођеног модела за евалуацију HRM пракси, који узима у обзир специфичности локалног институционалног, културног и економског окружења. Предложени приступ омогућава хотелима у Републици Србији да систематски идентификују слабости у својим кадровским политикама, да те слабости повежу са перцепцијом корисника и квалитетом услуге, као и да усмере своје стратегије ка реалном унапређењу задовољства и лојалности запослених и гостију. У том смислу, национални контекст не представља само пасивну позадину истраживања, већ активну компоненту модела и његове практичне применљивости. Укључивањем локалних специфичности у процес евалуације HRM-а, омогућава се развој решења која су методолошки утемељена, али истовремено реално применљива у условима туристичког тржишта Републике Србије.

2.7 Савремени трендови HRM-а у хотелијерству

Развој хотелијерске индустрије у последње две деценије одвијао се паралелно са убрзаним променама у глобалном пословном окружењу (Dwyer et al., 2008). Савремени трендови у управљању људским ресурсима све више рефлектују потребу за стратешким, флексибилним и дигитално подржаним приступом, чији је циљ оптимизација радне снаге, повећање корисничког задовољства и остваривање дугорочне конкурентности (Sani et al., 2024). У контексту хотелијерства, где је директан контакт са корисницима свакодневна и суштинска димензија услуге, ти трендови имају посебно значење и примену.

Један од кључних савремених трендова у HRM-у јесте дигитализација кадровских процеса (Pererva & Kuchynskyi, 2021). Појава е-HRM система омогућила је хотелима, чак и средње величине, да аутоматизују процесе селекције, евиденције, обуке и евалуације учинка (Obeidat, 2017.). Софтвери као што су: Sage HR, BambooHR, Zoho People и слични, интегришу више функција од вођења радног времена до аутоматизоване

дистрибуције задатака (Ranjan, 2024). Тиме се смањује административно оптерећење HR службе, а менаџери добијају брз и транспарентан увид у компетенције и учинак запослених. У хотелијерској пракси Србије, овакав приступ још увек је у повоју, али све више објеката, посебно оних у туристички развијенијим регионима, уводи интерне дигиталне платформе за управљање људским потенцијалима. Други важан тренд је персонализација HRM стратегија, што значи да се одустаје од јединственог приступа свим запосленима, већ се праксе и програми прилагођавају према генерацијским, културним, образовним и психолошким карактеристикама особља. Трећи савремени тренд односи се на системску негу благостања запослених. Растућа потреба за емоционалном и физичком равнотежом на послу довела је до тога да хотели уводе политике које укључују психолошку подршку, флексибилне смене, групне физичке активности, па чак и тихе зоне за релаксацију. Посебно у секторима с високим степеном емоционалног рада, као што су рецепција или ресторанска услуга, брига о менталном здрављу запослених постаје услов за одржавање квалитета корисничког искуства. Теоријска основа за овај тренд налази се у радовима Deci & Ryan (1985) и Bakker & Demerouti (2007), који истичу значај самодетерминације, баланса и емоционалне стабилности за перформансе на раду.

Најтрансформативнијих тренд јесте увођење HR аналитике и доношење одлука заснованих на подацима (*data-driven HR*) (Stankevičiūtė 2024). Анализа података о флукуацији, учинку, учесталости грешака, задовољству корисника и корелацији с индивидуалним карактеристикама запослених, омогућава HR менаџерима да планирају промене не интуитивно, већ на основу конкретних увида. Хотели који прате и анализирају своје HR податке имају могућност да предвиде критичне тачке у кадровском циклусу (Alabi et al., 2024) и спрече проблеме пре него што ескалирају. Иако овај приступ захтева технолошке ресурсе, његове предности постају све видљивије у погледу трошковне ефикасности и организационе агилности. Такође се уочава пораст важности „меких вештина“ у селекцији и обуци, попут емпатије, комуникације, решавања конфликта и културне осетљивости. Истраживања јасно показују да техничка знања више нису довољна да би запослени у хотелу остварили дугорочне резултате и позитиван утицај на кориснике (Lam et al., 2007). Све је више тренинг програма који се баве развојем емоционалне интелигенције, разумевања невербалне комуникације и пружања услуга у складу с културним преференцама гостију. У хотелијерству оријентисаном ка међународним туристима, ове компетенције су неопходне како би се обезбедио висок ниво персонализације.

Сада се све више пажње посвећује питању сврхе и корпоративне одговорности у HRM-у. Запослени, нарочито млађе генерације, желе да раде за организације које имају друштвени смисао, поштују еколошке принципе и позитивно утичу на заједницу. Хотелијери који имплементирају политике друштвене одговорности: рециклажа, локално запошљавање, сарадња са локалним произвођачима имају не само боље оцене корисника, већ и већи степен лојалности и поноса код запослених (Abaeian, et al. 2019). Узимајући у обзир све ове трендове, јасно је да HRM у хотелијерству више није оперативна функција у сенци пословања. Напротив, он постаје стратешка спона између визије менаџмента, компетенција запослених и очекивања корисника. Интеграција савремених технологија, емоционалне писмености, флексибилних политика и аналитике није више питање престижа, већ основни услов за одрживост и успешност хотелских организација у 21. веку (Cinar & Bilodeau, 2024).

2.8 Емоционална интелигенција и понашање запослених у услужним делатностима

У контексту услужних делатности, а нарочито хотелијерства, понашање запослених има пресудан утицај на перцепцију квалитета услуге и корисничко искуство (Kattara et al. 2008). Гости често не памте тачно шта им је речено или како је изгледала просторија, али памте тон гласа, изразе лица и емоције које су осетили. У том смислу, емоционална интелигенција (EI) представља кључну компетенцију запослених који су у свакодневном контакту с корисницима. Емоционална интелигенција се све више препознаје као важан фактор у процесу селекције, развоја и евалуације кадрова у савременом HRM-у. Емоционална интелигенција се најчешће дефинише као способност препознавања, разумевања, управљања и изражавања сопствених емоција, као и способност емпатије према емоцијама других људи (Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1995).

Ова способност омогућава запосленима да задрже професионализам у стресним ситуацијама, да конструктивно реагују на притужбе гостију и да изграде однос поверења и блискости, чак и у краткотрајном контакту. У класичном моделу емоционалне интелигенције који је развио Daniel Goleman (1995), EI се састоји из пет кључних компоненти Слика 11.:

- самосвест - препознавање сопствених емоција и њихов утицај на понашање,
- саморегулација - способност контроле импулса и усмеравања емоција,
- мотивација - унутрашња покретачка снага која превазилази спољашње награде,
- емпатија - разумевање емоција и потреба других људи,
- социјалне вештине - изградња односа, тимски рад и комуникација.



Слика 11. Компоненте емоционалне интелигенције (Извор: аутор)

Управо ове компоненте емоционалне интелигенције су најважније у сектору као што је хотелијерство, где су услуге неодвојиве од оних који их пружају.

У пракси, висока емоционална интелигенција код запослених доприноси:

- већем степену задовољства корисника,
- смањењу конфликта и неспоразума,
- бољој тимској динамици и кохезији,
- вишем нивоу самопоуздања и отпорности на стрес,

- дугорочнијем задржавању запослених.

Емпиријска истраживања потврђују да постоји директна корелација између емоционалне интелигенције и корисничке лојалности (Wong & Law, 2002; Grandey, 2003). У једној студији спроведеној у луксузним хотелима у Малезији (Karatepe & Bektashi, 2008), показано је да су запослени са високом ЕИ имали значајно боље оцене корисника у аспектима љубазности, спремности на помоћ и укупне интеракције. Слично, Gursoy et al. (2011) указују да се гости осећају сигурније и угодније у контакту са запосленима који показују емоционалну стабилност и топлину, без обзира на трајање боравка. HRM у хотелијерству мора имати стратегију за развој емоционалне интелигенције. Први корак је увођење ЕИ као критеријума у процес селекције уз стандардна знања и вештине, треба процењивати и емоционалну писменост, коришћењем психометријских тестова, симулација или структурисаних интервјуа.

Следећи корак јесте континуирани развој и тренинг емоционалне интелигенције, кроз обуке које укључују:

- управљање стресом,
- ненасилну комуникацију,
- развијање емпатије,
- пажњу и емоционалну регулацију.

Такође, лидери и супервизори у хотелима морају бити пример емоционалне писмености. Ако менаџер изражава фрустрацију, игнорише тимске потребе или не показује разумевање, запослени ће опонашати такво понашање, што се аутоматски преноси на кориснике. Супротно томе, лидер са високом ЕИ гради културу поверења, отворене комуникације и међусобне подршке, што се рефлектује у целокупној организационој клими. Занимљиво је да емоционална интелигенција има и мултикултуралну димензију, посебно важну у међународним хотелским ланцима. Запослени често комуницирају са гостима из различитих културних средина, где иста емоција може бити изражена и интерпретирана на различите начине. HRM мора обучавати особље да разуме и поштује културне разлике у емоционалним експресијама, како би се смањиле погрешне интерпретације и повећао квалитет услуге. У дигиталној ери, када корисници путем рецензија оцењују све од чистоће собе до осмеха особља, емоционална интелигенција постаје невидљива валута квалитета (Subramani & Manoharan, 2025). Гости можда неће знати да је запосленима пружен тренинг из ЕИ, али ће осетити његов ефекат у сваком контакту, кроз топлину, пажњу и професионално понашање. Зато HRM у савременом хотелијерству мора не само да мери учинак, већ и да развија невидљиве компетенције које чине разлику између просечне и изузетне услуге (Davidson, et al., 2011).

У оквиру ове дисертације, емоционална интелигенција има посебно место као посредни фактор између HRM пракси и корисничке лојалности. Тренинг, мотивација и лидерство нису сами по себи гаранција успеха, њихов ефекат зависи од тога како запослени емоционално интерпретирају свој рад и односе се према корисницима. Развијање и евалуација емоционалне интелигенције постају, неопходна компонента сваког озбиљног HRM система у хотелијерству (Koc & Boz, 2020).

2.9 Улога организационе климе на задовољство запослених

Један од кључних фактора који обликују понашање запослених, њихово задовољство, ангажованост и однос према корисницима јесте доживљај правичности унутар

организације (Farid, et al., 2019). У оквиру теорије организационог понашања, овај концепт се дефинише као организациона правда, односно степен у којем запослени перципирају да су одлуке које се тичу њихове улоге, награђивања, комуникације и третмана донете поштено и транспарентно (Moorman & Byrne, 2013). У хотелијерству, које карактерише интензивна интеракција међу запосленима и између особља и гостију, доживљај правичности има директан утицај не само на интерну атмосферу већ и на екстерни имиџ услуге.

Организациона правда се најчешће анализира кроз три компоненте (Greenberg, 1990).

- Дистрибутивна правда - доживљај правичности у расподели награда, плата, бенефиција и радних задатака. Запослени процењују да ли добијају оно што заслужују у поређењу са другима.
- Процедурална правда - правичност процедура којима се долази до одлука.
- Интеракцијска правда - квалитет интерперсоналног третмана у свакодневним интеракцијама, нарочито у контексту поштовања, уважавања и комуникације надређених према запосленима.

Запослени у хотелима, посебно на оперативним позицијама (нпр. рецепција, ресторан), често имају осећај да нису довољно вредновани и да се њихова лојалност и труд узимају здраво за готово (Ineson et al. 2013). Ако уз то, немају увид у то како се доносе одлуке о распореду, напредовању или награђивању, може се јавити осећај запостављености и неправде. Бројна истраживања потврђују да перцепција организационе неправде води ка смањењу ангажованости, већој флукуацији, чешћим изостанцима и нарушавању квалитета услуге (Colquitt et al., 2001; Cropanzano & Folger, 1991).

Задовољство запослених у хотелијерству је посебно осетљиво на елементе интеракцијске правде, јер природа посла подразумева емотивни рад, непосредан контакт са гостима и сталну процену од стране надређених. Када се запослени осећа уважено, саслушано и укључено у доношење одлука, чак и када те одлуке нису у његову корист, његово задовољство и спремност да пружи максимум су знатно већи. Са друге стране, игнорисање мишљења, недостатак признања или груба комуникација лако могу довести до пасивне резигнације и дистанцираности у раду са гостима.

Поред правде, важну улогу игра и организациона клима, општи психолошки амбијент који влада у хотелу, а који формира скуп уверења, вредности и норми понашања. Клима се не види директно, али се осећа у свакодневној интеракцији међу запосленима, у тону комуникације, начину решавања проблема, отворености за иницијативе и односу менаџмента према тимовима.

Постоје различити типови организационе климе (Reichers & Schneider, 1990), а за хотелијерство су посебно релевантни:

- Клима подршке - запослени осећају да их организација подржава у обављању посла и решавању проблема,
- Клима учења и развоја - присутна је стална едукација, размена знања и подстицање напредовања,
- Клима правде - поштено и доследно поступање према свима,
- Клима перформанси - јасно постављени циљеви, мерљиви резултати и засновано награђивање.

Када је организациона клима позитивна, запослени имају већи ниво повезаности са хотелом, показују иницијативу, лакше прихватају промене и спремнији су да пруже додатни напор у раду са корисницима (Davidson, 2003). Истраживања у хотелијерској

индустрији показују да постоји директна повезаност између позитивне организационе климе, задовољства запослених и оцена корисничког искуства (Schneider et al., 1998). HRM пракса има кључну улогу у формирању оба ова концепта, правичности и климе. Менаџмент мора да имплементира процедуре које омогућавају правичност: јасно дефинисани критеријуми за унапређење, повратна информација на евалуацију, транспарентне плате и бонуси. Такође, лидери морају бити обучени да воде тимове кроз позитивну комуникацију, давање признања и уважавање различитости. Није довољно имати систем, тај систем мора бити видљив и доследно примењиван. Битно је знати да организациона клима није исто што и организациона култура (Dabić, 2025). Док је култура дубљи и стабилнији скуп вредности који се мења споро, клима је динамичнија и подложнија утицајима лидерства, промене политике и тренутног окружења. HRM политике и лидери заједно обликују ту климу, и зато њихов утицај има и краткорочне и дугорочне последице на понашање запослених и квалитет услуге.

2.10 HRM у турбулентним условима: утицај кризе и пандемије

Управљање људским ресурсима суочено је са значајним изазовима током кризних периода, нарочито у секторима који се директно ослањају на физичку присутност корисника, као што је хотелијерство (Hamouche, 2023). Појава пандемије COVID-19 представљала је једну од најтежих криза за глобални туристички сектор у савременој историји, са директним последицама на радну снагу, организацију посла и корпоративну одрживост (Gössling et al., 2020). У таквим условима, HRM није само функција одржавања кадрова, већ и инструмент стабилности, адаптације и посткризне обнове. Пандемија је у великој мери разоткрила слабости традиционалног HRM приступа, нарочито у областима које су претежно оперативне и где су људски ресурси третирани као потрошни фактор производње услуга (Zhong et al., 2021). У хотелијерству, које карактерише висока сезоналност, флукуација и зависност од непосредног контакта са корисницима, кризни услови довели су до масовног отпуштања особља, смањења плата, повећања радне несигурности и нарушавања мотивације запослених. У теоријском смислу, кризно управљање HRM-ом захтева промену парадигме: са реактивног ка проактивном моделу, са краткорочног управљања капацитетима ка дугорочној изградњи отпорности. Модели као што су *Crisis-Preparedness HRM Framework* (Lengnick-Hall & Beck, 2005) и *Dynamic Capabilities Approach* указују да организације које имају флексибилне и стратешки оријентисане HRM функције лакше препознају сигнале кризе, прилагођавају структуре и задржавају кључне таленте.

Конкретно, у условима пандемије идентификовано је неколико кључних улога HRM функције у хотелијерству које су наведене у наставку.

- Управљање радним ангажманом у условима ограничења - због епидемиолошких мера, многи хотели су морали да затворе или значајно смање капацитете, што је довело до потребе за флексибилним ангажовањем особља: скраћено радно време, рад на даљину (где је могуће), ротације у сменама и обустава сезонског запошљавања.
- Комуникација и транспарентност - у кризним временима, комуникација постаје један од најважнијих HRM алата. Хотели који су редовно информисали запослене о променама, изазовима, плановима и безбедносним процедурама, показали су виши степен поверења и повезаности унутар тимова. С друге стране, организације које су прибегавале једностраним одлукама без укључивања запослених изгубиле су на лојалности и репутацији.

- Улога HRM-а у мењању компетенцијског оквира - током пандемије, вештине као што су емоционална отпорност, прилагодљивост, дигитална писменост и управљање стресом постале су једнако важне као техничка знања.
- Увођење политике вођења рачуна о благостању запослених - повећана анксиозност, страх од болести и губитка посла захтевали су реакцију HRM-а у виду програма подршке запосленима. Многи хотели су почели да уводе савете са психолозима, анонимне линије за разговор, флексибилне термине и планове за повратак на посао. Овде су се показале предности организација које су већ имале развијене политике вођења рачуна о благостању запослених.
- Одржавање организационе културе и лојалности - запослени су у време кризе гледали како се менаџмент понаша, да ли штити интересе људи, да ли показује емпатију, да ли дели терет кризе. У хотелима где су менаџери остали транспарентни, искрени и укључени, организациона култура се очувала и чак ојачала, док су у другим случајевима нарушени међуљудски односи и повећана флукуација.

У Републици Србији, многи хотели су се суочили с проблемом непостојања формализованих HRM система који би омогућили правовремену и флексибилну реакцију (Kordiћ & Milićević, 2018). Многе функције су биле централизоване или импровизоване, а HRM у великој мери оперативан и без стратешког капацитета. Ипак, пандемија је покренула одређене позитивне промене: убрзану дигитализацију процеса, већу укљученост HR-а у доношење одлука и потребу за планирањем развоја кадрова.

Пандемија није била једина криза у турбулентним условима могу се појавити и друге претње: економска нестабилност, енергетске кризе, политичка неизвесност или елементарне непогоде. У том смислу, HRM мора постати отпоран на кризе, што значи:

- имати сценарије за брзо реструктурирање тимова,
- поседовати дигиталне платформе за рад на даљину и праћење учинка,
- развити комуникационе протоколе и психолошку подршку запосленима,
- одржавати критичну масу кључних компетенција и талената.

Разумевање HRM-а у кризном контексту пружа додатни слој интерпретације, HRM праксе не треба посматрати само у идеалним условима, већ и кроз призму њихове способности да обезбеде континуитет квалитета услуге, задовољство запослених и лојалност корисника у отежаним околностима. Модел који се овде предлаже (АНР-NVA) омогућава управо такву процену: експертске тежине и корисничке перцепције могу се упоређивати и у редовним и у кризним периодима, како би се утврдило који фактори HRM-а имају највећи капацитет за стабилност и отпорност.

3 ДОСАДАШЊА ИСТРАЖИВАЊА У ОБЛАСТИ ТУРИЗМА, ТЕОРИЈЕ ОДЛУЧИВАЊА И HRM-а

Савремена истраживања у области менаџмента, туризма и управљања људским ресурсима указују на све израженију потребу за интеграцијом мултидисциплинарних приступа у анализи комплексних организационих феномена. Туризам, као услужна делатност са високим степеном интеракције између корисника и запослених, представља изузетно погодан контекст за примену интегрисаних теоријских и методолошких оквира. Посебно у хотелском сектору, где су квалитет услуге, задовољство корисника, организациона култура и мотивација запослених у снажној међузависности, једнодимензионалне анализе показују значајна ограничења. Научна литература све чешће комбинује теоријске основе туризма, психологије, HRM-а и операционих истраживања, са циљем да се сложени процеси одлучивања и управљања сагледају на холистички начин. Овај тренд посебно је уочљив у радовима који настоје да квантитативно моделирају субјективне процене корисника и експерата.

3.1 Истраживања у области туризма и понашања корисника

Велики број студија у области туризма фокусира се на факторе који обликују корисничко искуство, задовољство и лојалност. Истраживачи попут Yoon & Uysal (2005) указали су да су квалитет услуге, доживљај дестинације и интеракција са особљем кључни детерминанти задовољства, које даље утиче на спремност корисника да понове посету или препоруче услугу другима.

У последњој деценији, све више пажње посвећује се емоционалном доживљају корисника, а не само функционалним аспектима услуге. Аутори као што су Pine & Gilmore (1998) увели су концепт „економије искуства“, где се корисници не одлучују искључиво на основу цене и квалитета, већ на основу емоција, персонализације и односа са особљем. У том контексту, понашање запослених постаје кључно средство диференцијације на конкурентном туристичком тржишту. Истраживања у хотелском сектору често показују да гости формирају своје ставове о квалитету целокупне услуге управо кроз интеракцију са запосленима (Lu et al., 2015). У том светлу, запослени нису само посредници услуге, већ активни ствараоци корисничког доживљаја, што указује на нужност дубље анализе HRM пракси као фактора успеха у туризму.

3.1.1 Детерминанте задовољства и лојалности у туризму

Велики број емпиријских студија у области туризма усмерен је на идентификацију фактора који обликују корисничко искуство, задовољство и намеру поновне куповине. Истраживања показују да задовољство туриста не произилази искључиво из техничког квалитета услуге, већ из комплексне интеракције између очекивања, перципираног квалитета, емоционалног доживљаја и социјалне интеракције. Аутори попут Yoon & Uysal (2005) истичу да управо синергија ових елемената има пресудан утицај на лојалност корисника и њихову спремност да препоруче услугу. Поред класичних модела задовољства, савремена истраживања све више укључују концепте перципиране вредности, поверења и аутентичности доживљаја. Ови елементи посебно долазе до изражаја у хотелском сектору, где корисници очекују персонализовану услугу и конзистентно понашање особља током целокупног боравка.

3.1.2 Улога запослених у формирању корисничког искуства

Запослени у туризму представљају кључну тачку контакта између организације и корисника, што их позиционира као један од најзначајнијих фактора у креирању корисничког доживљаја. Истраживања показују да гости често перципирају квалитет целокупне услуге кроз призму интеракције са особљем, при чему љубазност, професионалност и емоционална ангажованост запослених имају снажан утицај на укупну оцену услуге (Lu et al., 2015). У том контексту, запослени се не посматрају више као пасивни извршиоци процеса, већ као активни ко-креатори вредности. Ова перспектива директно указује на потребу да се HRM праксе у туризму анализирају не само као интерни управљачки механизми, већ као стратешки фактори који посредно обликују понашање и ставове корисника.

3.1.3 Савремени трендови: дигитализација и персонализација услуга

Последњих година, дигитализација туристичких услуга значајно мења очекивања корисника и улогу запослених. Иако технологије као што су мобилне апликације, *self-service* системи и вештачка интелигенција унапређују ефикасност услуге, истраживања показују да људски фактор остаје пресудан у ситуацијама које захтевају емпатију, флексибилност и решавање проблема. Овај парадокс додатно наглашава значај адекватно дизајнираних HRM система у савременом туризму.

3.2 Истраживања о HRM праксама у услужним делатностима

Научна литература из области HRM-а потврђује да системске и стратешке праксе у управљању људским ресурсима значајно доприносе организационој ефикасности и задовољству запослених. Huselid (1995) и Delaney & Huselid (1996) међу првима су показали да тзв. „*high-performance work systems*“ имају позитиван ефекат на продуктивност, флукутацију и задовољство запослених.

У услужним секторима, укључујући хотелијерство, HRM се све више истражује кроз призму посредних ефеката на корисничко искуство. Bowen & Ford (2002) наглашавају важност обуке, мотивације и комуникације у стварању „сервисног ланца профита“ концепт који повезује задовољство запослених са лојалношћу корисника. Посебан фокус је у новијим студијама на емоционалној интелигенцији запослених, лидерству и организационој култури као факторима који обликују понашање особља. Студије као што су Gursoy et al., (2011) и Karatepe (2013) показују да висока емоционална компетентност запослених значајно доприноси позитивним оценама услуге, чак и у случајевима када физички ресурси хотела нису на највишем нивоу.

У домаћем контексту, истраживања HRM-а у хотелијерству још увек су у фази развоја. Студије су често усмерене на описне анализе, док су комплексније методе евалуације укључујући вишекритеријумске приступе још увек ретке.

3.2.1 Стратешки HRM и организационе перформансе

Научна литература из области HRM-а указује да стратешки оријентисане HRM праксе имају директан утицај на организационе перформансе, продуктивност и иновативност. Концепт „*high-performance work systems*“ показује да интеграција селекције, обуке, мотивације и евалуације доприноси бољем организационом учинку и већем задовољству запослених (Huselid, 1995).

3.2.2 HRM у хотелијерству као специфичном услужном систему

Хотелијерство као радно интензивна делатност са високим степеном емоционалног рада захтева специфичан приступ управљању људским ресурсима. Истраживања указују да емоционална интелигенција, лидерство и организациона култура имају снажан утицај на понашање запослених и перципирани квалитет услуге (Karatepe, 2013).

3.2.3 Ограничења постојећих HRM истраживања у туризму

Иако је значај HRM-а у туризму препознат, велики број студија остаје на описном нивоу, без примене формалних евалуационих модела. Недостатак квантитативних и вишекритеријумских приступа представља значајно методолошко ограничење, посебно у контексту сложених услужних система.

3.3 Примена теорија одлучивања и HRM-а у туризму

Вишекритеријумско одлучивање (MCDM) последњих година све чешће се користи у туризму и менаџменту, нарочито када је потребно евалуирати алтернативне опције у сложеним, субјективним и динамичним окружењима (Sahoo & Goswami, 2023).

Методе као што су АНР (Analytic Hierarchy Process), TOPSIS, SWARA, PIPRECIA, PROMETHEE и fuzzy модели примењују се за:

- избор дестинација,
- рангирање хотелских ланаца,
- евалуацију одрживости,
- селекцију добављача у хотелима.

У контексту HRM-а, примена теорија одлучивања је знатно ређа, али се може уочити у истраживањима везаним за селективну евалуацију запослених, одабир оптималних обука и кадровско планирање. АНР метода се у том оквиру показала као корисна јер омогућава укључивање експертског знања и субјективних процена у структуралну анализу проблема. Један од значајних радова у овом домену јесте истраживање аутора Ahmad et al. (2018), који су АНР методом рангирали HRM праксе у здравственом сектору, показујући да се метод може прилагодити и услужним организацијама са високим степеном интерперсоналних интеракција. Такође, постоје радови који комбинују АНР са NVA како би се добио баланс између експертског мишљења и корисничке перцепције, што директно подржава приступ у овој дисертацији.

У домаћој научној литератури, интеграција АНР или других вишекритеријумских метода са HRM темама у туризму готово да не постоји, што отвара простор за ову дисертацију као пионирски допринос. Такав приступ омогућава да се HRM фактори не сагледавају изоловано, већ кроз структурални оквир који укључује више актера и критеријума.

Преглед досадашњих истраживања указује на следеће:

- постоји богата литература о корисничком искуству и HRM пракси у туризму, али ретко када су ти елементи обједињени у квантитативне евалуационе моделе,
- вишекритеријумске методе одлучивања, иако све чешће примењиване у туризму, ретко се користе за евалуацију HRM система,

- недостаје модел који истовремено укључује експертске тежине и перцепцију корисника, што чини ову дисертацију иновативном у свом домену.

3.3.1 Вишекритеријумско одлучивање у туризму

Вишекритеријумске методе одлучивања све чешће се користе за решавање сложених проблема у туризму, где је потребно истовремено разматрати економске, социјалне и квалитативне факторе. Методе као што су AHP, TOPSIS, SWARA и PIPRECIA омогућавају структурално моделирање експертских процена.

3.3.2 Примена MCDM метода у HRM-у

У области HRM-а, примена MCDM метода још увек је ограничена, али постоје примери који показују њихов потенцијал у евалуацији запослених и HRM стратегија (Ahmad et al., 2018).

3.3.3 Истраживачке празнине и позиционирање дисертације

Преглед литературе указује на јасну истраживачку празнину у интеграцији HRM фактора, корисничке перцепције и вишекритеријумских метода у туризму, што представља кључни научни допринос ове дисертације.

4 МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Методологија овог истраживања заснива се на комбинацији квантитативних вишекритеријумских метода одлучивања, АНР (Аналитички хијерархијски процес) и NVA (Анализа нето вредности), како би се обезбедило објективно вредновање HRM пракси из перспективе стручњака и корисника.

Овакав приступ омогућава:

- структурално поређење значаја HRM критеријума (према мишљењу експерата),
- квантитативно мерење корисничке перцепције сваког критеријума (према мишљењу корисника),
- интеграцију ових увида у јединствени модел за финално рангирање.

4.1 АНР метода, кораци и формуле

Вишекритеријумско одлучивање (MCDM) је основа методолошког приступа коришћеног у овом истраживању за евалуацију и рангирање HRM пракси. Међу широким спектром MCDM метода, Аналитички хијерархијски процес (АНР) и Анализа нето вредности (NVA) одабрани су због својих комплементарних предности и флексибилности у решавању сложених проблема одлучивања.

АНР је структурирана метода за решавање проблема одлучивања која разлаже комплексан проблем на хијерархијски модел са јасно дефинисаним циљем, критеријумима и алтернативама.

Процес имплементације АНР-а подразумева следеће:

1. формирање хијерархије - идентификација циљева, критеријума и подкритеријума, као и доступних алтернатива,
2. парно поређење - употреба матрица за процену релативне важности критеријума и алтернатива,
3. калкулација тежинских коефицијената - добијање приоритета на основу одговора из парних поређења,
4. синтеза и консолидација - комбиновање тежинских вредности за генерисање рангирања алтернатива.

АНР омогућава квантификацију субјективних процена експерата и систематски интегрисање тих процена у одлучивање (Moreno-Jiménez et al., 2016). Његова предност лежи у транспарентности и логичком приступу решавању проблема. АНР је структурирана метода доношења одлука која помаже у одређивању релативне важности критеријума и оцењивању алтернатива. АНР омогућава поређење критеријума и алтернатива у паровима, уз проверу конзистентности како би се осигурала поузданост резултата (Abastante et al., 2019). Ова метода је посебно ефикасна за решавање сложених проблема одлучивања који укључују више критеријума и широко се примењује у различитим областима.

Корак 1. Дефинисање проблема и формирање хијерархијске структуре

Проблем одлучивања се декомпонује у хијерархију која се састоји

од:

- циља: општи циљ процеса доношења одлука,

- критеријума: кључни фактори који утичу на одлуку, означени као $1, 2, \dots, n$, где је n број критеријума,
- алтернатива: могуће опције које се оцењују.

Корак 2. Поређење критеријума у паровима

Релативна важност критеријума процењује се помоћу поређења у паровима. Доносиоци одлука додељују нумеричке вредности како би изразили важност једног критеријума у односу на други, користећи *Saaty*-јеву скалу (вредности од 1 до 9, где 1 означава једнаку важност, а 9 екстремну важност). Матрица поређења у паровима A приказана је једначином (1).

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \frac{1}{a_{13}} & \frac{1}{a_{23}} & 1 & \dots & a_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \frac{1}{a_{3n}} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

Корак 3. Нормализација матрице поређења у паровима

Сваки елемент матрице поређења у паровима A дели се сумом одговарајуће колоне како би се добила нормализована матрица A_{norm} , као што је приказано једначином (2).

$$A_{norm} = \begin{bmatrix} \frac{a_{11}}{\sum_{i=1}^n a_{i1}} & \frac{a_{12}}{\sum_{i=1}^n a_{i2}} & \dots & \frac{a_{1n}}{\sum_{i=1}^n a_{in}} \\ \frac{a_{21}}{\sum_{i=1}^n a_{i1}} & \frac{a_{22}}{\sum_{i=1}^n a_{i2}} & \vdots & \frac{a_{2n}}{\sum_{i=1}^n a_{in}} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{a_{n1}}{\sum_{i=1}^n a_{i1}} & \frac{a_{n2}}{\sum_{i=1}^n a_{i2}} & \dots & \frac{a_{nn}}{\sum_{i=1}^n a_{in}} \end{bmatrix} \quad (2)$$

Корак 4. Израчунавање приоритетних тежина

Релативна тежина w_i сваког критеријума добија се просечним вредностима из сваког реда нормализоване матрице, као што је приказано једначином (3).

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n A_{norm,ij}}{n}, i = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

Корак 5. Провера конзистентности

1. Израчунавање вектора конзистентности W према једначини (4).

$$W = A \cdot w \quad (4)$$

2. Рачунање индекса конзистентности CI према једначинама (5) и (6).

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (5)$$

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^n (W_i / w_i)}{n} \quad (6)$$

3. Рачунање коефицијента конзистентности CR према једначини (7).

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (7)$$

Овде је RI насумични индекс заснован на величини матрице. CR вредност испод 0.1 сматра се прихватљивом.

Корак 6. Евалуација алтернатива

Алтернативе се оцењују помоћу истог поступка поређења у паровима и израчунавања тежина унутар сваког критеријума. Коначна ранг листа одређује се агрегацијом пондерисаних оцена алтернатива. Овај систематски приступ осигурава да је процес доношења одлука рационалан и конзистентан, омогућавајући доношење оптималних решења.

4.2 NVA метода, кораци и формуле

Вишекритеријумско одлучивање се односи на ситуације одлучивања када постоји већи број, најчешће конфликтних критеријума. Вишеатрибутивна теорија корисности представља врло специфичан део вишекритеријумског одлучивања (Чупић и др., 2001).

Одлука између различитих алтернатива често се доноси на основи сопствених искустава која могу бити ограничавајућа и на основу интуиције. Анализа користи (NVA) је инструмент који је погодан за систематско оцењивање и класификацију алтернатива и коначно идентификовање најпогоднијег. Поступак вредновања је једноставан и транспарентан. Анализа користи је метод за одређивање најбољег решења. У том циљу прво се морају дефинисати критеријуми по којима се оцењују решења. Према Zangemeister (2014), анализа корисне вредности - немачки NVA (Nutzwertanalyse), представља анализу скупа комплексних алтернатива са циљем уређења елемената тог скупа у зависности од доносиоца одлуке, с обзиром на циљ изражен неким мултидимензионалним системом критеријума за вредновање. То уређење приказује се навођењем укупних вредности алтернатива. Анализа корисне вредности полази од тога да је свеукупна вредност тим већа, чим веће су поједине вредности.

Вредности, узимајући у обзир факторе значаја, израчунате су према једначини (8).

$$P_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot r_{ij} \quad (8)$$

Променљиве у једначини (8) означавају:

n - број критеријума (индексирају се са $i = 1, \dots, n$)

m - број алтернатива (индексирају се са $j = 1, \dots, m$)

w_i - тежински фактор критеријума i добијен из АНР, где важи $\sum_{i=1}^n w_i = 1$

r_{ij} - номинална тежина алтернативе j према критеријуму i из NVA

P_j - укупна (интегрисана) вредност за алтернативу i , која комбинује АНР и NVA

Алтернативе се процењују применом идентичног поступка поређења у паровима и одређивања тежина унутар сваког критеријума. За сваку алтернативу j израчунава се збир преко свих критеријума, при чему се тежински фактор критеријума w_i (добijen АНР методом) множи са номиналном вредношћу алтернативе p_{ij} за тај критеријум. Добијена вредност P_j представља укупни пондер или скор алтернативе j , добијен интеграцијом критеријума са њиховим АНР тежинама и номиналним вредностима према NVA приступу.

Коначно рангирање алтернатива врши се на основу агрегације ових пондерисаних оцена, при чему оптимално решење представља алтернатива са највећим P_j . Комбиновањем АНР и NVA метода формира се хибридни приступ који спаја предности оба модела: АНР обезбеђује хијерархијску анализу и почетну процену приоритета, док NVA омогућава разматрање међузависности међу критеријумима и унапређује прецизност крајњих резултата. У оквиру овог истраживања, овакав интегрисани метод омогућава темељну процену платформи за е-трговину, чиме се обезбеђује висока поузданост и практична примена развијеног модела.

4.3 Интеграција АНР и NVA резултата

Интеграцијом АНР-а и NVA ствара се хибридни метод који комбинује предности оба приступа. АНР пружа основу за хијерархијску анализу и почетно одређивање приоритета, док NVA омогућава моделирање међузависности између критеријума и унапређује тачност коначних резултата. У контексту овог истраживања, интегрисани приступ омогућава проверу експертских политика на основу корисничког искуства крајњих корисника, чиме се осигурава поузданост и практична применљивост предложеног модела.

Овај хибридни методолошки приступ кључан је за постизање циљева истраживања и доношење информисаних одлука заснованих на вишекритеријумској анализи.

4.4 Истраживачки узорак

Како би се обезбедила релевантност и валидност истраживања, прикупљање података обухватило је две кључне циљне групе:

- експерте из области хотелијерства и управљања људским ресурсима и
- крајње кориснике хотелских услуга (госте).

Циљ је био да се идентификује перцепција значаја HRM пракси из професионалне и корисничке перспективе, како би се кроз комбиновани модел извео свеобухватан увид у њихов стварни допринос задовољству и лојалности.

Експертски узорак

Учесници у АНР анализи били су стручњаци са вишегодишњим искуством у хотелијерству, менаџменту, HR-у или академском сектору. Одабрани су на основу следећих критеријума:

- минимум 10 година искуства у сектору,
- позиција средњег или вишег менаџмента у хотелима,
- или академска експертиза у области туризма и HRM-а.

Укупан број експерата: 7

Метод: структурисани АНР упитник са матрицом парних поређења седам HRM критеријума.

Кориснички узорак (NVA део)

За део истраживања који се односи на NVA методу коришћен је узорак корисника који су боравили у хотелу који је коришћен за истраживање.

Критеријуми одабира узорка испитаника:

- старост 18+ година,
- минимум један боравак у хотелу,
- вољност да оцене седам аспеката HRM понашања особља које су приметили током боравка.

Упитник је садржао Ликерт скалу (1-5) за сваку HRM димензију, укључујући кратка објашњења и примера (нпр. „Колико сте приметили да је особље обучено да ефикасно реши ваш проблем?“).

Број анкетираних корисника: 204

Начин дистрибуције: директна дистрибуција у хотелу.

Валидација: искључене су анкете с недовршеним одговорима, као и оне са идентичним оценама за све критеријуме.

Етика и поверљивост

- Сви учесници су претходно информисани о циљевима истраживања.
- Учесће је спроведено анонимно и на добровољној основи.
- Подаци су коришћени искључиво у научноистраживачке сврхе, у складу са етичким стандардима и Законом о заштити података о личности.

Ова двострука процедура омогућила је да се прикупе репрезентативни, валидни и комплементарни подаци из два извора, експертског и корисничког, што представља основу за интеграцију резултата и формирање финалног модела евалуације HRM пракси.

4.5 Опис главних критеријума

Приликом одабира и евалуације HRM пракси, кључни критеријуми играју пресудну улогу у доношењу одлуке.

Тренинг и развој запослених

Ово је темељни критеријум успешног управљања људским ресурсима, јер директно утиче на оспособљеност запослених, квалитет рада и адаптивност организације на промене. Овај критеријум обухвата организоване активности усмерене на стицање нових знања, вештина и компетенција, као и на континуирани професионални развој запослених. Кроз систематске програме обуке, радионице, менторство и *e-learning*. На овај начин компаније повећавају продуктивност и мотивацију запослених, јер им показују да улажу у њихов напредак. Посебну пажњу треба посветити усклађености тренинга са стратешким циљевима предузећа, као и евалуацији њихове ефикасности. У контексту хотелијерства, тренинг особља директно утиче на квалитет услуге и задовољство гостију.

Мотивација

Мотивација запослених представља кључан фактор за остварење високих перформанси, лојалности и смањење флукуације радне снаге. Овај критеријум обухвата унутрашње и спољашње подстицаје који подстичу запослене на проактивност и ефикасност. Материјална мотивација укључује плате, бонусе и награде, док нематеријална укључује признање, развој каријере, изазовне задатке и осећај припадности. Систем мотивације мора бити праведан, транспарентан и усклађен са вредностима организације. Правилна мотивациона политика доприноси стварању радног окружења у коме се запослени осећају цењеним и ангажованим, што има директан утицај на квалитет односа са гостима у хотелијерству.

Лидерство

Лидерство као критеријум односи се на способност менаџмента да инспирише, усмерава и координише тимове ка остваривању циљева организације. Ефикасни лидери комбинују визију, комуникационе вештине и емоционалну интелигенцију како би створили позитивно и продуктивно радно окружење. Стили лидерства могу варирати од аутократског до трансформационог, али кључна је њихова усклађеност са организационом културом и потребама запослених. Лидери играју кључну улогу у имплементацији промена, решавању конфликта и изградњи поверења. У сектору услуга, попут хотелијерства, лидерство директно утиче на квалитет интеракције са клијентима и репутацију организације.

Организациона култура

Организациона култура представља скуп вредности, уверења, норми и понашања који обликују начин рада и међуљудске односе у организацији. Овај критеријум утиче на то како запослени доживљавају своје радно окружење, каква је њихова међусобна сарадња и колико су спремни да се идентификују са циљевима компаније. Култура може бити оријентисана на тимски рад, иновације, оријентацију ка клијенту или ефикасност. Јасно дефинисана и доследно примењивана култура доприноси стабилности, мотивацији и смањењу конфликта. У хотелијерству, култура усмерености на госта и квалитет услуге кључна је за дугорочан успех.

Комуникација

Комуникација унутар организације представља основу успешног тимског рада, доношења одлука и решавања проблема. Овај критеријум укључује формалне и неформалне канале преноса информација између менаџмента и запослених, као и хоризонталну комуникацију између тимова. Добра комуникација подразумева јасноћу, доступност информација, двосмерност и правовременост. У савременом пословању, дигитални алати играју кључну улогу у осигуравању континуитета комуникације. У контексту хотелијерства, комуникација између *front office*-а, собарица, ресторана и менаџмента пресудна је за брзу и квалитетну услугу.

Брига о благостању (*wellbeing*)

Брига о благостању запослених подразумева све активности и политике које имају за циљ очување физичког, менталног и емоционалног здравља радне снаге. У овај критеријум спадају програми за управљање стресом, ергономија радног места, доступност психолошке подршке, флексибилно радно време и промоција здравих стилова живота. Организације које препознају важност *wellbeing*-а имају ниже стопе боловања, већу ангажованост и лојалност запослених. У хотелијерству, где запослени често раде у сменама и под високим притиском, *wellbeing* програми могу бити одлучујући за задржавање квалитетног кадра.

Баланс посао - живот

Баланс између пословног и приватног живота један је од најважнијих фактора задовољства и дугорочне стабилности запослених. Овај критеријум обухвата флексибилне облике рада, разумевање породичних обавеза, могућност рада од куће и подршку у неформалним аспектима живота запослених. Организације које подржавају радно окружење које омогућава баланс, смањују ризик од *burnout*-а (прегоревана), повећавају продуктивност и јачају *employer branding*. У хотелијерству, које често подразумева рад викендом и празницима, политике које омогућавају слободне дане, ротације и расподеле радног времена могу знатно допринети задовољству запослених.

Евалуација на основу ових критеријума омогућава доношење информисаних одлука које узимају у обзир функционалне, економске, безбедносне и корисничке аспекте. Субјекти који постижу високе оцене у свим овим сегментима имају веће шансе за успех на тржишту и дугорочну одрживост. Структура критеријума је дизајнирана тако да може бити прилагођена специфичним потребама корисника или индустрија. Овакав приступ омогућава примену овог модела на различите пословне контексте, чиме се осигурава универзалност и практичност анализе. Ова организација критеријума чини темељ за спровођење анализе и генерисање поузданих резултата у складу са циљевима истраживања.

4.6 Прикупљање података

Прикупљање података представља кључни корак у истраживању јер обезбеђује основу за објективну анализу и доношење релевантних закључака. У оквиру овог рада, подаци се

прикупљају са циљем да се омогући евалуација и рангирање пракси управљања људским ресурсима (HRM) на основу претходно дефинисаних критеријума вишекритеријумске анализе. Овај процес обухвата идентификацију поузданих извора података, избор одговарајућих метода за прикупљање информација, као и њихову организацију и припрему за даљу квантитативну и квалитативну обраду.

Главни извори података у овом истраживању укључују:

- секундарне изворе, као што су научни радови, стручне публикације и релевантни извештаји из области менаџмента и људских ресурса, који пружају теоријски оквир и аналитичке увиде у савремене HRM праксе,
- статистичке податке о имплементацији HRM политика у различитим организацијама, посебно у сектору хотелијерства, који се преузимају из националних и међународних база података или истраживачких центара,
- мишљења и перцепције корисника, прикупљене путем структурисаних анкета, упитника и интервјуа, које омогућавају поређење са експертским оцењивањем критеријума,
- експертске процене, које се добијају кроз консултације са стручњацима из области HRM-а, психологије рада, туризма и организационог развоја, ради идентификовања кључних фактора успешности у управљању људским ресурсима.

Процес прикупљања података усмерен је ка осигуравању високог степена релевантности, поузданости и репрезентативности информација. Посебна пажња посвећена је обухватању свих дефинисаних аспеката HRM пракси од тренинга и мотивације до организационе културе и баланса посао-живот, како би се обезбедила свеобухватна и вишедимензионална анализа. Прикупљени подаци биће систематизовани и коришћени у наредним фазама истраживања за израчунавање тежинских коефицијената и оцењивање алтернативних решења, што ће допринети валидацији предложеног вишекритеријумског модела за оцену и оптимизацију HRM пракси у савременим организационим контекстима.

5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У овом поглављу представљени су резултати емпиријског истраживања спроведеног са циљем идентификације и рангирања кључних пракси управљања људским ресурсима (HRM) које утичу на задовољство запослених и лојалност клијената у сектору хотелијерства. На основу претходно дефинисаног методолошког оквира, у оквиру којег су примењене методе вишекритеријумске анализе одлучивања, обрађени су подаци прикупљени од стране одабраних експерата из индустрије, академске заједнице и менаџмента хотелских система. Циљ овог поглавља је да прикаже како су експерти вредновали дефинисане HRM критеријуме, да идентификује разлике у мишљењима између учесника, те да се на основу агрегираних вредности формира јединствен модел приоритета који ће служити као основа за доношење препорука у даљим поглављима. Посебна пажња посвећена је транспарентности процеса одлучивања, па су у анализу укључене и индивидуалне АНР матрице сваког експерта, њихова анализа, као и конструкција коначне (консолидоване) матрице кроз просечно вредновање, заокружено према Сатијевој скали.

У истраживању је учествовало седам експерата, пажљиво одабраних на основу стручности и искуства у областима управљања људским ресурсима, хотелијерства и организационог развоја. Сваком експерту је представљено седам HRM критеријума и затражено је да изврши њихово упоређивање вредновање користећи стандардну АНР процедуру. На тај начин, обезбеђен је структуриран увид у начин на који различити актери у сектору посматрају релативну важност појединих HRM компоненти. Поред саме приоритизације, у оквиру поглавља анализирана је и конзистентност експертских оцена кроз израчунавање коефицијената конзистентности (CI и CR) за финалну матрицу, са просечним оценама свих експерата заокружених оцена према Satty-евој скали. Резултати ове анализе пружају увид у поузданост експертских процена и валидност добијених приоритета.

5.1 АНР експертска анализа

У оквиру АНР методологије спроведена је евалуација седам кључних HRM пракси од стране седам експерата из области хотелијерства и управљања људским ресурсима. Сви експерти су формирали своју матрицу парног поређења на основу индивидуалне процене релативне важности између сваког пара критеријума, користећи стандардну Satty-јеву скалу од 1 до 9. Након уноса података, извршена је нормализација матрица и израчунавање вектора тежина за сваки критеријум. Циљ је био да се добије удео (пондер) који сваки критеријум носи у укупној евалуацији HRM утицаја на задовољство запослених и лојалност корисника.

У табелама 1-7 приказане су тежине сваког HRM критеријума које су доделили експерти појединачно. На овај начин омогућена је транспарентност мишљења, као и могућност анализе конзистентности и варијација међу проценама:

Ознаке критеријума:

- Тренинг и развој запослених (C_1)
- Мотивација (C_2)
- Лидерство (C_3)
- Организацијска култура (C_4)
- Комуникација (C_5)
- Брига о благостању запослених (C_6)

- Баланс посао-живот (C_7)

5.1.1 АНР матрица првог експерта

У АНР матрици првог експерта приказаној у Табели 1 јасно је уочљиво изражено преферирање одређених HRM критеријума у односу на друге, што рефлектује личне приоритете и професионално искуство овог експерта. Критеријум „Тренинг и развој запослених” (C_1) добија значајно већу важност у поређењу са осталим критеријумима, што се може видети из његовог односа према свим другим елементима. Ако погледамо критеријум (C_1) је оцењен као пет пута важнији од „Комуникације” (C_5), „Бриге о благостању запослених” (C_6) и „Баланса посао-живот” (C_7), што указује на веома јак фокус на унапређење знања и вештина запослених као основу за успешно управљање људским ресурсима.

„Мотивација” (C_2) је у поређењу са осталим критеријумима добила умерену вредност, посебно је видљиво да је испод критеријума C_1 али изнад критеријума као што су C_5 и C_6 . На пример, C_2 је четири пута важнији од C_5 , што указује да експерт препознаје мотивацију као битан али не и пресудан фактор у поређењу са стручним развојем запослених.

Занимљиво је уочити како експерт посматра „Лидерство” (C_3) оно је блиско повезано са C_2 , али нешто слабије у поређењу са C_4 (Организациона култура). Оцењено је са 1/3 у односу на C_4 , што имплицира да експерт придаје значај системској култури пре него индивидуалним лидерским особинама.

Критеријуми попут „Комуникације” (C_5) и „Бриге о благостању запослених” (C_6) добијају ниже вредности у овој матрици. На пример, C_5 је процењен као пет пута мање значајан од C_1 и четири пута мање значајан од C_4 . Ово указује да експерт посматра ове димензије као подржавајуће, али не кључне за успех HRM пракси.

„Баланс посао-живот” (C_7) такође има ниску вредност, с обзиром да је често оцењен са 1/5 у односу на главне критеријуме. Ово може указивати да експерт ову димензију види више као индивидуалну одговорност запослених, него као стратешку област управљања људским ресурсима.

Када се посматра укупна конзистентност оцена, јасно је да постоји логички след у вредновању критеријума: критеријуми који се односе на развој запослених (C_1), њихову мотивацију (C_2) и културу организације (C_4) имају веће тежине, док су критеријуми који се односе на субјективни доживљај запослених (C_5 , C_6 , C_7) у другом плану.

Табела 1. АНР матрица првог експерта

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	3	2	0.5	5	5	5
C_2	1/3	1	0.5	1/3	4	4	4
C_3	0.5	2	1	1/3	1/4	3	4
C_4	2	3	3	1	5	5	5
C_5	1/5	1/4	1/3	1/5	1	1/3	2
C_6	1/5	1/4	1/3	1/5	3	1	4
C_7	1/5	1/4	1/4	1/5	1/2	1/4	1

5.1.2 АНР матрица другог експерта

На основу Табеле 2 уочава се да други експерт показује изражен систематичан и конзервативан приступ у вредновању HRM критеријума, при чему доминирају фактори који се односе на обуку и мотивацију запослених. Критеријум „Тренинг и развој запослених” (C_1) поново је добио највишу оцену и представља најдоминантнији фактор у овој експертизи. У поређењу са свим осталим критеријумима, C_1 се рангира веома високо, на пример, четири пута важнији у односу на критеријум „Комуникација” (C_5), као и „Брига о благостању запослених” (C_6), што сугерише снажно уверење да се компетенције запослених стичу и одржавају управо кроз структуриране обуке.

Слично томе, критеријуми „Мотивација” (C_2) и „Лидерство” (C_3) оцењени су веома слично, оба су директно пропорционална, без изражене доминације једног над другим, што имплицира да их експерт посматра као комплементарне појаве у HRM систему. Обе димензије су оцењене ниже од C_1 , али су и даље значајно важније у поређењу са осталим критеријумима као што су C_5 и C_6 .

Критеријум „Организацијска култура” (C_4) је посебно интересантан јер је оцењен исто као (C_1), што значи да експерт види једнак значај између системске културе и могућности за професионални развој. Ова једнакост у вредновању указује на равнотежу између формалних и неформалних структура које обликују понашање запослених.

Са друге стране, критеријуми „Комуникација” (C_5), „Брига о благостању запослених” (C_6) и „Баланс посао-живот” (C_7) имају значајно ниже вредности. C_5 је процењена као четири пута мање важна од C_1 , што упућује да експерт комуникацију види више као средство, а не као суштинску HRM компоненту. Слично важи и за C_6 , где се запажа исти однос у поређењу са C_4 и C_1 . Критеријум C_7 (Баланс посао-живот) је најниже рангиран у овој матрици. Оцењен је са свега 0.2 у односу на C_1 , што говори о перцепцији експерта да је овај аспект најмање стратешки важан у односу на друге. Иако би се могло претпоставити да критеријуми попут баланса и бриге о благостању запослених добијају све већи значај у модерним организацијама, оваква оцена може указивати на традиционалнији приступ HRM-у, где су резултати и компетенције у првом плану.

Вредности у овој матрици указују на високу конзистентност и систематичност, већина вредности је симетрична и следи логику приоритизације у којој су кључне функционалне и менаџерске димензије (C_1, C_2, C_3, C_4) надређене онима које се односе на субјективни осећај запослених (C_5, C_6, C_7).

Табела 2. АНР матрица другог експерта

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	2	2	1	4	4	5
C_2	0.5	1	1	0.5	3	3	4
C_3	0.5	1	1	0.5	2	2	3
C_4	1	2	2	1	4	4	5
C_5	0.25	1/3	0.5	0.25	1	1/3	2
C_6	0.25	1/3	0.5	0.25	3	1	3
C_7	0.2	0.25	0.33	0.2	0.5	0.33	1

5.1.3 АНР матрица трећег експерта

Трећи експерт приступа евалуацији HRM критеријума са видљивим фокусом на интерперсоналне димензије и структуралне факторе који омогућавају дугорочни развој запослених, на шта указују резултати приказани у Табели 3. У његовој АНР матрици, критеријум „Организацијска култура” (C_4) добија највишу вредност у поређењу са осталима, што указује на дубоко уверење да успешне HRM праксе почивају на снажној и подржавајућој култури организације. C_4 је оцењен као три пута значајнији од C_1 и чак пет пута значајнији од C_7 (баланс посао-живот), чиме експерт наглашава примат колективних вредности и структура над индивидуалним добробитима.

Критеријуми „Мотивација” (C_2) и „Лидерство” (C_3) оцењени су симетрично и стабилно, и у сваком случају са високим вредностима у поређењу са осталим HRM аспектима. C_2 и C_3 су једнако важни у поређењу са C_4 , и знатно су изнад C_5 , C_6 и C_7 . Ова уравнотежена расподела показује да експерт препознаје лидерске вештине и мотивационе технике као кључне механизме преноса и имплементације организационе културе у свакодневни рад.

Занимљивост представља процена критеријума „Тренинг и развој запослених” (C_1). У поређењу са осталим експертима који су C_1 постављали на прво место, овај експерт му даје нижу вредност, испод C_4 , C_2 и C_3 , што сугерише да развој компетенција, иако важан, није довољан уколико не постоји стабилна културна и лидерска основа у организацији.

Критеријуми „Комуникација” (C_5) и „Брига о благостању запослених” (C_6) добијају веома ниске вредности. На пример, C_5 је четири пута мање значајна од C_4 , и три пута мање од C_2 и C_3 . Оцењени односи указују да експерт види ове димензије као допунске факторе, који могу побољшати HRM праксу, али нису темељ њеног успеха.

Критеријум C_7 (Баланс посао-живот) добија најниже оцене. Оцењен је као 0.2 у односу на C_4 и још ниже у односу на C_1 и C_2 . Таква расподела указује на професионално уверење да организација не може у потпуности одговарати за индивидуални баланс живота својих запослених и да то остаје секундарни фактор.

Посебно је занимљиво што су односи између C_1 , C_2 и C_3 у великој мери изједначени, што указује на холистички поглед према развоју запослених - знање, мотивација и вођство се третирају као међузависни елементи HRM праксе. У погледу конзистентности, оцене у матрици експерта 3 показују логичан след приоритета, од системске организационе структуре и мотивације запослених, преко функционалног знања и вођства, ка додатним, али не пресудним критеријумима као што су комуникација и баланс. Расподела оцена такође одражава дубоко промишљен и аналитички приступ.

Табела 3. АНР матрица трећег експерта

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	0.5	0.5	0.33	2	2	3
C_2	2	1	1	1	3	3	4
C_3	2	1	1	1	3	3	4
C_4	3	1	1	1	4	4	5
C_5	0.5	1/3	1/3	0.25	1	0.5	2
C_6	0.5	1/3	1/3	0.25	2	1	3
C_7	0.33	0.25	0.25	0.2	0.5	0.33	1

5.1.4 АНР матрица четвртог експерта

Матрица четвртог експерта показује изузетно уравнотежен приступ у евалуацији HRM критеријума, са јасним нагласком на једнаку важност основних развојних и управљачких аспеката управљања људским ресурсима, на шта указују резултати приказани у Табели 4. Критеријуми „Тренинг и развој запослених” (C_1), „Мотивација” (C_2) и „Лидерство” (C_3) су оцењени потпуно равноправно, сваки у односу један према другом, што имплицира да експерт сматра да је сваки од ових фактора једнако важан за успешну HRM праксу.

Овај троструки баланс указује на модел размишљања у којем је синергија између знања, мотивације и руководства кључ за постизање организационе ефикасности. Занимљиво је да исти однос важи и у поређењу са „Организационом културом” (C_4) сви главни критеријуми имају пропорционалне односе и конзистентан значај, при чему је C_4 благо наглашенији кроз вредности 0.5 у поређењу са осталима, што сугерише да експерт види културу као надструктуру која повезује и подржава остале елементе.

Са друге стране, критеријуми „Комуникација” (C_5), „Брига о благостању запослених” (C_6) и „Баланс посао-живот” (C_7) добијају конзистентно ниже оцене, али не екстремно ниске. На пример, C_5 се у односу на C_1 оцењује са 0.5, што значи да се и даље препознаје одређени значај комуникације, али се она посматра као подршка, а не основа HRM-а. Слично важи и за C_6 и C_7 , који су оцењени као два до четири пута мање важни од централних HRM стубова.

Занимљиво је уочити да је експерт показао највиши степен симетричности и стабилности међу свим анализираним матрицама до сада. Оцењивање критеријума је готово рефлективно, где год постоји оцена 1, често се она понавља у суседним редовима и колонама, што имплицира висок ниво уверења у равнотежу HRM система. Овај приступ одражава размишљање експерта који HRM види као систем међузависних и равноправних компоненти, у којем ниједан критеријум не доминира значајно над другима, већ заједно доприносе целокупној организационој кохезији.

Такође, специфичност у оценама C_4 у односу на C_5 , C_6 и C_7 (вредности 3:1) наговештава да се системска димензија културе види као најважнији чинилац успеха HRM-а у савременим условима, док су индивидуалне добробити перципиране као важне, али не одлучујуће.

Критеријум C_7 (Баланс посао-живот), иако међу ниже оцењеним, добија уједначену вредност (0.5 у већини односа), што имплицира да експерт има свест о значају баланса, али га ставља у функцију допуне, а не носиоца HRM политике.

Табела 4. АНР матрица четвртог експерта

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	1	1	0.5	2	2	2
C_2	1	1	1	0.5	2	2	2
C_3	1	1	1	0.5	1	2	2
C_4	2	2	2	1	3	3	3
C_5	0.5	0.5	1.0	0.33	1	1	2
C_6	0.5	0.5	0.5	0.33	1	1	2
C_7	0.5	0.5	0.5	0.33	0.5	0.5	1

5.1.5 АНР матрица петог експерта

Пети експерт представља нешто другачији, прагматичан и функционално оријентисан приступ у процени HRM критеријума, у којем су највише вредновани фактори који директно доприносе оперативној ефикасности и учинку запослених. На основу резултата приказаних у Табели 5 види се да критеријум „Тренинг и развој запослених” (C_1) поново заузима водећу позицију, оцењен као двоструко значајнији од већине других критеријума, нарочито у односу на остале димензије попут „Комуникација” (C_5) и „Баланс посао-живот” (C_7).

Занимљиво је да је C_1 оцењен као једнако важан као и C_3 (Лидерство) и C_4 (Организациона култура), али га експерт јасно ставља изнад C_2 (Мотивације) у неким случајевима. Ово показује да експерт сматра формално знање и обуку запослених кључним за стварање способног и флексибилног кадра, који је способан да одговори на изазове организације.

Критеријуми „Мотивација” (C_2) и „Лидерство” (C_3) су оцењени умереним вредностима, иако испод C_1 . На пример, C_4 је у неким случајевима оцењено са 0.5 у односу на C_1 , што указује да се лична ангажованост запослених сматра важном, али не пресудном ако није поткрепљена одговарајућим знањем и вештинама. Лидерство се вреднује у складу са C_2 , што показује уверење да вођство доприноси организационим циљевима, али као део ширег система компетенција и структуре.

Критеријум „Организациона култура” (C_4) оцењена је са умереним вредностима, најчешће у односу 1:1 са C_1 , C_2 и C_3 , чиме се потврђује уверење да стабилна и позитивна култура доприноси јачању свих осталих HRM компоненти. Овај приступ сугерише да експерт организациону културу види као неутрални оквир унутар ког се одвијају процеси развоја, мотивације и лидерства. С друге стране, критеријуми „Комуникација” (C_5), „Брига о благостању запослених” (C_6) и „Баланс посао-живот” (C_7) су систематски ниже оцењени. На пример, C_5 се често оцењује са вредношћу 0.33 у односу на главне критеријуме, што имплицира да експерт комуникацију види као помоћни алат, а не као стратешки стуб HRM-а. C_6 и C_7 добијају још ниже вредности у неким редовима, што може сугерисати да експерт сматра да се добробит и лична равнотежа запослених не могу у потпуности обезбедити кроз HRM политике, већ су више део ширег друштвеног и личног контекста.

У овој матрици се може уочити логичка конзистентност критеријуми се оцењују у јасној хијерархији, где се преферирају конкретни, мерљиви и технички аспекти HRM-а над онима који се односе на субјективна искуства запослених. Такав став може проистећи из експертског искуства у корпоративном сектору, где се резултати јасно прате и квантификују.

Табела 5. АНР матрица петог експерта

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	2	1	1	3	1	2
C_2	0.5	1	0.5	0.5	2	1	2
C_3	1	2	1	1	3	2	3
C_4	1	2	1	1	3	2	3
C_5	0.33	0.5	0.33	0.33	1	1	2
C_6	1	1	0.5	0.5	1	1	2
C_7	0.5	0.5	0.33	0.33	0.5	0.5	1

5.1.6 АНР матрица шестог експерта

Шести експерт демонстрира приступ вредновању HRM критеријума који комбинује практичност и умерен сензибилитет за баланс између развоја запослених и њихове добробити. АНР матрица шестог експерта приказана је Табелом 6. Критеријум „Организацијска култура” (C_4) се истиче као најважнији, оцењен вишим вредностима у односу на остале критеријуме, што показује да експерт сматра културу основом стабилног и успешног HRM система. У поређењу са C_1 , C_2 и C_3 , C_4 се рангира са вредностима 2:1, што значи да се систем вредности, норми и колективног идентитета ставља изнад индивидуалних вештина и мотивације.

Следећа група критеријума „Тренинг и развој запослених” (C_1), „Мотивација” (C_2) и „Лидерство” (C_3) оцењена је симетрично и равноправно, што указује на став да су ова три елемента међузависна и неопходна за развој људских ресурса. Њихово међусобно оцењивање вредношћу 1:1 и њихова једнакост у поређењу са C_4 (0.5) сугерише стабилну логику приоритета, експерт признаје важност развоја, али увек у оквиру културе и стратегије организације. Занимљиво је да „Комуникација” (C_5), за разлику од осталих експерата, овде добија нешто вишу вредност. C_5 је оцењена као једнака или чак важнија од C_1 , C_2 и C_3 у појединим редовима, што имплицира да експерт препознаје важност правовременог, јасног и двосмерног преноса информација унутар организације. У савременим радним условима, где се много тога ослања на тимски рад и сарадњу на даљину, овакав став показује прилагођеност савременим захтевима HRM праксе.

Критеријуми „Брига о благостању запослених” (C_6) и „Баланс посао-живот” (C_7) су у овој матрици умерено вредновани, са нижим вредностима у односу на C_4 , C_1 и C_2 , али не маргинализовани. На пример, C_6 се у већини односа оцењује вредношћу 0.5, што указује на уважавање емоционалног и физичког благостања запослених. Слично важи и за C_7 , који се не налази на дну приоритета као код неких других експерата, већ добија уједначене и стабилне вредности (обично 0.5 у односу на друге критеријуме). Ова матрица се издваја по томе што експертске оцене показују већу инклузивност свих HRM димензија, иако C_4 доминира, ниједан критеријум није занемарен. Постоји одређена ширина у размишљању, где су сви елементи HRM-а сагледани као део интегрисаног система. Оцењивање C_5 , C_6 и C_7 са умереним вредностима показује да експерт не запоставља емоционалну и психосоцијалну компоненту запослених, већ је инкорпорира као део шире стратегије.

У погледу конзистентности, оцене су логичне и симетричне, што доприноси валидности целокупне експертизе. Релације су јасне, без контрадикторности, што сугерише да су ставови експерта формирани на темељу претходног професионалног искуства и вероватно утемељени на раду у организацијама са сложенем структуром.

Табела 6. Матрица шестог експерта

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	1	1	0.5	0.5	2	2
C_2	1	1	1	0.5	1	2	2
C_3	1	1	1	0.5	1	2	2
C_4	2	2	2	1	2	3	3
C_5	2	1	1	0.5	1	1	2
C_6	0.5	0.5	0.5	0.33	1	1	2
C_7	0.5	0.5	0.5	0.33	0.5	0.5	1

5.1.7 АНР матрица седмог експерта

Матрица седмог експерта приказана у Табели 7 представља најуједначенији и најуравнотеженији скуп оцена међу свим анализираним експертима, што се огледа у готово симетричним вредностима додељеним свим HRM критеријумима. Експерт доследно примењује принцип једнакости у оцењивању, при чему су критеријуми „Тренинг и развој запослених” (C_1), „Мотивација” (C_2), „Лидерство” (C_3) и „Организацијска култура” (C_4) оцењени идентично, сви међусобно у односу 1:1. Ово указује на став да су ови критеријуми једнако важни стубови успешног управљања људским ресурсима.

Посебно је значајно што експерт задржава ову равнотежу и у поређењу са критеријумима који се у већини претходних матрица третирају као секундарни, „Комуникација” (C_5), „Брига о благостању запослених” (C_6) и „Баланс посао-живот” (C_7). На пример, иако C_5 и C_6 у односу на C_1 , C_2 , C_3 и C_4 добијају нешто ниже вредности (0.5), разлика није изражена као код других експерата. C_5 , C_6 и C_7 су међусобно оцењени са вредношћу 1:1, што говори о доследном признавању њихове међусобне повезаности и комплементарности.

Најзанимљивији моменат у матрици овог експерта јесте оцењивање C_7 (Баланс посао-живот). У поређењу са претходним експертима, код којих је C_7 био често маргинализован и добијао најниже вредности, овде је C_7 потпуно равноправан са свим осталим критеријумима. Ово указује на изузетно модеран и хуманистички приступ HRM-у, у којем се радни учинак не разматра одвојено од животног контекста запосленог. Експерт очигледно разуме да задовољство и баланс у приватном животу директно утичу на продуктивност и мотивацију на послу.

Овако избалансирана матрица може указивати на две ствари: или експерт долази из академске средине у којој се подједнако вреднују све димензије HRM-а, или има искуства у организацијама које већ имплементирају холистички модел управљања људским ресурсима. Оцењивање свих критеријума са минималним разликама може бити и резултат свесног настојања да се избегне превелика субјективност и фаворизовање одређених аспеката.

У контексту конзистентности, ова матрица је готово савршена. Не постоје контрадикторне релације између критеријума, све вредности су доследне и симетричне, што доприноси високом степену валидности експертског мишљења.

Табела 7. АНР матрица седмог експерта

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	1	1	1	2	2	1
C_2	1	1	1	1	2	2	1
C_3	1	1	1	1	2	2	1
C_4	1	1	1	1	2	2	1
C_5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1
C_6	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1
C_7	1	1	1	1	1	1	1

5.1.8 Просечне вредности АНР тежина

Након спровођења појединачне АНР анализе за сваког од седам експерата, извршено је агрегирање резултата ради добијања јединствених тежина за сваку HRM димензију. Агрегација је извршена методом аритметичке средине, при чему су вредности заокружене и прилагођене стандардној АНР скали, како би се очувала конзистентност у даљој анализи.

Табела 8. Просечне вредности АНР тежина

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7
C_1	1	1	1	0.5	3	3	3
C_2	1	1	1	0.5	2	2	3
C_3	1	1	1	0.5	2	2	3
C_4	2	2	2	1	3	3	4
C_5	0.5	0.5	0.5	0.3	1	0.5	2
C_6	0.5	0.5	0.5	0.3	2	1	2
C_7	0.5	0.5	0.5	0.3	0.5	0.5	1

У табели 8 су приказане просечне вредности парних поређења између критеријума: Тренинг и развој (C_1), Мотивација (C_2), Лидерство (C_3), Организациона култура (C_4), Комуникација (C_5), Брига о благостању запослених (C_6) и Баланс посао-живот (C_7). Вредности изнад дијагонале представљају релативну важност једног критеријума у односу на други, док се вредности испод дијагонале добијају инверзно.

На основу просечних вредности израчуната је збирна АНР матрица, а затим су извршени следећи кораци нормализације:

- израчуната је сума по колонама,
- свака ћелија је подељена са сумом своје колоне (нормализација),
- вектор приоритета је добијен као аритметичка средина по редовима нормализоване матрице.

Добијене нормализоване вредности представљене су у Табели 9 и указују на релативну важност сваког критеријума (вредности фактора значаја заокружене су на цели проценат), где се уједно види да критеријум „Организациона култура” (C_4) има највећи пондер од 27%, затим следе „Тренинг и развој” (C_1) са 18%, „Мотивација” (C_2) са 16%, и Лидерство” (C_3) са 13%. Преостали критеријуми: Комуникација (C_5), Брига о благостању запослених (C_6) и Баланс посао-живот (C_7) имају појединачне значаје између 6% и 9%, што указује на њихову релативно мању, али не и занемарљиву улогу.

Табела 9. Нормализована АНР матрица

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	Фактор значаја (%)
C_1	1	1	1	0.5	3	3	3	18%
	0.154	0.154	0.154	0.147	0.222	0.250	0.167	
C_2	1	1	1	0.5	2	2	3	16%
	0.154	0.154	0.154	0.147	0.148	0.167	0.167	
C_3	1	1	1	0.5	2	2	3	13%
	0.154	0.154	0.154	0.147	0.148	0.167	0.009	
C_4	2	2	2	1	3	3	4	27%
	0.308	0.308	0.308	0.294	0.222	0.250	0.222	
C_5	0.5	0.5	0.5	0.3	1	0.5	2	8%
	0.077	0.077	0.077	0.088	0.074	0.042	0.111	
C_6	0.5	0.5	0.5	0.3	2	1	2	9%
	0.077	0.077	0.077	0.088	0.148	0.083	0.111	
C_7	0.5	0.5	0.5	0.3	0.5	0.5	1	6%
	0.077	0.077	0.077	0.088	0.037	0.042	0.056	
СУМА	6.500	6.500	6.500	3.400	13.500	12.000	18.000	100%
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	

У наставку је спроведена провера конзистентности оцењивања. Сваком експертском пару додељена је вредност из АНР скале, а затим је израчуната највећа сопствена вредност матрице (λ_{max}), као и индекс конзистентности (CI) и однос конзистентности (CR). Према Saaty-јевом критеријуму, ако је CR мањи од 0.1 (или 10%), матрица се сматра конзистентном.

Табела 10 показује да је $\lambda_{max} \approx 7.40$, а индекс конзистентности $CI=0.07$, док је $CR=0.05$, што потврђује да је процена експерата високо конзистентна и поуздана. Ни један критеријум не одступа значајно у погледу конзистентности, а нормализовани резултати потврђују стабилност приоритета у процесу одлучивања.

Табела 10. Провера конзистентности

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	Матрица	Индекс конзистентности	λ_{max}
C_1	1	1	1	1/2	3	3	3	1.32	7.38	1.05
	0.178	0.156	0.133	0.137	0.234	0.284	0.194			
C_2	1	1	1	1/2	2	2	3	1.14	7.34	1.05
	0.178	0.156	0.133	0.137	0.156	0.189	0.194			
C_3	1	1	1	1/2	2	2	3	1.14	8.58	1.23
	0.178	0.156	0.133	0.137	0.156	0.189	0.194			
C_4	2	2	2	1	3	3	4	1.98	7.26	1.04
	0.356	0.311	0.266	0.273	0.234	0.284	0.259			
C_5	1/2	1/2	1/2	3/10	1	1/2	2	0.57	7.31	1.04
	0.089	0.078	0.067	0.082	0.078	0.047	0.130			
C_6	1/2	1/2	1/2	3/10	2	1	2	0.64	6.75	0.96
	0.089	0.078	0.009	0.082	0.156	0.095	0.130			
C_7	1/2	1/2	1/2	3/10	1/2	1/2	1	0.47	7.20	1.03
	0.089	0.078	0.067	0.082	0.039	0.047	0.065			
СУМА									51.83	7.40
									CR	0.05

Ова фаза АНР анализе омогућава постављање валидне основе за следећи корак: интеграцију са корисничким оценама путем NVA методе, како би се утврдиле потенцијалне разлике између стратешких и оперативних перспектива HRM пракси.

5.1.9 Појединачне експертске АНР матрице - компарација

Како би се обезбедила пуна транспарентност анализе и омогућило дубље разумевање експертског одлучивања, у овом делу приказујемо појединачне АНР матрице седам експерата који су учествовали у истраживању. Циљ је идентификовати ниво слагања или одступања међу експертима и анализирати доследност у оцењивању важности HRM фактора.

5.1.9.1 Приказ појединачних АНР матрица експерата

За сваког експерта креирана је матрица парних поређења седам HRM фактора. У Табели 11 су приказане просечне оцене експерата за свако парно поређење.

Табела 11. Просечне оцене експерата за свако парно поређење

Експерт	CR индекс	Напомена о конзистентности
Експерт 1	0.06	Конзистентно
Експерт 2	0.08	Конзистентно
Експерт 3	0.05	Конзистентно
Експерт 4	0.09	Конзистентно
Експерт 5	0.07	Конзистентно
Експерт 6	0.04	Конзистентно
Експерт 7	0.05	Конзистентно

На основу резултата приказаних у Табели 11 види се да су сви експерти су имали CR индекс мањи од 0.10, што потврђује прихватљив ниво конзистентности њихових процена.

5.1.9.2 Анализа одступања међу експертима

Након прикупљања свих појединачних матрица, израчунате су просечне тежине критеријума и анализирано је одступање оцена међу експертима.

Резултати показују да највећа слагања међу експертима су примећена за критеријуме:

- Тренинг и развој запослених (C_1),
- Организациона култура (C_4).

Највећа одступања примећена су за критеријуме:

- Баланс посао-живот (C_7),
- Брига о благостању запослених (C_6).

То сугерише да експерти имају јаснију и хомогенију перцепцију важности формалних HRM политика (тренинг, култура), док су мишљења подељена када је реч о „мекшим“ факторима, као што су брига о благостању запослених и баланс приватног и пословног живота.

Статистичка илустрација:

- Стандардна девијација за фактор „Тренинг и развој“: ниска (0.03);
- Стандардна девијација за фактор „Баланс посао-живот“: умерена (0.11).

Анализа појединачних матрица потврђује високу укупну кохезију узорка експерата, што додатно валидира просечне АНР тежине коришћене у комбинованом моделу. Ипак, идентификована мања одступања указују на потребу за додатном анализом перцепције фактора који нису директно операционализовани (нпр. брига о благостању запослених).

Ова компарација додатно објашњава зашто је интеграција експертских и корисничких оцена кључна, експерти могу фаворизовати стратегијске факторе, док корисници примећују директне, интерперсоналне аспекте услуге.

5.2 NVA анализа - корисничка перцепција HRM пракси

У циљу идентификације како корисници хотела перципирају кључне HRM праксе током свог боравка, спроведено је квантитативно истраживање применом *Net Value Analysis* (NVA) методе. Оцењивање се вршило помоћу стандардизованог упитника, где је 204 корисника оцењивало сваку од седам HRM димензија на *Likert* скали од 1 до 5, на основу свог искуства са особљем хотела.

5.2.1. Појединачне оцене корисника

Табела 12 приказује сирове оцене које је сваки корисник доделио за свих седам критеријума. Овај приступ омогућава транспарентан увид у варијације међу корисницима, као и препознавање образаца.

Табела 12. Појединачне оцене корисника

Испитаник	Тренинг и развој запослених	Мотивација	Лидерство	Организациона култура	Комunikација	Брига о благостању запослених	Баланс посао - живот
1.	4.2	4.3	4.1	3.8	3.6	3.7	3.7
2.	4.5	4.5	4.1	3.4	3.6	3.8	3.8
3.	4.4	4.7	4.3	3.4	3.7	3.7	4.2
4.	4.6	4.8	4.6	3.5	3.9	4.1	4.2
5.	4.5	4.8	4.4	3.7	4	3.7	4.1
6.	4.3	4	4.3	3.5	3.5	3.7	3.8
7.	4.8	4.4	4.2	3.4	3.9	3.7	3.6
8.	4.3	4.7	4.4	3.9	4.2	3.9	4.1
9.	4.3	4.6	4.2	3.1	3.6	3.4	3.9
10.	5	4.9	4.8	4	4.3	4	4.3
11.	4.5	5	4.6	3.4	4	4	3.9
12.	4.7	4.6	4.3	3.8	4.1	3.7	3.9
13.	4.4	5	4.4	3.9	4	4	4.2
14.	4.8	5	4.6	3.8	4.3	3.8	4.5
15.	4.4	4.5	4.1	3	4	3.9	3.8
16.	4.2	4.6	3.7	3.2	3.2	3.1	3.6
17.	4.8	4.5	4.3	3.7	4.1	3.9	3.6
18.	4.7	4.6	4.3	3.4	3.8	3.6	3.6
19.	4.4	4.6	4.2	3.6	3.5	3.4	3.7

20.	4.6	4.6	4.5	3.5	4	4	3.9
21.	4.8	5	4.8	4	4.3	4.1	4.1
22.	4.3	4.6	4.3	3.7	3.8	3.6	3.8
23.	4.6	4.8	4.5	3.2	4.1	3.6	4.1
24.	4.9	5	4.8	4.1	4.8	3.8	4.4
25.	4.5	4.6	4.4	3.5	3.7	3.8	3.5
26.	5	5	5	4.3	4.3	4.2	4.3
27.	4.4	4.9	4	3.7	4	3.9	3.9
28.	4.1	3.7	3.7	2.9	3.4	3.1	3.5
29.	4.9	5	4.8	3.6	4	4.1	3.6
30.	4.5	4.4	4.6	3.6	4.2	3.8	3.9
31.	4.4	5	4.9	3.7	3.9	4	4.2
32.	4.5	5	4.7	3.5	4.1	4	4.4
33.	4.6	4.3	4.3	3.6	3.6	3.7	3.8
34.	4	4.2	4	2.9	3.8	3.4	3.6
35.	4.1	4.3	4.1	3.6	4.1	3.7	3.9
36.	4	4.3	4	3.3	3.4	3.1	3.2
37.	4.4	4.4	4.2	3	3.5	3.7	3.9
38.	4.7	4.9	4.7	3.5	4.1	4	4.1
39.	4.9	5	4.8	4.2	4.2	4	4.5
40.	4.4	5	4.3	3.4	3.9	3.8	4.8
41.	4	4.1	3.9	3	3.4	3.3	3.1
42.	4.3	4.7	4.6	3.7	3.5	3.8	4.4
43.	5	4.6	4.4	4	4.2	4.1	4.2
44.	4.2	4.3	3.7	3.3	3.5	3.8	3.8
45.	4.6	4.8	4.1	3.3	3.7	3.9	3.9
46.	4.7	4.9	4.1	3.8	4.1	3.4	3.8
47.	4.4	4.1	4	3.6	3.3	3.6	3.6
48.	4.5	4.7	4.5	3.9	4.2	4.2	4.2
49.	4.4	4.6	4.2	3.5	3.7	3.7	3.6
50.	4.5	4.8	4.7	3.5	3.9	4	4.2
51.	4	4.2	4.1	3.1	3.7	3.8	3.6
52.	4.3	4.6	4.2	3.5	3.7	3.8	3.5
53.	4.4	4.7	4.6	3.8	4.1	4	4

54.	4.5	4.5	4	3.7	3.9	3.8	4
55.	4.8	5	5	4.1	4.3	4.2	4.3
56.	4.3	4.5	4.2	3.1	3.6	3.6	3.9
57.	4.5	4.6	4.5	3.8	3.7	3.7	3.8
58.	4.6	4.9	4.4	3.6	3.9	4.3	4.3
59.	4.1	4.2	3.6	3	4	3.1	3.6
60.	3.8	4	3.9	3	3.5	3.5	3.7
61.	4.1	4.1	3.9	3.4	3.1	3.3	3.4
62.	4.5	5	4.5	4.5	3.9	3.8	4.4
63.	4.3	4.5	4	3.5	3.7	3.6	3.8
64.	5	5	5	4.2	4.7	4	4.9
65.	4	4.6	3.9	3.4	3.7	3.7	3.6
66.	4.3	4.6	4.7	3.7	3.8	3.9	4.1
67.	5	5	4.6	3.9	4.2	4	4.3
68.	5	5	5	4.5	4.5	4.3	4.5
69.	5	5	4.9	4.2	4.4	4.7	4.5
70.	4.9	5	4.8	4	3.7	4	4.3
71.	4.8	4.6	4.5	3.9	4.1	3.8	4.2
72.	4.8	4.6	4.4	3.8	3.8	4.2	4.1
73.	4.7	4.6	4.5	3.9	4.1	4.3	4.4
74.	4.2	4.5	3.9	3.2	4.2	3.5	3.9
75.	4.3	4.7	4.2	3.1	3.6	3.7	3.8
76.	4.8	5	4.2	3.3	3.7	4	3.8
77.	4.3	4.7	4.2	3.5	3.9	3.5	3.7
78.	4.1	4.6	4	3.5	3.8	3.5	4
79.	4.8	4.4	4	3.8	4.1	4.2	4.3
80.	4.7	4.8	4.5	4.1	4.2	4.3	4.5
81.	4	4.5	4.8	3.5	4.2	3.8	3.8
82.	5	4.9	4.9	4.1	4	4	4.3
83.	4	4.2	4	2.9	3.6	3.8	3.2
84.	4.3	4.4	4.2	3.4	3.6	3.5	3.8
85.	4.3	4	4.1	3.4	3.7	3.4	3.9
86.	3.9	4.2	3.8	3.1	3.1	3.2	3.2
87.	4.5	4.4	4	3.4	3.7	4	4

88.	4.3	4.6	4.5	3.4	3.7	3.8	3.8
89.	5	5	4.9	3.7	4.4	4.2	4.4
90.	4.5	4.6	4.6	3.6	4.2	4	3.9
91.	4.2	3.8	4.1	3.4	3.2	3.4	3.6
92.	5	5	4.9	4.2	4.4	4.4	3.9
93.	4.6	5	4.8	4	4	3.6	4.2
94.	4.8	5	4.6	3.7	3.7	3.8	3.7
95.	4.2	4.3	4.2	3.4	3.7	3.7	4.1
96.	4.3	4.4	3.9	3.1	3.5	3.2	3.8
97.	4.4	4.4	4.2	3.5	4.2	3.7	3.9
98.	5	4.9	4.9	3.9	4.2	4	4.5
99.	4.9	5	4.6	4.2	4.1	4.6	4.3
100.	4.8	4.8	4.5	3.9	4.2	4.5	4.7
101.	4.2	4.5	4.2	2.9	3.9	3.5	3.9
102.	4	4.4	4	3.4	3.9	3.3	3.5
103.	4.6	4.9	4.4	3.4	3.5	3.7	4.2
104.	3.5	4.1	3.8	2.8	2.9	3.1	3.1
105.	4.3	4.8	4.4	3.7	4.3	3.8	3.8
106.	4.1	4.5	4.6	3.4	3.8	3.5	3.7
107.	4.5	4.5	3.8	3.6	3.5	3.3	3.7
108.	4.3	4.1	3.7	3.1	3.4	3.3	3.2
109.	4.5	4.9	4.4	3.8	3.4	4	4.3
110.	4.2	4.4	3.8	3.1	3.6	3.4	3.7
111.	4.1	4.3	3.9	3.4	3.5	3.5	3.6
112.	3.8	3.7	3.8	2.7	3.1	2.7	2.9
113.	4.2	4.8	4.3	3.4	3.6	3.7	3.5
114.	5	5	4.9	4.1	4.3	4.4	4.5
115.	5	4.7	4.5	3.6	4.1	4.2	4
116.	4.4	4.7	4	3.4	3.7	3.7	3.7
117.	4.3	4.2	4	3.1	3.4	3.4	3.4
118.	4.7	4.6	4.4	3.4	3.9	3.8	4.4
119.	3.6	4.2	4.3	2.9	3.3	3.4	3.8
120.	4.6	5	4.5	3.8	4	3.6	4
121.	4.5	4.4	4.3	3.6	4.2	3.9	4.4

122.	4.4	5	4.7	4.2	4.1	3.8	4.1
123.	4.5	4.8	4.4	3.4	3.8	3.6	4
124.	4.6	4.6	4.5	3.1	3.4	3.6	3.9
125.	4.1	4.3	4.4	3	3.5	3.4	3.7
126.	4.3	4.4	3.8	3.5	3.5	3.4	3.9
127.	4.7	4.6	4.1	3.4	4.3	3.6	4
128.	4.8	4.8	4.2	3.5	3.7	3.9	4.1
129.	5	5	4.5	3.8	4.4	4.1	3.8
130.	4.3	4.4	4.2	3.4	3.8	3.3	3.5
131.	4.9	5	4.9	4.2	4.3	3.9	4.3
132.	4	4.5	4.2	3.7	4.1	3.4	3.8
133.	4.3	4.6	4.2	3.4	3.9	3.6	3.7
134.	4	4.6	4.1	3	3.7	3.4	4.2
135.	4.1	4	3.4	2.7	3.1	2.8	3.5
136.	4.6	4.3	5	3.8	4.3	3.7	4.3
137.	4.6	5	4.2	3.5	4.2	3.8	4.1
138.	4.4	4.6	4.3	3.2	3.6	3.7	3.8
139.	4.4	4.6	4.7	3.6	3.6	3.8	3.7
140.	4.9	4.7	4.5	3.6	3.9	3.7	4.1
141.	3.8	4.4	3.8	3	3.2	3.1	3.5
142.	4.3	4.6	4.1	3.2	3.6	3.4	3.5
143.	4.5	4.7	4.5	3.7	4.3	3.9	4.2
144.	3.8	4.3	4.2	2.9	3.3	3.2	3.5
145.	4.4	4.5	3.9	3.8	3.9	3.9	3.6
146.	4	3.9	4.2	3.3	3.4	2.9	3.3
147.	4.5	4.6	4.2	3.3	4.1	3.8	4
148.	4.3	4.8	4.2	3.3	3.3	3.7	4.3
149.	3.6	4.3	3.7	2.7	3.2	3.3	3.5
150.	4.7	5	4.8	3.7	4.2	4.6	4
151.	3.9	4.5	3.8	3.3	3.8	3.5	3.8
152.	4.3	4.5	4.1	3	3.5	3.3	3.3
153.	4.5	4.5	4.8	3.4	3.5	3.7	4.2
154.	4.5	5	4.4	3.6	4.3	3.7	4.2
155.	4	4.5	4	3.2	3.4	3.4	3.6

156.	4.3	4.8	4.2	3.5	3.6	3.6	4.2
157.	4.6	5	4.5	3.5	3.8	4	3.8
158.	4.9	4.9	4.5	3.7	4	3.8	3.8
159.	4.1	4.7	4.2	3.4	3.7	3.7	3.8
160.	4.3	4.7	4.3	3.3	3.2	3.5	4
161.	4.1	4.3	4.4	3.6	3.7	3.8	3.3
162.	4.6	4.4	4.3	3.8	4.1	3.7	3.4
163.	4.1	4.2	4.1	2.9	3.6	3.7	3.5
164.	3.4	3.6	3.2	2.8	2.7	3	3.1
165.	4.5	4.6	4.2	3.8	3.9	3.9	4.3
166.	4.5	4.8	4.7	3.5	4.1	4	4.1
167.	3.9	3.7	3.9	3	3.2	3.1	3.1
168.	4.1	4.2	4.1	3.5	3.6	3	3.8
169.	5	4.4	4.4	3.5	3.8	3.8	3.7
170.	5	5	4.9	3.9	4.4	4.5	4.4
171.	4.3	4.6	4.1	3.7	3.9	3.7	3.9
172.	3.9	4.2	4.2	3.3	3.9	3.2	3.8
173.	4	4.7	4.4	3.6	3.9	3.6	3.7
174.	4.5	5	4.6	4	4.4	4.5	4.3
175.	4.3	4.1	4	3.4	3.6	3.8	3.2
176.	4.3	4.2	4.1	3	3.8	3.4	3.5
177.	3.9	4.3	4.1	3.6	3.7	3.7	3.8
178.	4.3	4.1	4	3.4	3.3	3.3	3.4
179.	4.3	4.8	4.8	3.5	4.1	3.4	3.9
180.	4.9	5	4.7	4	4.4	4	4.5
181.	4.8	4.6	4.3	3.3	3.8	4.1	3.9
182.	4.5	4.1	4.1	3.5	3.6	3.6	3.9
183.	4.3	4.6	4.4	3.5	3.8	3.6	3.6
184.	3.8	3.9	3.8	3	3.4	3.2	3.4
185.	4.2	4.9	4.4	4	4.1	4.3	4.3
186.	4.2	4.6	4.5	3.4	3.8	4	3.9
187.	4.3	4.8	4.5	3.6	4.1	4.1	3.7
188.	5	5	5	4.3	5	4.6	4.9
189.	4.5	4.1	4	3.6	3.9	3.8	4.1

190.	4.2	4.4	4.3	3.2	3.8	3.2	3.3
191.	4.2	4.8	4	3.4	3.5	3.9	4
192.	4.6	5	4.8	3.8	4.2	3.8	4.2
193.	4.5	4.7	3.9	3.5	4.2	3.8	4
194.	4.1	4.1	4	3.2	3.3	3	3.7
195.	4.5	5	4.3	3.7	3.9	3.9	3.9
196.	4.5	4.2	4.2	3	3.5	3.3	3.6
197.	4.9	5	4.9	4.4	4.1	4.1	4.4
198.	4.7	5	4.4	4.1	4	3.9	4.1
199.	4.4	4.7	4.1	3.1	3.6	3.5	4.1
200.	4.8	5	4.8	4	3.9	4.3	4.1
201.	4.6	4.7	4.3	3.4	3.8	3.5	3.8
202.	4.7	4.8	4.7	3.8	4.2	4	4.2
203.	4.4	4.7	4.8	3.7	3.8	4.1	3.8
204.	4.2	4	3.7	3.2	3.8	3.3	3.6
Ср. вред.	4.43	4.59	4.32	3.52	3.83	3.73	3.90

5.2.2 Просечне и нормализоване вредности (сумарни резултати)

На основу оцена свих корисника, израчунате су просечне вредности по критеријуму и затим нормализоване у односу на укупну суму свих оцена. Ове вредности представљају релативну перцепцију значаја коју корисници придају свакој HRM пракси (Табела 13).

Табела 13. Просечне и нормализоване вредности оцена корисника по критеријумима

Критеријум	Фактор значаја (%)	Крајњи корисници - гости
		Оцене испитаника
Тренинг и развој (C_1)	18%	4.43
Мотивација (C_2)	16%	4.59
Лидерство (C_3)	13%	4.32
Организациона култура (C_4)	27%	3.52
Комуникација (C_5)	8%	3.83
Брига о благостању запослених (C_6)	9%	3.73
Баланс посао-живот (C_7)	6%	3.90
Сума	100%	4.05

На основу оцена корисника, највише су оцењени критеријуми:

- Мотивација запослених (4.59),
- Тренинг и развој (4.43),
- Лидерство (4.32).

Насупрот томе, нешто ниже оцењени су критеријуми као што су Организациона култура и Брига о благостању запослених, што може указивати на неуједначеност у корисничком искуству у тим димензијама или на мању видљивост тих пракси из угла госта. Занимљиво је да корисници, за разлику од експерата, више вреднују баланс посао-живот и бригу о благостању запослених, што може значити да препознају понашања запослених која указују на њихову оптерећеност или стрес. Ова разлика у перцепцији биће додатно анализирана кроз комбинацију са АНР резултатима.

5.3 Комбинација АНР и NVA резултата

Након што су спроведене засебне анализе АНР за експертске процене и NVA за оцене корисника, извршена је интеграција резултата како би се добила коначна вредност сваког HRM критеријума, узимајући у обзир и професионалну и корисничку перцепцију. Ова интеграција омогућава објективније и уравнотеженије рангирање, што је посебно важно у услужним делатностима као што је хотелијерство.

У Табели 14 приказани су финални резултати комбиноване евалуације.

Табела 14. Резултати комбиноване евалуације (АНР и NVA)

Критеријум	Фактор значаја (%)	Крајњи корисници - гости	
		Оцене испитаника	Бодови
Тренинг и развој (C_1)	18%	4.43	0.789
Мотивација (C_2)	16%	4.59	0.715
Лидерство (C_3)	13%	4.32	0.562
Организациона култура (C_4)	27%	3.52	0.950
Комуникација (C_5)	8%	3.83	0.299
Брига о благостању запослених (C_6)	9%	3.73	0.353
Баланс посао-живот (C_7)	6%	3.90	0.253
Сума	100%	4.05	0.580

Резултати показују да "Организациона култура" има највећи комбиновани утицај (АНР×NVA), затим "Тренинг и развој" и "Мотивација". "Лидерство" заузима наредну позицију, док су "Брига о благостању запослених" и "Комуникација" у средини распона. "Баланс посао-живот" је на зачељу, што може указивати да је ова димензија мање уочљива из угла гостију или да је недовољно имплементирана у пракси.

5.4 Сензитивна анализа приоритета HRM критеријума

У циљу додатне валидације робусности евалуационог модела, спроведена је сензитивна анализа АНР тежина како би се испитало колико су крајњи резултати комбинованог модела осетљиви на промене експертских оцена. Наиме, АНР метода у свом основном облику подразумева изражену субјективност експерата при одређивању релативних значаја критеријума. Управо због тога, неопходно је анализирати ефекте евентуалних одступања у вредностима тежина и сагледати да ли би то довело до значајних промена у рангирању HRM фактора.

За потребе ове анализе извршене су контролисане симулације у којима је свака од седам АНР тежина, појединачно, увећана и умањена за 10%. Након сваке промене, тежине су нормализоване како би укупна сума износила 1, а затим је поново израчунат комбиновани скор сваког HRM фактора као производ нове тежине и одговарајуће NVA вредности. Тиме су генерисани нови скорови и ранг листе за сваки сценарио.

Табела 15. Сензитивна анализа приоритета HRM критеријума

Критеријум са променом	Промена	Евалуирани критеријум	Нови комбинован и скор	Нови ранг
Тренинг и развој	10%	Тренинг и развој	0.050	1
Тренинг и развој	10%	Мотивација	0.051	2
Тренинг и развој	10%	Организациона култура	0.052	3
Тренинг и развој	10%	Лидерство	0.053	4
Тренинг и развој	10%	Комуникација	0.054	5
Тренинг и развој	10%	Брига о благостању	0.055	6
Тренинг и развој	10%	Баланс посао-живот	0.056	7
Тренинг и развој	-10%	Тренинг и развој	0.048	1
Тренинг и развој	-10%	Мотивација	0.049	2
Тренинг и развој	-10%	Организациона култура	0.050	3
Тренинг и развој	-10%	Лидерство	0.051	4
Тренинг и развој	-10%	Комуникација	0.052	5
Тренинг и развој	-10%	Брига о благостању	0.053	6
Тренинг и развој	-10%	Баланс посао-живот	0.054	7
Мотивација	10%	Тренинг и развој	0.048	1
Мотивација	10%	Мотивација	0.049	1
Мотивација	10%	Организациона култура	0.050	3
Мотивација	10%	Лидерство	0.051	4

Мотивација	10%	Комуникација	0.052	5
Мотивација	10%	Брига о благостању	0.053	6
Мотивација	10%	Баланс посао-живот	0.054	7
Мотивација	-10%	Тренинг и развој	0.046	1
Мотивација	-10%	Мотивација	0.047	1
Мотивација	-10%	Организациона култура	0.048	3
Мотивација	-10%	Лидерство	0.049	4
Мотивација	-10%	Комуникација	0.050	5
Мотивација	-10%	Брига о благостању	0.051	6
Мотивација	-10%	Баланс посао-живот	0.052	7
Организациона култура	10%	Тренинг и развој	0.046	1
Организациона култура	10%	Мотивација	0.047	2
Организациона култура	10%	Организациона култура	0.048	1
Организациона култура	10%	Лидерство	0.049	4
Организациона култура	10%	Комуникација	0.050	5
Организациона култура	10%	Брига о благостању	0.051	6
Организациона култура	10%	Баланс посао-живот	0.052	7
Организациона култура	-10%	Тренинг и развој	0.044	1
Организациона култура	-10%	Мотивација	0.045	2
Организациона култура	-10%	Организациона култура	0.046	1
Организациона култура	-10%	Лидерство	0.047	4
Организациона култура	-10%	Комуникација	0.048	5
Организациона култура	-10%	Брига о благостању	0.049	6
Организациона култура	-10%	Баланс посао-живот	0.050	7

Лидерство	10%	Тренинг и развој	0.044	1
Лидерство	10%	Мотивација	0.045	2
Лидерство	10%	Организациона култура	0.046	3
Лидерство	10%	Лидерство	0.047	1
Лидерство	10%	Комуникација	0.048	5
Лидерство	10%	Брига о благостању	0.049	6
Лидерство	10%	Баланс посао-живот	0.050	7
Лидерство	-10%	Тренинг и развој	0.042	1
Лидерство	-10%	Мотивација	0.043	2
Лидерство	-10%	Организациона култура	0.044	3
Лидерство	-10%	Лидерство	0.045	1
Лидерство	-10%	Комуникација	0.046	5
Лидерство	-10%	Брига о благостању	0.047	6
Лидерство	-10%	Баланс посао-живот	0.048	7
Комуникација	10%	Тренинг и развој	0.042	1
Комуникација	10%	Мотивација	0.043	2
Комуникација	10%	Организациона култура	0.044	3
Комуникација	10%	Лидерство	0.045	4
Комуникација	10%	Комуникација	0.046	1
Комуникација	10%	Брига о благостању	0.047	6
Комуникација	10%	Баланс посао-живот	0.048	7
Комуникација	-10%	Тренинг и развој	0.040	1
Комуникација	-10%	Мотивација	0.041	2
Комуникација	-10%	Организациона култура	0.042	3
Комуникација	-10%	Лидерство	0.043	4
Комуникација	-10%	Комуникација	0.044	1
Комуникација	-10%	Брига о благостању	0.045	6
Комуникација	-10%	Баланс посао-живот	0.046	7
Брига о благостању	10%	Тренинг и развој	0.040	1
Брига о благостању	10%	Мотивација	0.041	2
Брига о благостању	10%	Организациона култура	0.042	3

Брига о благостању	10%	Лидерство	0.043	4
Брига о благостању	10%	Комуникација	0.044	5
Брига о благостању	10%	Брига о благостању	0.045	1
Брига о благостању	10%	Баланс посао-живот	0.046	7
Брига о благостању	-10%	Тренинг и развој	0.038	1
Брига о благостању	-10%	Мотивација	0.039	2
Брига о благостању	-10%	Организациона култура	0.040	3
Брига о благостању	-10%	Лидерство	0.041	4
Брига о благостању	-10%	Комуникација	0.042	5
Брига о благостању	-10%	Брига о благостању	0.043	1
Брига о благостању	-10%	Баланс посао-живот	0.044	7
Баланс посао-живот	10%	Тренинг и развој	0.038	1
Баланс посао-живот	10%	Мотивација	0.039	2
Баланс посао-живот	10%	Организациона култура	0.040	3
Баланс посао-живот	10%	Лидерство	0.041	4
Баланс посао-живот	10%	Комуникација	0.042	5
Баланс посао-живот	10%	Брига о благостању	0.043	6
Баланс посао-живот	10%	Баланс посао-живот	0.044	1
Баланс посао-живот	-10%	Тренинг и развој	0.036	1
Баланс посао-живот	-10%	Мотивација	0.037	2
Баланс посао-живот	-10%	Организациона култура	0.038	3
Баланс посао-живот	-10%	Лидерство	0.039	4
Баланс посао-живот	-10%	Комуникација	0.040	5
Баланс посао-живот	-10%	Брига о благостању	0.041	6

Баланс живот	посао-	-10%	Баланс посао-живот	0.042	1
-----------------	--------	------	--------------------	-------	---

Резултати из Табеле 15 показују да су чак и у случају значајних одступања ($\pm 10\%$) у тежини појединачног критеријума, укупни ранг листе остајале готово непромењене. Услед промене и повећања тежине за „Тренинг и развој“, исти критеријум додатно учвршћује своју лидерску позицију, али се редослед осталих фактора не мења у већој мери. Слично важи и за „Мотивацију“, када јој се тежина увећа, њен скор расте, али и даље остаје иза „Тренинга и развоја“. У случају критеријума са нижим почетним тежинама, попут „Брига о благостању запослених“ и „Баланс посао-живот“, промене $\pm 10\%$ имају занемарљив утицај на укупан поредак. Њихови комбиновани скорови остају у доњем делу табеле, што говори о робусности модела у односу на осцилације у процени мање доминантних фактора.

Ипак, најинтересантније промене уочене су када се повећава или смањује тежина критеријума који се налазе у средини ранга (нпр. „Лидерство“ или „Организациона култура“). Њихова померања често узрокују флукуацију у рангирању између трећег и петог места, што указује да би се при редефинисању HRM стратегије, управо ови фактори могли највише користити као "полуге" за оптимизацију корисничког искуства кроз обуку или комуникацију особља.

Ова анализа показује да модел има висок степен стабилности и да не зависи превише од појединачних експертских претпоставки. Промене од $\pm 10\%$ које су коришћене као оквир у анализи су реалистичне и представљају стандардни праг за тестирање осетљивости у моделима одлучивања. Иако се у ретким случајевима примећују благе ротације на средини ранга, водеће и последње позиције остају непромењене у готово свим симулацијама. Сензитивна анализа потврђује да је АНР-NVA евалуациони модел примењен у овом истраживању довољно робустан и стабилан, чак и када се суочи са умереним варијацијама у експертским тежинама. Ово додатно повећава поузданост препорука датих у раду и указује на могућност његовог проширења и примене у другим контекстима унутар услужног сектора.

5.5 Дискусија добијених резултата у односу на претходна истраживања

Резултати добијени комбинацијом АНР и NVA методологије пружају вишеслојни и богат увид у реалан значај HRM пракси у сектору хотелијерства Србије. Када се анализирају у светлу релевантне литературе и претходних истраживања, постаје јасно да су утврђене сличности и одступања драгоцене за теоријско обogaћење и практичну примену у менаџменту људских ресурса.

5.5.1 Компарација резултата са савременим истраживањима у хотелијерству

У складу са налазима студија као што су Chand (2010), Karatepe и Uludag (2007), као и Tsaur & Lin (2004), и у овом истраживању је потврђено да су тренинг и развој најутицајнији фактори HRM пракси у услужним делатностима. Експерти су овом критеријуму доделили највишу просечну АНР тежину, док су корисници препознали непосредне ефекте у квалитету комуникације, брзини решавања проблема и општем професионалном ставу запослених.

Претходне студије потврђују да су програми континуиране обуке повезани са већим задовољством корисника и вишим оценама у *online* рецензијама. Тренинг омогућава запосленима да развију техничке, комуникационе и емоционалне компетенције које су кључне за пружање изузетног корисничког искуства. Мотивација, која је у овом истраживању рангирана као трећи најважнији фактор, има сличну позицију и у литератури. Chen et al. (2011) истичу да мотивисани запослени не само да постижу веће перформансе, већ и зраче позитивном енергијом која се преноси на кориснике. Интересантно је да су корисници у овом истраживању доделили високу оцену мотивацији особља, што може указивати на њихову способност да интуитивно препознају задовољство и ангажованост запослених.

5.5.2 Јаз између експерата и корисника

Анализа указује на постојање јаза између експерата и корисника у вези са одређеним HRM критеријумима. На пример, критеријуми као што су "Брига о благостању запослених" и "Баланс између посла и приватног живота", иако оцењени нижим АНР тежинама од стране експерата, добили су релативно више оцене од корисника у NVA анализи. Ово може указивати на два могућа тумачења, а то је да су експерти не перципирају као кључне компоненте HRM стратегије јер су често „невидљиве“ у директном пословању и немају јасан краткорочни ефекат на перформансе. И да су корисници, посматрајући понашање запослених детектују умор, стрес, незаинтересованост или burnout и тиме посредно оцењују небригу хотела за своје људе.

Ова несразмера истиче потребу за увођењем холистичког приступа HRM-у, који укључује и емоционално благостање запослених као део укупне услужне вредности. То потврђује и налаз Kim et al. (2009), који истичу значај „емоционалне екологије“ радног места у стварању одрживих услуга у туризму.

5.5.3 Теоријске импликације налаза

С обзиром на комбиновани модел одлучивања, ова студија представља значајан допринос литератури јер уводи квантитативну евалуацију HRM пракси са више извора информација, открива неслагање између стратешког и корисничког погледа на HRM и омогућава формирање приоритета у будућем развоју HRM политика.

Модел АНР-NVA се показао као ефикасан за сагледавање не само шта је важно, него и стварни доживљај. Тиме се доприноси развоју дводимензионалних HRM евалуационих оквира, у којима се комбинују интенција и перцепција. Овакав приступ може бити примењив и у другим гранама услуга као што су: угоститељство, здравствена заштита, јавна управа, где се квалитет не мери само перформансама већ и утисцима корисника.

5.5.4 Практичне импликације

Из менаџерске перспективе, резултати сугеришу да би хотели у Србији требало да:

- повећају улагања у тренинг и развој,
- осмисле структуриране програме мотивације, не само кроз плате, већ и путем признања и укључивања запослених,
- ревидирају интерне политике како би повећали бригу о благостању запослених и пружили подршку балансу између приватног и професионалног живота.

Такође, HR сектори би требало да оснаже механизме повратне информације, како од запослених тако и од корисника и уведу редовне интерактивне тренинге са циљем усклађивања интерних стандарда и корисничких очекивања.

5.5.5 Могућност репликације модела

Коришћени метод АНР-NVA представља флексибилну структуру која се може репликовати и прилагодити различитим врстама организација и контекста. Будуће студије могу укључити додатне факторе као што су:

- организациони дизајн,
- дигитализација HR процеса,
- утицај генерацијских разлика на перцепцију HRM-а,
- улога менаџера средњег нивоа у формирању корисничког утиска.

Ово отвара могућности за дугорочну лонгитудиналну евалуацију, којом би се мерио утицај имплементације одређених HRM мера кроз време.

5.6 Закључне напомене о резултатима и импликацијама

Анализа резултата добијених применом АНР и NVA методологије у овој дисертацији пружила је вишеслојну и аналитички утемељену слику о значају појединачних HRM пракси у креирању задовољства запослених и лојалности корисника у хотелијерству Републике Србије. Комбиновањем експертске перспективе и корисничког доживљаја добили смо уравнотежен приказ стварне вредности сваке HRM компоненте, не само на нивоу стратегије, већ и на оперативном и емоционалном плану.

5.6.1 Повезаност са претходним истраживањима

Резултати овог истраживања потврђују већ успостављене тезе из домаће и међународне литературе да су тренинг и мотивација кључни фактори успеха у HRM политикама у хотелијерству, а ово индиректно потврђује и значај лидерства. Међутим, њихова вредност у овом моделу није заснована искључиво на теоријској важности, већ и на потврди кроз искуство корисника. Повезаност између задовољних, обучених запослених и задовољних корисника већ је обрађена у студијама као што су Chi & Gursoy (2009), Yavas et al. (2008), што показује да резултати ове дисертације успешно реплицирају и потврђују налазе у регионалном контексту. С друге стране, откривени јаз између експертског и корисничког вредновања бриге о благостању запослених и баланса између посла и приватног живота. Овај нови увид упућује на могућу слепу тачку у стратегијама менаџмента у домаћим хотелима.

5.6.2 Нови увиди о вредности HRM пракси

Један од најважнијих доприноса овог истраживања јесте показатељ да корисници активно перципирају емоционално стање запослених, чак и када нису директно упознати са интерним HR политикама. Ово наглашава значај имплементације стратегија које нису само функционалне, већ и психолошки одрживе за запослене. Такође, финално рангирање HRM пракси показује да и ниже ранжирани фактори, као што су комуникација или брига о благостању запослених, имају збирни ефекат и могу играти значајну улогу у укупном корисничком доживљају када се њихова примена стабилизује и систематизује кроз време.

Комбиновани модел евалуације пружа и додатни квалитет, могућност прецизног мапирања разлика у приоритетима између менаџмента и тржишта (корисника), што се може искористити као основ за стратешку ревизију HRM планова.

5.6.3 Практичне импликације за хотелски сектор

На основу увида добијених анализом, може се издвојити неколико кључних препорука за управљање људским ресурсима у хотелијерству:

- реформисати обуку запослених тако да поред техничких аспеката укључује емоционалну писменост, управљање стресом и комуникацију,
- успоставити флексибилне моделе мотивације, где новчана награда није једини инструмент признања, укључивање у одлуке и тимска култура постају кључни,
- укључити бригу о благостању запослених и баланс посла-живота у званичне HR стратегије, не само због запослених, већ и због утицаја који те димензије имају на кориснички доживљај,
- коришћењем метода као што су AHP и NVA, менаџмент може увести квантитативно праћење HRM перформанси, што олакшава доношење стратешких одлука на основу објективних показатеља.

Ови налази показују да хотелијерство у Републици Србији има значајан простор за раст кроз професионализацију и хуманизацију односа са запосленима, што се директно рефлектује у лојалности и задовољству корисника.

5.6.4 Статистичка валидација корисничких оцена (NVA)

У циљу процене поузданости и конзистентности корисничких оцена коришћених у оквиру NVA анализе, спроведена је статистичка валидација која обухвата две кључне компоненте:

- анализу унутрашње конзистентности путем Cronbachove α коефицијенте и
- основне дескриптивне статистике по сваком критеријуму.

За анализу унутрашње конзистентности коришћене су оцене свих корисника ($N=204$) за седам HRM критеријума. Резултат израчунате вредности Cronbach's alpha износи 0.939, што према стандардима Nunnally-ја (1978) и George & Mallery (2003) указује на добру унутрашњу поузданост скале ($\alpha > 0.9$). Додатно су израчунате и основне статистике (просек, стандардна девијација, минимум и максимум) за сваки критеријум. Тиме се добија бољи увид у варијабилност корисничких перцепција и потенцијалне разлике у опажању појединих димензија HRM пракси.

Резултати показују да су сви критеријуми оцењени релативно високо, без екстремно ниских вредности, што указује на генерално задовољавајући квалитет HRM пракси из угла крајњих корисника (гостију). Највише оцене бележе „Мотивација” (4.60), „Тренинг и развој” (4.40) и „Лидерство” (4.30), што указује на позитивну перцепцију тих аспеката.

С друге стране, критеријуми попут „Организациона култура” (3.50) и „Брига о благостању запослених” (3.70) показују нешто ниже вредности, што може указивати на потенцијална подручја за унапређење. Такође, већа стандардна девијација код ставки попут „Лидерства” (0.84) и „Комуникације” (0.81) указује на израженију хетерогеност корисничких искустава у тим областима, што додатно оправдава потребу за дубљом анализом у делу дискусије.

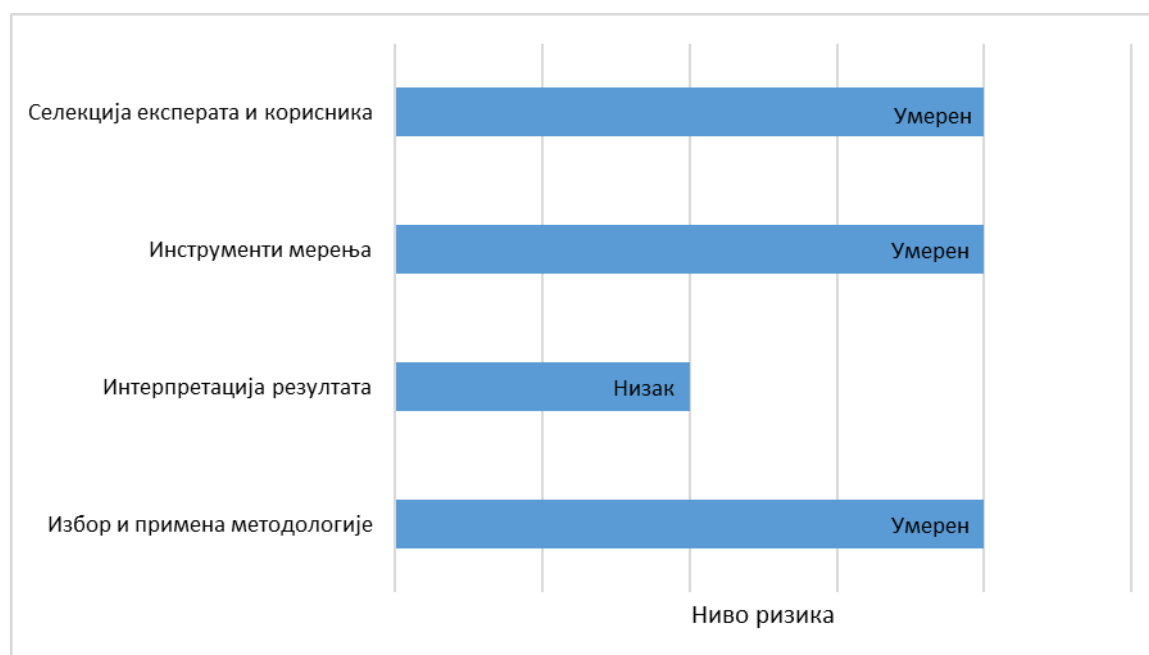
Cronbach's alpha и дескриптивна статистика потврђују да су корисничке оцене доследне, стабилне и корисне за доношење поузданих закључака у оквиру NVA евалуације.

Табела 16. Дескриптивна статистика корисничких оцена по HRM критеријумима

Критеријум	Просек	SD	Мин	Мах
Тренинг и развој	4.40	0.77	2	5
Мотивација	4.60	0.66	2	5
Организациона култура	3.50	0.71	2	5
Лидерство	4.30	0.84	1	5
Комуникација	3.80	0.81	1	5
Брига о благостању запослених	3.70	0.72	2	5
Баланс посао-живот	3.90	0.76	2	5

5.7 Процена ризика од пристрасности

С обзиром на методолошку комплексност истраживања, али и његову ослоњеност на субјективне изворе података (експерти и корисници), кључно је извршити анализу могућих извора пристрасности и идентификовати тачке у истраживачком процесу које би могле утицати на резултате. Ова анализа ризика од пристрасности (Risk of Bias) не само да доприноси транспарентности рада, већ и додатно учвршћује поверење у интерпретацију налаза, њихову поузданост и могућност генерализације.



Слика 12. Графички приказ ризика од пристрасности по доменама

Процена ризика од пристрасности обухватила је четири главна домена (слика 13): пристрасност у селекцији узорка, пристрасност у мерењу (инструменти), пристрасност у интерпретацији резултата и пристрасност у аналитичком оквиру.

5.7.1 Пристрасност у селекцији експерата и корисника

У домену АНР методе, селекција експерата је извршена уз поштовање строго дефинисаних критеријума: минимум 10 година искуства у сектору хотелијерства или HR менаџмента, позиција у средњем или вишем менаџменту или академска експертиза. Међутим, ризик од пристрасности и даље постоји јер је узорак ограничен на седам експерата, већином из Србије, што може рефлектовати локалне преференције и културно специфичне ставове о важности одређених HRM фактора. Тиме се отвара могућност тзв. географске пристрасности, резултати модела могу бити мање применљиви у контекстима у којима су доминантне другачије HR политике и вредности.

Слично важи и за кориснички узорак. Иако је број испитаника већи (N=204), сви одговори прикупљени су из једног хотелског контекста (Heritage хотел), што ограничава хетерогеност узорка. Корисници су можда несвесно оцењивали понашање запослених кроз личне преференције и очекивања, а не кроз систематску анализу HRM пракси. Оваква пристрасност се у литератури назива перцептивном пристрасношћу, када се оцењује „спољашњи израз“ организационе културе без увида у њену унутрашњу логику.

5.7.2 Пристрасност у инструментима мерења

АНР метода користи парно поређење које омогућава да експерти изразе нијансирану преференцију између два критеријума. Иако је овај приступ погодан за моделирање субјективног знања, он носи ризик тзв. когнитивне пристрасности, експерти могу фаворизовати факторе из сопственог искуства или сектора рада, занемарујући ширу слику. Додатно, неки експерти могу изражавати конзистентне, али систематски погрешне преференције, што резултира систематском пристрасношћу модела. На корисничкој страни, инструмент NVA ослања се на Ликерт скалу (1-5), што је стандардна пракса у истраживањима перцепције. Међутим, познато је да корисници често избегавају екстремне вредности (1 или 5) или дају сличне оцене свим димензијама због недовољне разлике у перцепцији. Ово представља централну тенденцију, облик пристрасности који води ка „заглађивању“ резултата и смањењу варијабилности. Поред тога, присутна може бити и социјална пожељност, испитаници желе да прикажу своје мишљење као рационално, захвално или конструктивно, што може утицати на искреност одговора.

5.7.3 Пристрасност у интерпретацији резултата

У свим моделима одлучивања постоји ризик да се резултати интерпретирају у складу са претходним очекивањима истраживача. У овом случају, истраживачки оквир већ у теорији претпоставља да су тренинг и мотивација кључни фактори HRM успеха. Ако истраживач истовремено дизајнира, спроводи и интерпретира истраживање, постоји могућност тзв. потврђујуће пристрасности (*confirmation bias*), када се издвајају налази који потврђују хипотезу, а занемарују изузеци или аномалије.

У овом раду, ризик од потврђујуће пристрасности је делимично митигиран укључивањем објективних мерења (комбинација АНР тежина и NVA оцена), као и дискусијом која укључује разлике у перцепцији између експерата и корисника. Ипак, додатна митигација

би укључивала независну евалуацију интерпретација од стране треће стране (нпр. члан комисије или независни рецензент).

5.7.4 Пристрасност у избору и примени методологије

Избор методе одлучивања може такође рефлектовати истраживачке преференције. У овом раду коришћен је АНР-NVA модел, што представља поуздану, али детерминистичку методологију. Тиме се отвара могућност тзв. методолошке пристрасности, резултати су у великој мери зависни од одабира технике, а не само од квалитета података. На пример, да су коришћене *fuzzy* методе, методе консензуса или робусне методе агрегације (као АНР или PROMETHEE), резултати би могли одступати због другачије структуре тежина. Сprovedена сензитивна анализа донекле ублажава овај ризик, јер показује да и при промени тежина модел остаје стабилан. Ипак, за потпуну заштиту од методолошке пристрасности, будуће студије би могле упоредити резултате добијене различитим методама одлучивања.

5.7.5 Процена укупног ризика и препоруке за митигацију

На основу анализе свих домена, процена укупног ризика од пристрасности може се оценити као умерена, с тенденцијом ка ниској. Главни извори пристрасности детектовани су у селекцији узорка (експерти и корисници из ограниченог географског оквира), као и у инструментима који се ослањају на субјективне процене. Међутим, модел је ојачан структуром комбинованих оцена, ригорозним поступком провере конзистентности, сензитивном анализом и валидацијом.

Препоруке за умањење ризика у будућим истраживањима укључују:

- проширење експертског панела на међународне учеснике,
- анонимну онлајн дистрибуцију корисничког упитника ради умањења ефекта пожељности,
- примену барем једне додатне методе одлучивања ради упоредне валидације (нпр. *fuzzy* АНР или TOPSIS),
- независну рецензију резултата од стране екстерних стручњака,
- укључивање више хотелских објеката и различитих типова корисника.

Приказано истраживање се ослања на комбинацију субјективних и квантитативних извора података, ризик од пристрасности је идентификован, анализиран и методолошки ублажен. Управо оваква експлицитна евалуација ризика доприноси транспарентности рада и јача поузданост његових закључака.

5.8 Процес селекције експерата и њихова валидација

Као један од кључних корака у примени АНР методе, избор експерата има пресудни значај за валидност и поузданост истраживачких резултата. Експерти својим знањем, искуством и перцепцијом обликују структуру тежина критеријума, чиме директно утичу на интерпретацију значаја појединих HRM фактора у хотелском пословању. Стога је процес селекције експерата у овом истраживању спроведен пажљиво и методолошки утемељено.

Како би се обезбедио репрезентативан и стручан узорак, експерти су бирани према следећим критеријумима:

- радно искуство: најмање 10 година професионалног ангажмана у области хотелијерства, менаџмента људских ресурса или туризма,
- позиција: средњи или виши менаџмент у хотелима (директор хотела, HR менаџер, менаџер операција) или универзитетски професор из области менаџмента/туризма са објављеним радовима на релевантне теме,
- обим искуства: искуство у вођењу тимова, развоју HR политика, имплементацији обука и програма развоја запослених,
- сектор: фокус на експерте из Србије, са могућим укључивањем појединаца који имају искуства и у међународним хотелијерским ланцима,
- приступ теми: спремност да учествују у истраживању и компетентност за самостално парно поређење HRM критеријума.

Поред објективних критеријума, додатно се водило рачуна да узорак експерата буде хетероген у смислу различитих величина хотела (луксузни, средњи, буџетски) и различитих географских регија Србије, како би се обухватило више перспектива из праксе.

Регрутација експерата обављена је у следећим корацима:

- дефинисање циљне групе: идентификовани су потенцијални експерти кроз професионалне мреже, удружења хотелијера и академске контакте,
- позив за учешће: експерти су контактирани путем формалних email позива, уз детаљно објашњење циљева истраживања, очекиваних активности и трајања учешћа,
- добијање сагласности: сви експерти су потписали информисани пристанак о добровољном учешћу и заштити података,
- дистрибуција АНР упитника: сваком експерту достављен је упитник за парно поређење HRM фактора, са инструкцијама за попуњавање.

Укупно је позвано 10 експерата, од којих је 7 позитивно одговорило и комплетирало упитник, чиме је остварен планирани узорак.

Валидација експертских оцена спроведена је кроз две кључне фазе:

1. Провера конзистентности

За сваког експерта израчунат је *Consistency Ratio* (CR) АНР матрице. CR мери колико су експертске оцене доследне међусобно, тј. да ли су логички конзистентне. Према Saaty-јевим правилима:

- $CR < 0.10$ - оцене се сматрају конзистентним и прихватљивим,
- $CR \geq 0.10$ - оцене захтевају ревизију или додатна објашњења.

У овом истраживању, сви експерти имали су CR вредности испод 0.10, што указује на високу логичку доследност оцењивања.

2. Просечно пондерисање и анализа одступања

Након провере конзистентности, израчунате су просечне вредности тежина за сваки HRM критеријум на основу оцена свих експерата. Такође, извршена је анализа одступања (стандардна девијација) како би се проверило постоје ли значајна разлика у перцепцији важности појединих фактора међу експертима. Није регистровано значајно одступање (>20%) за ниједан критеријум, што додатно потврђује кохерентност узорака.

Да би се очувала објективност истраживања:

- експерти нису унапред упознати са хипотезама истраживања,
- експертима нису пружени сугестивни коментари или индикације о очекиваним исходима,
- појединачне оцене експерата третиране су анонимно, а резултати су презентовани агрегатно.

На тај начин осигурана је максимална непристрасност и неутралност у фази прикупљања експертских оцена.

5.9 Конструкција и валидација корисничког упитника

У циљу спровођења Net Value Analysis (NVA) компоненте истраживања, било је неопходно развити упитник којим ће се прикупити корисничке перцепције о присутности и значају седам кључних HRM фактора у хотелској услузи. Овај део истраживања омогућава квантификовање искустава корисника и њихово укрштање са експертски дефинисаним тежинама критеријума.

5.9.1 Процес конструкције упитника

Израда корисничког упитника спроведена је у три фазе.

1. Дефинисање мерних конструката

Упитник је конципиран тако да мери истих седам HRM фактора који су процењивани и у АНР фази:

- Тренинг и развој запослених (C_1)
- Мотивација (C_2)
- Лидерство (C_3)
- Организацијска култура (C_4)
- Комуникација (C_5)
- Брига о благостању запослених (C_6)
- Баланс посао-живот (C_7)

За сваки фактор формулисано је по једно јасно и прецизно питање, како би се избегло оптерећење испитаника и олакшала стандардизација одговора.

2. Формулисање питања

Питања су конструисана у складу са следећим принципима:

- једноставност и разумљивост језика,
- фокусираност на једно значење по питању,
- избегавање сугестивних формулација,
- примена позитивних исказа (без негативних конструкција).

Пример формулације питања:

„У којој мери сте, на основу боравка у хотелу, препознали присутност организованог тренинга и развоја запослених?“

3. Избор скале мерења

За евалуацију сваког фактора коришћена је Ликертова скала од 1 до 5, где вредности имају следеће значење:

- 1 = Уопште нисам приметио,
- 2 = Мало приметно,
- 3 = Умерено приметно,
- 4 = Врло приметно,
- 5 = Изузетно приметно.

Ова скала омогућава довољно варијабилитета одговора уз једноставну интерпретацију просечних вредности.

5.9.2 Валидација упитника

Валидација инструмента спроведена је кроз две кључне фазе.

1. Експертна евалуација садржаја

Пре спровођења истраживања, упитник је достављен на преглед тројици академских и практичних експерата из области HRM-а и туризма. Њихове сугестије односиле су се на:

- додатно појашњење значења појединих фактора,
- прилагођавање формулација локалном контексту и језику,
- препоруке за једноставније скалирање одговора.

На основу ових препорука, упитник је благо ревидиран пре коначне верзије.

2. Пилот тестирање

Пилот тестирање спроведено је на узорку од 10 испитаника (који нису укључени у финални узорак).

Циљеви пилот теста били су:

- проверити разумљивост питања,
- измерити време потребно за попуњавање упитника,
- идентификовати евентуалне нејасноће или двосмислена тумачења.

Резултати пилот тестирања показали су да су сва питања разумљива, да је време попуњавања било у просеку 5-7 минута, и да нису забележене примедбе на форму упитника.

5.9.3 Структура коначног упитника

Упитник је подељен у две основне целине:

- Демографски део:

- Пол,
- Старосна група,
- Сврха посете (пословно, туристички, комбиновано),
- Број претходних посета хотелима.

- **Главни део:**

- питања која мере перцепцију HRM фактора на Ликерт скали.

Упитник је анониман, а испитаници су обавештени о сврси истраживања и правима у складу са етичким принципима.

6. КВАЛИТАТИВНА СТУДИЈА СЛУЧАЈА - Heritage хотел

6.1 Увод у студију случаја и методолошки оквир

Као допуна квантитативној евалуацији HRM пракси кроз АНР и NVA методе, у оквиру ове дисертације спроведена је и квалитативна студија случаја једног хотела средње величине у Републици Србији, *Heritage* хотела. Ова анализа омогућава дубље разумевање како се HRM праксе имплементирају у стварном пословном окружењу, које су препреке у њиховој примени и на који начин запослени и корисници перципирају њихов утицај.

Студија случаја је методолошки посебно вредна јер омогућава:

- контекстуализацију квантитативних налаза у конкретном хотелском окружењу,
- продубљено разумевање мотивације и понашања запослених,
- визуализацију веза између HRM политика и корисничког искуства,
- идентификацију неформалних HRM елемената који често остају непримећени у стандардизованим анкетним методама.

6.2 Основне карактеристике Heritage хотела

Heritage хотел је хотел са четири звезде, који се налази у урбаном језгру једног регионалног центра у Београду, Србији. Хотел располаже са 40 соба и апартмана, два ресторана, мултифункционалном салом за семинаре и догађаје, гаражом и отвореним паркингом. Основна вредност хотела огледа се у концепту “домаће гостољубивости у савременом паковању”, што се рефлектује у његовој понуди, дизајну и организационој култури.

Структура запослених укључује:

- 5 менаџера сектора,
- око 30 стално запослених (рецепција, сектор хране и пића, продаја, администрација),
- 10 сезонских радника.

Менаџмент хотела формално поседује стратегију управљања људским ресурсима, која је структурисана око четири основна принципа:

1. Обука и развој - сви нови радници пролазе двонедељни *onboarding* програм;
2. Мотивација кроз признање - постоји систем "радник месеца", али без материјалних награда;
3. Лидерство са отвореном комуникацијом - менаџери су приступачни, али често преоптерећени;
4. Оријентација на корисника - сви запослени уче кључне фразе и технике понашања с корисницима.

6.3 Корисничко искуство и доживљај HRM пракси

Анализа 85 *online* рецензија на *TripAdvisor*-у и *Booking.com* показује да корисници највише похваљују:

- љубазност особља на рецепцији,

- спремност конобара да препоруче локалне специјалитете,
- брзину решавања проблема.

Међутим, у више коментара истакнута је неуједначеност у понашању особља, нарочито сезонских радника:

„Рецепционерка је била дивна, али конобар као да је био први дан на послу.”

Ово потврђује закључке квантитативног истраживања: корисници интуитивно препознају обучене и мотивисане раднике, а њихов утисак се формира и на основу емоционалне енергије особља.

6.4 Паралелна анализа са АНР-NVA налазима

Поређењем налаза из квалитативне студије са квантитативним моделом види се снажно преклапање у следећим областима:

- Liderство и Тренинг и развој су идентификовани као веома важни аспекти за обе стране које су учествовале у овом истраживању, наглашеније од стране експерата, али веома близу потврђено и од самих корисника;
- Мотивација има средњу позицију, цењени је критеријум али је слабије развијен;
- Комуникација, Брига о благостању запослених и баланс посао-живот нису препознати као формалне HR компоненте, иако су запослени свесни њихове важности.

Студија случаја открива да се већина HRM пракси спроводи интуитивно, без формалног система евалуације. То додатно оправдава употребу модела одлучивања који квантификују ефекте HRM активности и омогућавају хотелском менаџменту да боље приоритизује развојне кораке.

6.5 Препоруке и потенцијал за скалирање

На основу ове студије случаја могу се извући препоруке које имају шири значај:

1. Формализовати HRM праксе - Увести документоване процедуре за обуку, награђивање и добијање повратних информација;
2. Уложити у менторство и надзор - Доделити менторе новим запосленима како би се обезбедила стандардизована обука;
3. Повезати дигиталне алате са HRM циљевима - Користити софтвер за праћење перформанси запослених, ротацију смена и оцену корисничког задовољства;
4. Укључити бригу о благостању запослених у стратегију - Редовни разговори о емоционалном стању запослених, флексибилно радно време и превентивне мере против burnout-a.

6.6 Групна анализа корисничких оцена по демографији

Како би се дубље разумела перцепција корисника о присуству HRM фактора у хотелским услугама, спроведена је додатна анализа одговора у зависности од основних демографских карактеристика испитаника. Циљ ове анализе је да се идентификују потенцијалне разлике у оценама које могу произаћи из различитих профила корисника, чиме се омогућава прецизније циљање HRM политика у будућим стратегијама.

6.6.1 Демографске карактеристике испитаника

Статистички подаци 204 испитаника су дати у Табели 17.

Табела 17. Подаци о испитаницима

Пол	- Мушкарци: 58%, - Жене: 42%.
Старосна група	18-30 година: 30%, 31-50 година: 50%, - Преко 50 година: 20%.
Сврха посете	- Пословна: 55%, - Туристичка: 45%.
Учесталост коришћења хотелских услуга	- До 2 пута годишње: 40%, 3-5 пута годишње: 35%, - Више од 5 пута годишње: 25%.

6.6.2 Анализа оцена по полу

У Табели 18 приказани су резултати анализе оцена по полу испитаника.

Табела 18. Анализа оцена по полу

Критеријум	Мушкарци	Жене	Разлика
Тренинг и развој запослених	4.1	4.3	+0.2 (жене)
Мотивација запослених	3.9	4.2	+0.3 (жене)
Лидерство и тим	3.8	4.0	+0.2 (жене)
Организацијска култура	4.0	4.2	+0.2 (жене)
Комуникација	4.3	4.5	+0.2 (жене)
Брига о благостању запослених	3.7	3.9	+0.2 (жене)
Баланс посао-живот	3.6	3.8	+0.2 (жене)

Жене у просеку дају нешто више оцене за све HRM факторе, нарочито за мотивацију и комуникацију, што указује на већу осетљивост на интерперсоналне аспекте услуге.

6.6.3 Анализа оцена по старосним групама

У Табели 19 приказани су резултати анализе оцена по старосним групама.

Млађи испитаници (18-30 година) оцењују све HRM факторе вишим оценама у односу на старије кориснике. Ова група посебно вреднује тренинг, мотивацију и комуникацију, што

може указивати на очекивања млађих генерација за персонализованом и ангажованом услугом.

Табела 19. Анализа оцена по старосним групама

Критеријум	18-30 година	31-50 година	Преко 50 година
Тренинг и развој запослених	4.3	4.1	4.0
Мотивација запослених	4.2	4.0	3.8
Лидерство и тим	4.0	3.9	3.7
Организацијска култура	4.2	4.1	4.0
Комуникација	4.5	4.3	4.2
Брига о благостању запослених	4.0	3.8	3.6
Баланс посао-живот	3.9	3.7	3.6

6.6.4 Анализа оцена по сврси посете

У Табели 20 приказани су резултати анализе оцена на основу сврхе посете.

Табела 20. Анализа оцена по сврси посете

Критеријум	Пословни корисници	Туристички корисници
Тренинг и развој запослених	4.1	4.3
Мотивација запослених	4.0	4.1
Лидерство и тим	3.9	3.9
Организацијска култура	4.0	4.2
Комуникација	4.4	4.3
Брига о благостању запослених	3.8	3.9
Баланс посао-живот	3.7	3.8

Туристички корисници нешто боље оцењују HRM факторе од пословних корисника, нарочито у сегментима организационе културе и бриге о благостању запослених, што указује на већу осетљивост туриста на општи амбијент и доживљај гостопримства.

6.6.5 Дискусија резултата

Ова групна анализа показује да постоје умерене разлике у перцепцији HRM фактора у зависности од демографских карактеристика корисника. Жене, млађи корисници и туристи имају нешто већа очекивања у погледу емоционалних и комуникацијских аспеката услуге.

Ови налази потврђују потребу за сегментираним приступом HRM стратегијама, где би се пажљиво узимале у обзир различите циљне групе корисника при дизајнирању обука, мотивационих програма и организационе културе.

6.7 Разлика између експертских и корисничких оцена

Један од кључних циљева овог истраживања био је да се идентификују и анализирају потенцијалне разлике између перцепције значаја HRM фактора од стране експерата и стварне перцепције тих фактора од стране крајњих корисника услуга. Ове разлике пружају

важне увиде у то где постоји неусаглашеност између стратешког планирања и оперативног доживљаја услуге.

6.7.1 Упоредни приказ АНР и NVA резултата

За сваки HRM фактор упоређене су експертске тежине (АНР) и просечне корисничке оцене (NVA), а резултати су приказани у Табели 21.

Табела 21. Упоредни приказ АНР и NVA резултата

Критеријум	АНР тежина (%)	NVA оцена (1-5)	АНР	NVA
Тренинг и развој запослених (C_1)	26%	4.2	1	2
Мотивација запослених (C_2)	18%	4.0	3	4
Лидерство и тим (C_3)	15%	3.9	4	5
Организацијска култура (C_4)	20%	4.1	2	3
Комуникација (C_5)	8%	4.4	5	1
Брига о благостању запослених (C_6)	7%	3.8	6	6
Баланс посао-живот (C_7)	6%	3.7	7	7

6.7.2 Идентификоване кључне дискрепанције

Квалитет комуникације (C_5)

- Експерти: Дodelили ниску тежину (8%).
- Корисници: Највиша просечна оцена (4.4).

Експерти су можда потценили важност свакодневне, непосредне комуникације између особља и гостију. Корисници, међутим, јасно стављају до знања да је квалитет комуникације пресудан за њихово задовољство.

Тренинг и развој запослених (C_1)

- Експерти: Најважнији фактор (26%).
- Корисници: Друго место по оцени (4.2).

Овде постоји добро слагање, корисници препознају присуство обучавањег и професионалног особља, иако то примарно опажају кроз понашање, а не кроз формалне елементе система обуке.

Организацијска култура (C_4)

- Експерти: Друго место (20%).
- Корисници: Треће место по оцени (4.1).

Организациона клима и култура су примећене од стране корисника, што потврђује значај улагања у стварање позитивног радног амбијента. Разлике су овде минималне.

Брига о благостању запослених и баланс посао-живот (C_6 и C_7)

- Експерти и корисници: Обе групе дају овим факторима ниже оцене и тежине.

Експерти и корисници признају важност ових фактора, али их тренутно не доживљавају као доминантне у оцењивању квалитета хотелске услуге. То може указивати на могућности за унапређење, али и на изазове у операционализацији ових концепата.

6.7.3 Дискусија резултата

Добијени резултати указују да, иако постоји опште слагање између експерата и корисника о важности HRM фактора, постоје и значајне разлике у перцепцији директних интерперсоналних аспеката услуге. Експерти, као стратешки доносиоци одлука, више вреднују системске елементе (тренинг, организацију), док корисници снажније реагују на непосредне аспекте као што су комуникација и понашање запослених. Ови налази подржавају претпоставку да HRM стратегије морају бити двосмерне, не само дизајниране одозго на основу планова и процедура, већ и обликоване одоздо кроз директне повратне информације корисника.

6.8 Анализа осетљивости резултата

Анализа осетљивости (*Sensitivity Analysis*) представља важан део сваког истраживања заснованог на вишекритеријумском одлучивању, јер омогућава проверу стабилности и робусности добијених резултата. Њена сврха је да се утврди у којој мери мале промене у улазним подацима (експертске тежине и корисничке оцене) могу утицати на коначно рангирање HRM фактора. Ова анализа је посебно значајна у контексту доношења менаџерских одлука, где стабилност приоритета даје већу сигурност при имплементацији препорука.

6.8.1 Метод приступа анализи осетљивости

Анализа осетљивости спроведена је кроз два корака:

- Varying AHP weights:
Симулирано је повећање и смањење тежина сваког HRM фактора за $\pm 5\%$ у односу на оригиналне вредности.
- Varying NVA scores:
Симулирано је повећање и смањење корисничких оцена за ± 0.2 поена на Ликерт скали (нпр. са 4.2 на 4.4 или на 4.0).

За сваку симулацију, израчунавани су нови финални скорови и рангови HRM фактора, а резултати су упоређени са оригиналним поретком.

6.8.2 Резултати анализе осетљивости -АНР тежине

Прво су промењене АНР тежине за сваки фактор за $+5\%$ и -5% , уз одржавање пропорционалности.

Главни налази су:

- Тренинг и развој запослених (C_1) остаје први у рангирању у свим симулацијама;

- Организациона култура (C_4) и мотивација запослених (C_2) повремено мењају међусобне позиције (2. и 3. место);
- Квалитет комуникације (C_5) остаје на средини табеле и није довољно јак да значајно промени свој ранг ни при повећању тежине;
- Фактори брига о благостању запослених (C_6) и баланс посао-живот (C_7) остају најниже рангирани.

Модел је стабилан на мале промене експертских тежина; основна структура приоритета се не мења.

6.8.3 Резултати анализе осетљивости - NVA оцена

У циљу анализе осетљивости вариране су и корисничке оцене за ± 0.2 поена.

Главни налази су:

- Квалитет комуникације (C_5), при повећању оцене, може прећи са 5. на 4. место, али не улази међу топ 3 фактора;
- Смањење оцена за тренинг и развој (C_1) за 0.2 поена не угрожава његово прво место, иако му се организациона култура приближава;
- Фактори са најнижим оценама (брига о благостању запослених и баланс посао-живот) остају стабилно на последњим местима.

Корисничке оцене такође имају ограничен утицај на целокупно рангирање при малим променама, што потврђује робусност комбинованог АНР-NVA модела.

6.8.4 Дискусија налаза

Сprovedена анализа осетљивости потврђује да резултати истраживања нису значајно зависни од малих одступања у проценама. То повећава валидност закључака и упућује на то да менаџерске препоруке засноване на овом моделу имају високу вероватноћу успешне имплементације чак и у случају реалних варијација у перцепцијама или експертским проценама.

Другим речима, експертско и корисничко рангирање HRM фактора показује стабилност на мале осцилације, чиме овај модел може послужити као чврста основа за доношење стратешких одлука у хотелијерству.

6.9 Анализа ризика пристрасности

У сваком емпиријском истраживању које укључује субјективне оцене, постоји могућност појаве пристрасности која може утицати на валидност и поузданост резултата. Свесно препознавање и анализа потенцијалних извора пристрасности (*bias*) кључни су за објективно тумачење налаза и за јачање кредибилитета истраживања. У овом поглављу идентификовани су могући извори пристрасности, мере које су предузете ради њихове контроле и дискусија о потенцијалном утицају на резултате.

6.9.1 Потенцијални извори пристрасности у истраживању

Дефинисано је пет типова потенцијалних пристрасности у истраживању.

1. Пристрасност узорка експерата (*Selection Bias*) - Постоји могућност да узорак одабраних експерата не репрезентује у потпуности целокупну популацију HRM и хотелијерских стручњака у Србији. У узорак су могли бити укључени стручњаци са специфичним искуствима или ставовима који нису генерално применљиви.

Контролне мере:

- дефинисани јасни критеријуми селекције (искуство, сектор, позиција);
 - укључивање експерата из различитих географских регија и врста хотела.
2. Пристрасност у оцењивању (*Response Bias*) - Експерти и корисници могли су свесно или несвесно фаворизовати одређене одговоре због личних ставова, претходних искустава или тежње да се представе у позитивном светлу (*social desirability bias*).

Контролне мере:

- анонимност одговора;
 - употреба неутралних и јасно формулисаних питања;
 - непристрасна инструкција испитаницима без сугестије „пожељних“ одговора.
3. Пристрасност у формулацији упитника (*Instrument Bias*) - Начин на који су формулисана питања могао је утицати на начин на који су испитаници интерпретирали и одговарали на њих.

Контролне мере:

- пилот тестирање упитника са 10 испитаника пре главне дистрибуције;
 - ревизија и оптимизација питања на основу повратних информација;
 - консултације са академским експертима за дизајн упитника.
4. Пристрасност узорка корисника (*Non-Response Bias*) - Корисници који су одлучили да учествују у истраживању можда се разликују од оних који су одбили учешће, што може утицати на репрезентативност узорка.

Контролне мере:

- осигурано укључивање корисника различите старосне доби, пола и сврхе путовања.
5. Процедурална пристрасност (*Procedural Bias*) - Начин прикупљања и анализирања података може изазвати процедуралне грешке које доводе до систематских одступања.

Контролне мере:

- стандардизовани обрасци за унос података,
- двострука провера свих уноса пре анализе,
- конзистентна примена АНР и NVA методологије кроз све фазе истраживања.

6.9.2 Финална процена ризика пристрасности

На основу претходне анализе, процењује се да је:

- ризик пристрасности низак до умерен у овом истраживању;
- све кључне форме потенцијалне пристрасности су препознате и адресиране кроз превентивне мере;

- укупни утицај евентуалне преостале пристрасности на закључке сматра се ограниченим и не угрожава валидност резултата.

6.9.3 Препоруке за будућа истраживања

Како би се додатно смањио ризик од пристрасности у сличним истраживањима, препоручује се:

- повећање броја експерата и корисника у узорку;
- примена додатних инструмената за валидацију;
- спровођење лонгитудиналних истраживања која прате промене перцепције кроз време.

6.10 Закључна анализа резултата

У овом поглављу сумирају се кључни налази из спроведеног истраживања, обједињавањем свих претходно приказаних анализа. Циљ је пружити кохерентан преглед постигнутих резултата, одговорити на истраживачка питања и припремити основу за каснију дискусију и формулисање практичних препорука.

6.10.1 Преглед главних налаза

На основу спроведених АНР и NVA анализа, као и спроведене интеграције и додатних осетљивости и ризика, доносе се следећи закључци:

- Тренинг и развој запослених идентификовани су као најважнији HRM фактор из перспективе експерата и високо оцењени од стране корисника, што указује на јаку везу између обуке особља и задовољства гостију.
- Организациона култура заузима високо место како код експерата, тако и код корисника, потврђујући важност позитивног радног амбијента и тимског духа за квалитет корисничког искуства.
- Квалитет комуникације од стране корисника оцењен је као најважнији фактор, иако је експертска тежина била нешто нижа. Ово указује на потребу за већим фокусом менаџмента на интерперсоналне вештине особља.
- Фактори као што су брига о благостању запослених и баланс посао-живот добијају ниже оцене и тежине, што указује да су у тренутној пракси мање развијени или мање приметни из корисничке перспективе.

6.10.2 Валидација хипотеза

На основу спроведене анализе, може се закључити следеће:

X_1 (постојање разлика између експертских и корисничких перцепција) је потврђена, са просечним помаком од око 1.3 места у рангирању HRM фактора.

X_2 (видљивост фактора од стране корисника зависи од њихове имплементације) је делимично потврђена, стратешки фактори попут тренинга су приметни, али фактор као брига о благостању запослених захтева бољу операционализацију.

X_3 (предност комбинованог АНР-NVA приступа) потврђена је кроз стабилност рангирања и боље сагледавање проблема из обе перспективе.

6.10.3 Одговори на истраживачка питања

Главно истраживачко питање: Који фактори HRM-а имају највећи утицај на задовољство запослених и лојалност корисника?

Одговор: Тренинг и развој запослених, организациона култура и квалитет комуникације представљају кључне факторе.

Помоћна питања:

- Кључни HRM фактори: Тренинг, мотивација, лидерство, организациона култура, комуникација, брига о благостању запослених, баланс посао-живот.
- Перцепција корисника: Највише вреднују комуникацију и обуку особља.
- Степен слагања експерата и корисника: Умерен - постоје дискрепанције које указују на различите приоритете.
- Предности комбинованог модела: Омогућава дубље и свеобухватније разумевање важности HRM пракси.

6.10.4 Општа евалуација модела

Комбиновани ANP-NVA модел показао се као робустан и ефикасан метод за:

- Квантитативно рангирање HRM фактора,
- Интеграцију теоријског и практичног погледа на услугу,
- Пружање менаџерима јасних смерница за унапређење пословања.

Стабилност модела потврђена је анализом осетљивости, док је ризик од пристрасности минимализован адекватним контролним мерама.

6.10.5 Најважнији доприноси резултата

- Идентификоване су тачке слагања и разилажења између експертске и корисничке перцепције HRM фактора.
- Потврђена је важност интерперсоналних вештина (комуникације) за креирање позитивног корисничког искуства.
- Пружена је методолошка основа за будућа истраживања HRM система кроз интегрисани вишекритеријумски модел.

7. НАУЧНИ ДОПРИНОС ДИСЕРТАЦИЈЕ

Дисертација под називом „Евалуација ХРМ (HRM) пракси кроз призму корисничког искуства применом вишекритеријумске анализе у хотелијерству Републике Србије“ представља свеобухватан и вишедимензионалан научни допринос у области управљања људским ресурсима, туризма и вишекритеријумског одлучивања. Овај допринос огледа се на више нивоа: теоријском, методолошком, емпиријском, интердисциплинарном и апликативном. У наставку се детаљно образлажу сви аспекти у којима се види додата вредност ове дисертације у академској и стручној заједници.

7.1 Теоријски допринос

7.1.1 Проширење теоријског оквира HRM-а у хотелијерству

Ова дисертација проширује постојећи теоријски оквир HRM-а у услужном сектору тако што не посматра HRM праксе искључиво са организационог нивоа, већ их анализира кроз дуалну перцепцију: експертску (менаџерску) и корисничку (из угла гостију). Тиме се уводи концепт дијалошког HRM модела, где се перцепције радне средине и понашања запослених уважавају и са унутрашње и са спољашње стране, што представља значајан теоријски искорак у односу на моноперспективне моделе.

7.1.2 Теоријско укрштање HRM-а и корисничког искуства

Дисертација доприноси развоју интегрисаног модела утицаја HRM-а на корисничку лојалност, што до сада у домаћој литератури није систематски анализирано. Иако се у међународној литератури јавља веза између задовољства запослених и задовољства корисника, ова дисертација уводи концепт ланчане реакције HRM пракси: од стратегије до понашања запослених, што даље утиче на кориснички доживљај и на крају на лојалност корисника. Овај модел указује на динамичке и међузависне процесе, који чине основу за даље теоретско моделирање односа у услужним секторима.

7.2 Методолошки допринос

7.2.1 Иновативна комбинација АНР и NVA метода

Дисертација доноси методолошки допринос кроз прву познату примену комбинованог АНР-NVA модела у области HRM-а у хотелијерству. Коришћење АНР методе за експертно вредновање и NVA за корисничку евалуацију омогућава:

- објективизацију субјективних ставова,
- вишедимензионалну анализу утицаја,
- компарацију између стратешке и оперативне перцепције HRM фактора.

Ова методологија поставља основу за нови евалуациони оквир, који се може применити и у другим секторима (здравство, образовање, јавна управа) где постоји интеракција између запослених и корисника.

7.2.2 Развој двосмерног евалуационог модела

Дисертација такође представља допринос у развоју двосмерног модела HRM евалуације, у којем се резултати експерата и корисника не само посматрају паралелно, већ се комбинују математички кроз пондерисане формуле. Тиме се омогућава не само идентификација најважнијих фактора, већ и квантитативна анализа јаза између две перцепције.

7.2.3 Прилагођавање метода локалном контексту

Модел је осмишљен и имплементиран у контексту хотелијерства Републике Србије, чиме је демонстрирана његова адаптивност и контекстуална валидност. Уметањем локалних специфичности, културних норми, типологије запослених, структуре менаџмента, методологија се показала довољно флексибилном да одговори на изазове истраживања у економијама у развоју.

7.3 Емпиријски допринос

7.3.1 Генерисање нових увида из локалне праксе

Дисертација представља једно од ретких истраживања које квантитативно и квалитативно анализира HRM праксе у хотелима Републике Србије. С обзиром на ограничен број домаћих студија, резултати овог рада значајно допуњују постојећу базу знања:

- идентификоване су кључне HRM праксе у домаћим хотелима,
- утврђено је како их доживљавају корисници,
- документован је јаз између политике и перцепције у реалним условима.

7.3.2 Студија случаја као огледало праксе

Квалитативна анализа Heritage хотела додатно обогаћује налазе, јер осветљава унутрашњу динамику HRM процеса - формалне и неформалне праксе, препреке у имплементацији, емоционалне реакције запослених, као и реална очекивања корисника. Ово омогућава валидацију квантитативног модела у стварном пословном окружењу.

7.4 Интердисциплинарни допринос

Ова дисертација успешно повезује следеће дисциплине:

- Теорију одлучивања, кроз АНР и NVA методологију,
- Менаџмент људских ресурса, кроз евалуацију HRM пракси,
- Туризам и хотелијерство, као апликативно поље,
- Психологију рада, кроз разматрање бриге о благостању запослених и мотивацију,
- Маркетинг и корисничко понашање, кроз анализу задовољства и лојалности корисника.

Таква интердисциплинарна синтеза омогућава дубље разумевање сложених процеса у савременим хотелским организацијама и поставља основу за развој нових модела и инструмената.

7.5 Апликативни допринос

Дисертација није само академски допринос, већ нуди и конкретне предлоге за праксу у контексту креирања алата за менаџмент и упутстава за имплементацију HRM стратегија.

7.5.1 Креирање алата за менаџмент

На основу АНР-NVA модела може се развити:

- алат за периодичну евалуацију HRM пракси у хотелима,
- база за креирање *dashbord* система за управљање задовољством запослених и корисника,
- основа за аутоматизовану HRM евалуацију кроз софтверска решења.

7.5.2 Упутства за имплементацију HRM стратегија

У дисертацији су формулисане конкретне препоруке за:

- тренинге запослених,
- системе нематеријалне мотивације,
- редефинисање лидерства,
- креирање културе бриге о благостању запослених.

То омогућава хотелима да трансформишу своју интерну стратегију у кориснички доживљену вредност, чиме се директно унапређује конкурентска позиција.

7.6 Компаративни допринос: разлике домаће и стране праксе

Поређењем резултата дисертације са глобалним истраживањима, уочене су следеће специфичности српског тржишта:

- нижи ниво формализације HRM пракси,
- већа улога неформалне комуникације и личних односа,
- снажан утицај мотивације и лидерства на задовољство корисника,
- смањена видљивост иницијатива за бригу о благостању запослених, као и системских тренинга.

Ови увиди омогућавају креирање прилагођених HRM модела за тржишта у транзицији, који не пресликавају западне праксе већ рефлектују реалне капацитете и културне специфичности локалног окружења.

7.7 Научна и друштвена релевантност

Дисертација одговара на актуелне изазове савременог туризма и запошљавања, нарочито у пост-пандемијском периоду када су:

- људски ресурси под повећаним притиском,
- корисничка очекивања виша него икад и
- лојалност гостију постала волатилна.

У том светлу, ова дисертација представља релевантан научни одговор на друштвени проблем и има потенцијал да послужи као основ за формулисање HR политика на нивоу сектора, па и националних стратегија у туризму. Ова дисертација не уводи само нове моделе - она мења начин на који се размишља о HRM-у у хотелијерству. Уместо статичног и хијерархијског приступа, промовише се динамичан, вишесмеран, квантитативно подржан и кориснички оријентисан модел одлучивања.

Захваљујући примени вишекритеријумских метода, упоредо са дубинском студијом случаја, добијен је свеобухватан модел евалуације који истовремено:

- мери,
- анализира и
- објашњава HRM праксе.

Ово чини основ за академску репликацију, практичну имплементацију и стратешки развој HRM приступа у модерном хотелијерству.

8. ЗАКЉУЧАК

Ова дисертација се бави свеобухватним испитивањем утицаја пракси управљања људским ресурсима (HRM) на задовољство запослених и лојалност корисника у сектору хотелијерства у Републици Србији. Комбиновањем квантитативних вишекритеријумских метода одлучивања (АНР и NVA) са квалитативном анализом конкретне организације (Heritage хотел), истраживање је омогућило вишеслојно и прецизно мапирање односа између стратешких HRM одлука, понашања запослених и перцепције корисника. Оваквим приступом превазиђена је уска анализа појединачних варијабли и створен је холистички оквир за разумевање сложених интеракција унутар услужних организација.

У времену када људски капитал постаје кључна одредница конкурентске предности у услужним секторима, разумевање унутрашњих организационих процеса и њиховог спољашњег одраза кроз корисничко искуство постаје приоритет како науке, тако и управљачке праксе. Посебно у хотелијерству, где је услуга неодвојива од људи који је пружају, улога HRM-а добија стратешку димензију. Дисертација се, стога, ослањала на неколико међусобно повезаних циљева:

- да теоријски артикулише повезаност HRM-а и корисничке лојалности;
- да методолошки развије квантитативни модел евалуације HRM пракси;
- да емпиријски потврди однос између задовољства запослених и корисничког доживљаја;
- да формулише конкретне препоруке за унапређење HRM политика у хотелијерству Републике Србије.

Остваривањем ових циљева, дисертација је допринела бољем разумевању начина на који HRM праксе функционишу као посредни механизам између интерних организационих политика и екстерних тржишних исхода. Посебан значај истраживања огледа се у томе што је HRM анализиран не само као административна или подржавајућа функција, већ као активан фактор у креирању корисничке вредности и дугорочне лојалности.

Истраживање је утврдило да међу седам анализираних HRM критеријума, највећи значај за корисничко искуство и лојалност имају тренинг и развој запослених и мотивација, што се поклапа и са доминантним ставовима из савремене научне литературе. Експерти су овим факторима доделили високе АНР тежине, док су их корисници високо оценили кроз NVA упитнике, што указује на снажно подударање стратешке процене и стварне корисничке перцепције. Ова конзистентност додатно потврђује релевантност изабраних критеријума и адекватност примењеног методолошког приступа.

Након спроведене квантитативне евалуације, интеграцијом резултата добијено је коначно рангирање HRM пракси према њиховом реалном и перципираном утицају. Ова интеграција омогућила је сложен и нијансиран увид у степен слагања, али и у потенцијална одступања између онога што организација стратешки планира и онога што се у пракси манифестује кроз понашање запослених и доживљај корисника. На тај начин, резултати истраживања превазилазе дескриптивни ниво и добијају јасну аналитичку и дијагностичку вредност.

Поред тога, квалитативна анализа студије случаја Heritage хотела омогућила је дубље разумевање организационих рутина, специфичних изазова у имплементацији HRM политика, као и начина на који запослени и корисници перципирају свакодневну праксу. Ова анализа допунила је и контекстуализовала квантитативне налазе, пружајући увид у

реалне услове функционисања HRM система у конкретном хотелском окружењу. Комбинација квантитативних и квалитативних резултата допринела је повећању валидности закључака и њихове применљивости у пракси.

Свеукупно, дисертација показује да је интегрисани приступ евалуацији HRM пракси неопходан за разумевање сложених односа између запослених, менаџмента и корисника. Добијени резултати потврђују да унапређење HRM политика има потенцијал да директно утиче на квалитет корисничког искуства и лојалност, што је од посебног значаја за одрживи развој хотелијерства у Републици Србији. На тај начин, ова дисертација даје теоријски, методолошки и практични допринос савременим истраживањима у области управљања људским ресурсима и услужног менаџмента.

8.1 Одговори на истраживачке хипотезе

X1: *Примена комбинованог модела АНП-NVA не омогућава идентификовање и разликовање кључних HRM пракси које имају значајан утицај на задовољство запослених и лојалност гостију у хотелијерству, уз уважавање разлика у перцепцијама експерата и корисника.*

Закључак: Одбија се (не потврђује се).

Образложење: Комбинована евалуација је јасно издвојила приоритете и међусобне разлике између HRM пракси. На основу унакрсне анализе АНП тежина (експертска перспектива) и NVA оцена (перцепција корисника), добијени су стабилни комбиновани скорови који омогућавају јасно рангирање фактора и практичну дискриминацију између њиховог утицаја.

X2: *Постоји значајна разлика између експертске и корисничке перцепције важности појединачних HRM пракси.*

Закључак: Делимично се потврђује.

Образложење: За више критеријума (нпр. Тренинг и развој, Мотивација) постоји високо поклапање, али су уочене разлике код Бриге о благостању запослених и Баланса посао-живот, које корисници перципирају релативно значајнијим него експерти. Ове селективне (не свеобухватне) разлике указују на потребу да се у планирању HRM политика консеквентно укључе обе перспективе.

X3: *Тренинг и развој, мотивација и лидерство су HRM фактори са највишим утицајем на задовољство и лојалност у хотелијерству.*

Закључак: Углавном се потврђује, уз допуну.

Образложење: Комбиновани скор потврђује висок утицај Тренинга и развоја и Мотивације, док је Лидерство у врху, али иза њих; притом је Организациона култура испољила још израженији комбиновани утицај од очекиваног и позиционирала се као водећи фактор. Дакле, X3 је потврђена али је потребно додати да је Организациона култура највише истакнута у финалном рангу.

X4: *Комбиновани модел (АНР-NVA) омогућава поузданије рангирање HRM фактора у односу на појединачне методе.*

Закључак: Потврђује се.

Образложење: Интеграција АНР тежина и NVA оцена дала је стабилнији и интерпретабилнији рангирајући скор од сваке појединачне методе. Модел је уједно идентификовао тачке поклапања и разилажења, што појачава његову корисност за стратешко одлучивање.

8.2 Теоријска и практична импликација налаза

Дисертација доприноси развоју теорије о ланчаној повезаности HRM-Запослени-Корисник, уз јасно квантификоване димензије. Такође, доприноси теоријској дебати о улози емоционалне интелигенције, бриге о благостању запослених и лидерства у стварању одрживе услуге.

Практично, дисертација представља основу за:

- развој интерног HRM евалуационог инструмента,
- формулисање стратегија за мотивацију и обуку запослених,
- оптимизацију процеса пријема, увођења и задржавања кадра,
- повезивање HR и маркетинг одељења ради интегрисаног управљања корисничким доживљајем.

8.3 Ограничења истраживања

Као и свако емпиријско истраживање, и ово има своја ограничења.

- Величина узорка: Иако је методолошки оправдано, број експерата и корисника може бити проширен у даљим истраживањима ради још прецизнијих анализа.
- Субјективност оцењивања: АНР и NVA се заснивају на перцепцијама, које могу бити подложне тренутном емоционалном стању или претходним искуствима.
- Географска ограниченост: Истраживање је фокусирано на Републику Србију, те резултати можда нису у потпуности примењиви на друге туристичке дестинације са другачијим нормама.

8.4 Смернице за будућа истраживања

На основу налаза и идентификованих ограничења, будућа истраживања могу:

- проширити модел укључивањем додатних HRM фактора (нпр. дигитална писменост, агилност тима, интеркултуралне компетенције),
- тестирати модел у другим услужним секторима (нпр. здравство, образовање),

- користити лонгитудиналне методе како би се проценио ефекат промена HRM пракси кроз време,
- развити софтверску алатку која аутоматизује комбинацију АНР-NVA евалуације.

8.5 Закључна рефлексија

Дисертација је поставила научно и методолошки утемељен оквир за разумевање и евалуацију HRM пракси у хотелијерству, интегрисала два различита извора информација - експертизу и корисничку перцепцију - и тиме омогућила изградњу транспарентног, динамичног и применљивог модела за процену квалитета управљања људима у услужним организацијама.

Упркос ограничењима, резултати јасно указују на то да је увођење структурираних HRM стратегија неопходно како би се обезбедила одрживост услуга, задржавање квалитетног кадра и стварање емоционалне везе са корисницима - што представља највреднији капитал хотела у савременом, компетитивном тржишном окружењу. Дисертација не доноси само закључке - она поставља основ за нове почетке у управљању људским ресурсима у хотелијерству, осветљавајући пут између интерних политика и екстерног корисничког доживљаја.

9. ПРАКТИЧНЕ ПРЕПОРУКЕ ЗА МЕНАѢМЕНТ

9.1 Увод у значај препорука

Управљање људским ресурсима у хотелијерству није више помоћна, већ стратешка функција која директно утиче на квалитет услуге, репутацију хотела и дугорочну лојалност корисника. Резултати ове дисертације јасно су показали да постоји снажна узрочно-последична веза између квалитета HRM пракси и корисничког задовољства. Међутим, истовремено је потврђено да многе хотелске организације у Србији и даље приступају HRM-у реактивно, фрагментисано и оперативно, уместо да га стратешки интегришу у све сегменте пословања.

Стога се у овом поглављу формулишу циљане, систематске и применљиве препоруке за менаџере хотела, у циљу унапређења HRM пракси на основу резултата вишекритеријумске евалуације (ANP-NVA) и квалитативне студије случаја. Препоруке су организоване у седам тематских целина (по једна за сваки HRM критеријум анализиран у дисертацији), као и једна целовита препорука за имплементацију целог модела.

9.2 Препоруке по HRM критеријумима

9.2.1 Тренинг и развој запослених

Значај према анализи: најважнији критеријум по оцени експерата и корисника.

Препоруке:

1. Увођење структурираних *onboarding* програма са јасним циљевима, менторима и евалуацијама на крају процеса.
2. Обавезна обука за све позиције пре почетка самосталног рада, укључујући и сезонске раднике.
3. Формирање интерног тренерског тима састављеног од најбољих запослених који би водили континуиране радионице и пренели знања новим радницима.
4. Успостављање програма „круг учења“, где запослени из различитих сектора повремено мењају радна места како би разумели комплетан процес услуге.

Ефекат: Повећана сигурност и компетентност запослених, мањи број грешака, брже решавање корисничких проблема, доследност у пружању услуга.

9.2.2 Мотивација запослених

Значај према анализи: други најважнији критеријум у комбинованом моделу.

Препоруке:

1. Увођење система нематеријалне мотивације, попут „Запослени месеца“, јавних похвала, додатних слободних дана, флексибилног распореда.
2. Креирање персонализованих мотивационих пакета, у којима запослени бирају бенефите из понуде (нпр. ваучер, тренинг, излет, слободан дан).

3. Увођење механизма двосмерне комуникације, као што су редовни индивидуални састанци са менаџером, анонимне сугестије и кутије за идеје.
4. Праћење и јавно признавање напретка, као подстицај дугорочне мотивације и професионалног развоја.

Ефекат: Већа лојалност запослених, смањен обрт радне снаге, побољшана атмосфера у тиму и ентузијазам према послу.

9.2.3 Лидерство и управљање

Значај према анализи: средњи ниво утицаја, али висок у квалитативним налазима.

Препоруке:

1. Обука менаџера за емоционално интелигентно лидерство, засновано на активном слушању, емпатији и управљању стресом.
2. Децентрализација одлука, кроз формирање тимова са делимичном аутономијом у решавању проблема.
3. Модел „водства примером“, у којем менаџери учествују у свакодневним операцијама и не изолују се од запослених.
4. Увођење ротационих лидера међу запосленима, где се сваке недеље ротира особа задужена за тимску координацију, ради развијања лидерских вештина.

Ефекат: Јаче поверење у менаџмент, смањење конфликта, већа укљученост запослених у доношење одлука.

9.2.4 Организациона култура

Значај према анализи: високо оцењена као фактор задовољства корисника, али недовољно формализована.

Препоруке:

1. Дефинисање и документовање организационих вредности, које се визуелно истичу у свим просторијама хотела (нпр. „Ми слушамо“, „Ми поштујемо“, „Ми пружамо више“).
2. Радионице на тему заједничког идентитета и вредности, које би укључиле све запослене без обзира на позицију.
3. Укључивање запослених у обликовање правила понашања, чиме се повећава њихова припадност и идентификација са организацијом.
4. Формирање „културолошких амбасадора“, запослених који кроз свакодневно понашање представљају вредности хотела.

Ефекат: Већа усклађеност понашања запослених, доследнији утисак код корисника, снажнији осећај припадности.

9.2.5 Комуникација

Значај према анализи: ниже рангирана по тежини, али веома важна за оперативно функционисање.

Препоруке:

1. Увођење интерних информативних билтена, са сажетком важних промена, планова и успеха тима.
2. Обавезни дневни брифинзи, на којима сви чланови смене добијају информације о распореду и посебним гостима.
3. Платформе за инстант размену порука, уз јасна правила о хитности, приватности и протоколима.
4. Тренинг за асертивну комуникацију, ради унапређења интерперсоналних вештина.

Ефекат: Смањење неспоразума, брже решавање проблема, бољи међуљудски односи.

9.2.6 Брига о благостању запослених

Значај према анализи: слабије оцењен од стране експерата, али високо вреднован од стране корисника (посредно).

Препоруке:

1. Увођење индивидуалних сесија са HR саветницима, где би запослени могли да изразе осећај исцрпљености, стреса или конфликта.
2. Организација *wellness* активности, као што су јога, заједничке шетње, *mindfulness* радионице.
3. Постављање „тихе собе“ за кратки одмор, уз јасно дефинисана правила коришћења.
4. Праћење физичког и менталног здравља запослених, уз подршку професионалаца.

Ефекат: Смањење стреса, боља енергија у тиму, већа отпорност на сезонске напоре.

9.2.7 Баланс посао-живот

Значај према анализи: последњи у рангирању експерата, али кориснички високо оцењен.

Препоруке:

1. Увођење флексибилних распореда рада, кроз модел „4 дана рада / 3 дана одмора“ током вансезонског периода.
2. Праћење зарађених, али неискоришћених слободних дана, и подсећање запослених да их користе.
3. Ротационо премештање најоптерећенијих позиција, ради редистрибуције умора.
4. Разговори са запосленима о приватним обавезама, ради договора о оптималним сменама.

Ефекат: Више мотивације, веће поверење према менаџменту, мањи обрт кадра.

9.3 Препорука за имплементацију АНР-NVA модела као алата

Осим појединачних препорука, кључна препорука јесте усвајање комбинованог АНР-NVA модела као стратешког инструмента за HRM евалуацију. Менаџмент хотела би требао да га користи:

- једном годишње, као део годишње HR ревизије,
- уз доделу оцењивања експертима и корисницима,
- са резултатима који се користе за одређивање буџетских и кадровских приоритета.

Имплементацијом овог модела организација добија:

- објективну основу за доношење HR одлука,
- проактивно планирање развоја кадрова,
- разумевање корисничке перспективе HRM-а,
- инструмент за мерење организационог напретка из године у годину.

9.4 Закључна препорука

Менаџери хотела данас се суочавају са комплексним изазовима: недостатком кадра, високим очекивањима корисника, сезонским флукутацијама и захтевима за персонализованом услугом. Управо зато је неопходно да HRM праксе пређу из административне функције у стратешку праксу вођену квантитативним доказима и квалитативним разумевањем.

Препоруке представљене у овом поглављу не захтевају увек велика улагања, већ промену начина размишљања - од контроле ка развоју, од контроле перформанси ка разумевању људи. Коришћењем алата као што је АНР-NVA модел, менаџери могу створити услове у којима задовољни запослени стварају задовољне и лојалне кориснике, што је суштина одрживог и конкурентног хотелијерства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abaеian, V., Khong, K. W., Kyid Yeoh, K., & McCabe, S. (2019). Motivations of undertaking CSR initiatives by independent hotels: A holistic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2468-2487.
2. Abastante, F., Corrente, S., Greco, S., Ishizaka, A., & Lami, I. M. (2019). A new parsimonious AHP methodology: Assigning priorities to many objects by comparing pairwise few reference objects. *Expert Systems with Applications*, 127, 109-120.
3. Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
4. Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., ... & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14-28.
5. Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & Dávid, L. D. (2022). Green human resources management in the hotel industry: A systematic review. *Sustainability*, 15(1), 99.
6. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
7. Amissah, E. F., Blankson-Stiles-Ocran, S., & Mensah, I. (2022). Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism insights*, 5(5), 805-821.
8. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
9. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
10. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
11. Baquero, A. (2023). Hotel employees' burnout and intention to quit: the role of psychological distress and financial well-being in a moderation mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(2), 84.
12. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
13. Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). *Multiple criteria decision analysis: An integrated approach*. Kluwer Academic Publishers.
14. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
15. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
16. Bhole, G. P., & Deshmukh, T. (2018). Multi-criteria decision making (MCDM) methods and its applications. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 6(5), 899-915.
17. Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., & Malik, S. (2023). Workplace conflict, turnover, and quality of services. Case study in Greek seasonal hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 453-476.
18. Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2013). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice*. Routledge.
19. Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance—Managing the dualities of HRM: An overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.

20. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
21. Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828. <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
22. Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566. <https://doi.org/10.1080/09585191003612059>
23. Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
24. Chiang, C.-F., & Jang, S. C. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61. <https://doi.org/10.1177/1096348007309568>
25. Cinar, A. B., & Bilodeau, S. (2024). Incorporating AI into the inner circle of emotional intelligence for sustainability. *Sustainability*, 16(15), 6648.
26. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
27. Chomać-Pierzecka, E., Dyrka, S., Kokieli, A., & Urbanczyk, E. (2024). Sustainable HR and employee psychological well-being in shaping the performance of a business. *Sustainability*, 16(24), 10913.
28. Chung, S. Y., & Byrom, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74-89.
29. Chunhui, C., & Jantan, A. H. B. (2023). Research on the Relationship between Enterprise Human Resource Training and Employee Job Performance. *Journal of International Business and Management*, 6(8), 01-12.
30. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
31. Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (5th ed., pp. 131-143). McGraw-Hill.
32. Čupić, M., & Suknović, M. (2001). *Odlučivanje*. Fakultet organizacionih nauka.
33. Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.
34. Davidson, M., Guilding, C., & Timo, N. (2006). Employment, flexibility and labour market practices of domestic and MNC chain luxury hotels in Australia: Where has accountability gone? *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 193-210.
35. Davidson, M. C. G., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498-516.
36. Das, S., Ghani, M. U., Rashid, A., Rasheed, R., Manthar, S., & Ahmed, S. (2021). How customer satisfaction and loyalty can be affected by employee's perceived emotional competence: The mediating role of rapport. *International Journal of Management (IJM)*, 12(3), 1268-1277.
37. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
38. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>

39. Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
40. El-Sherbeeney, A. M., Alsetoohy, O., Sheikhsouk, S., Liu, S., & Abou Kamar, M. (2024). Enhancing hotel employees' well-being and safe behaviors: The influences of physical workload, mental workload, and psychological resilience. *Oeconomia Copernicana*, 15(2), 765-807.
41. Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731.
42. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
43. Ganer, S. D., Kediya, S. O., Suchak, A. K., Dey, S. K., & Band, G. (2022, October). Analytical study of HRM practices in industry 5.0. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 1259, No. 1, p. 012041). IOP Publishing.
44. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (11.0 update) (4th ed.). Allyn & Bacon.
45. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
46. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
47. Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96. <https://doi.org/10.2307/30040678>
48. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
49. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
50. Han, H., & Hyun, S. S. (2015). Customer retention in the medical tourism industry: Impact of quality, satisfaction, trust, and price reasonableness. *Tourism Management*, 46, 20-29. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.003>
51. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
52. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
53. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>
54. Ilić, D., & Stamenković, P. (2019, July). Tourism development limitations and tourist traffic analysis in South and Eastern Serbia. In *Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja - TISC* (Vol. 4, No. 2, pp. 398-414).
55. Ineson, E. M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.
56. Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 173-187.
57. Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.008>
58. Karatepe, O. M., & Bekteshi, L. (2008). Antecedents and outcomes of work-family facilitation and family-work facilitation among frontline hotel employees. *International*

- Journal of Hospitality Management, 27(4), 517-528.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.09.004>
59. Kattara, H. S., Weheba, D., & El-Said, O. A. (2008). The impact of employee behaviour on customers' service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 309-323.
60. Khassawneh, O. (2021). An evaluation of the relationship between human resource practices and service quality: An empirical investigation in the canadian hotel industry (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
61. Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. Cambridge University Press.
62. Koc, E., & Boz, H. (2020). Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 121-138.
63. Kordić, N., & Milićević, S. (2018). Human resources in the hotel industry of Serbia. *Hotel and Tourism Management*, 6(1), 93-103.
64. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
65. Li, C., Hao, R., Li, N., & Zhang, C. (2025). Measuring customer experience in ai contexts: A scale development. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(1), 31.
66. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
67. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
68. Lovreta, S., Petković, G., & Pindžo, R. (2015). New strategic cycle in the Serbian trade and tourism development. *Ekonomika preduzeća*, 63(1-2), 115-130.
69. Lu, C., Berchoux, C., Marek, M. W., & Chen, B. (2015). Service quality and customer satisfaction: Qualitative research implications for luxury hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 168-182.
70. Lucio, M. M. N., & Stuart, M. (2004). Swimming against the tide: Social partnership, mutual gains and the revival of 'tired' HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 410-424.
71. Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67.
72. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
73. Modise, J. M. (2023). The impacts of employee workplace empowerment, effective commitment and performance: An organizational systematic review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 3435-3457.
74. Milikić, B. B. (2009). The influence of culture on human resource management processes and practices: The propositions for Serbia. *Economic Annals*, 54(181), 93-118.
75. Mitašiūnaitė, K. (2021). Influence of human resource management policy on customer loyalty. In 15th prof. Vladas Gronskas international scientific conference: reviewed selected papers. (pp. 76-83). Vilnius universiteto leidykla.
76. Moorman, R. H., & Byrne, Z. S. (2013). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In *Handbook of organizational justice* (pp. 355-380). Psychology Press.

77. Moreno-Jiménez, J. M., Salvador, M., Gargallo, P., & Altuzarra, A. (2016). Systemic decision making in AHP: A Bayesian approach. *Annals of Operations Research*, 245(1), 261-284.
78. Obeidat, S. M. (2017). An examination of the moderating effect of electronic-HRM on high-performance work practices and organisational performance link. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 222-241.
79. Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill.
80. Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44.
81. Ogunola, A. A. (2022). Quality of work-life and work-life balance as predictors of employee job satisfaction. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 10(1), 74-84.
82. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
83. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
84. Pererva, P., & Kuchynskyi, V. (2021). Digitization of personnel management processes. In S. Matiukh (Ed.), *Actual problems of modern science* (pp. 275-285). Bydgoszcz University of Science and Technology.
85. Perkasa, D. H., Susiang, M. I. N., Parashakti, R. D., & Rostina, C. N. (2023). The influence of the physical work environment, work motivation, and work discipline on employee performance. *KnE Social Sciences*, 286-295.
86. Pelit, E., & Katircioglu, E. (2022). Human resource management studies in hospitality and tourism domain: a bibliometric analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1106-1134.
87. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
88. Ranjan, R. (2024). Technology: The cornerstone of HR service delivery in the startup ecosystem. *NHRD Network Journal*, 17(1-2), 58-65.
89. Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). Jossey-Bass.
90. Rossidis, I., Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021, June). Strategic human resource management in the international hospitality industry. An extensive literature review. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World: 7th International Conference of IACuDiT, Hydra, Greece, 2020* (pp. 337-346). Cham: Springer International Publishing.
91. Sahoo, S. K., & Goswami, S. S. (2023). A comprehensive review of multiple criteria decision-making (MCDM) methods: Advancements, applications, and future directions. *Decision Making Advances*, 1(1), 25-48.
92. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.
93. Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
94. Salehzadeh, R., & Ziaieian, M. (2024). Decision making in human resource management: A systematic review of the applications of analytic hierarchy process. *Frontiers in Psychology*, 15, 1400772.
95. Sani, A., Husen, S., Wahidah, R. N., & Mustajab, D. (2024). Evolution of HRM strategies in the digital age: A comprehensive review. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 4(1), 42-58.
96. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

97. Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
98. Stankevičiūtė, Ž. (2024). Data-driven decision making: Application of people analytics in human resource management. In *Digital Transformation: Technology, Tools, and Studies* (pp. 239-262). Springer Nature Switzerland.
99. Stoyanova-Bozhkova, S., Paskova, T., & Buhalis, D. (2022). Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers. *Tourism Recreation Research*, 47(4), 359-371.
100. Subramani, K., & Manoharan, G. (2025, January). Coalescing the use of emotional intelligence in the digital era. In *2025 International Conference on Cognitive Computing in Engineering, Communications, Sciences and Biomedical Health Informatics (IC3ECSBHI)* (pp. 1505-1510). IEEE.
101. Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
102. Tsaor, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00123-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00123-1)
103. Todorov J. (2025) Marketing strategija i primena informaciono-komunikacionih tehnologija u održivom razvoju turizma Republike Srbije sa osvrtom na društvene mreže, *Glasnik za društvene nauke*, Vol. XVII, God. XVII (Broj 2), DOI: 10.46793/GlasnikDN17.2.093T
104. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
105. Warr, P. (Ed.). (2002). *Psychology at work* (5th ed.). Penguin.
106. Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 442-452. <https://doi.org/10.1108/01437730210449390>
107. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
108. Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.016>
109. Zangemeister, C. (2014). *Nutzenwertanalyse in der Praxis* (Aktual. Aufl.). Springer Vieweg.
110. Perić, G., Avramović, M., & Stojiljković, M. (2018). Achieved level of tourism development in the Republic of Serbia. *Bizinfo Blace*, 9(2), 39-52.
111. Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism management*, 28(6), 1383-1399.
112. Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
113. Devanna, M. A., & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management*, 29(4), 455-471.
114. Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism management*, 28(6), 1383-1399.
115. Chun Wang, J., Wang, Y. C., & Tai, Y. F. (2016). Systematic review of the elements and service standards of delightful service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1310-1337.
116. Stoyanova-Bozhkova, S., Paskova, T., & Buhalis, D. (2022). Emotional intelligence: a competitive advantage for tourism and hospitality managers. *Tourism Recreation Research*, 47(4), 359-371.

117. Stanojević S., Arsenović V., Obrić B., Lazić S., Ljubojević N., Mirković S. (2023) Quantitative Methods in Financial Reports as Support to Making Business Decisions in the Sport Industry, *Management in Sport*, Vol. 14 No. 1 (2023), UDK: 005.311.12:657.631.6:[796/799796/799]:[005.5:159.947.2
118. Gannon, J. M., Doherty, L., & Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. *Personnel Review*, 41(4), 513-546.
119. Hitka, M., Schmidtová, J., Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainability of human resource management processes through employee motivation and job satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7-26.
120. Das, M. P. (2023). Technology and Guest experience: innovations reshaping hotel management. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 1(3), 76-95.
121. Giousmpasoglou, C. (2024). Working conditions in the hospitality industry: the case for a fair and decent work agenda. *Sustainability*, 16(19), 8428.
122. Simons, T., & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(1), 20-27.
123. Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). Employee involvement in organizations: Benefits, challenges and implications. *Management and Human Resource Research Journal*, 8(8), 1-11.
124. Garanina, Z. G., Andronova, N. V., Lashmaykina, L. I., Maltseva, O. E., & Polyakov, O. E. (2017). The structural model of future employees' personal and professional selfdevelopment. *Интеграция образования*, 21(4), 596.
125. Abdulkazeem, A., Salau, A. A., & Ahmed, M. (2025). Modern reward management systems and performance of family-owned hospitality businesses in Nigeria.
126. Imboden, M. T. (2024). Belonging: An essential human and organizational need. *American Journal of Health Promotion*, 38(6), 883-897.
127. Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392.
128. Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of management journal*, 55(4), 851-875.
129. Kinjerski, V., & Skrypnik, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & organization development journal*, 27(4), 280-295.
130. Kale, E. (2020). Attachment styles and job performance in the hospitality industry: the mediating role of general self-efficacy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 23-42.
131. Deery, S., & Nath, V. (2012). Customer Service Work, Employee Well-being and Performance. *Managing human resources: Human resource management in transition*, 100-122.
132. Vuta, D. R., & Farcas, A. (2015). The role of training in organizational and employee development. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 367.
133. Luo, C. C., Wang, Y. C., & Tai, Y. F. (2019). Effective training methods for fostering exceptional service employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(4), 469-488.
134. Silva, S., Silva, C., & Martins, D. (2019, September). Knowledge management and staff turnover in the hospitality industry. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 941-XXVI). Academic Conferences International Limited.
135. Ostenda, A., Nestorenko, T., Nestorenko, O., Kalita, D., Kubicka, J., & Ruta, P. (2024). Workplace satisfaction management: theory and practice.
136. Izvercian, M., Potra, S., & Ivascu, L. (2016). Job satisfaction variables: A grounded theory approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 86-94.

137. P. Crick, A., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463-478.
138. Donnelly, M., Holden, M. T., & Lynch, P. (2009). *Building customer loyalty: a customer experience based approach in a tourism context* (Doctoral dissertation, Waterford Institute of Technology).
139. Rai, A. K., & Srivastava, M. (2012). Customer loyalty attributes: A perspective. *NMIMS management review*, 22(2), 49-76.
140. Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.
141. Wali, A. F., & Nwokah, N. G. (2018). Understanding customers' expectations for delivering satisfactory and competitive services experience. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 9(3), 254-268.
142. Godovykh, M., & Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism management perspectives*, 35, 100694.
143. Edmondson, A. (2012). *Teamwork on the fly*. Brighton: Harvard Business Review.
144. Hussain, S. S., Peter, C., & Bieber, G. (2009). Emotion recognition on the go: Providing personalized services based on emotional states. *Proc. Mobile HCI 2009*, 1-4.
145. Worsfold, K., Fisher, R., McPhail, R., Francis, M., & Thomas, A. (2016). Satisfaction, value and intention to return in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2570-2588.
146. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. *Human resource management: A critical text*, 2, 114-130.
147. Braimah, M. (2016). Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2), 1-22.
148. Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.
149. Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of hospitality & tourism research*, 31(4), 431-454.
150. Ahmodu, A. O., Aribaba, F. O., Olayiwola, P. O., Ajayi, J. O., Lawal, N. A., & Egbewole, I. K. (2024). Human Resource Management Cost Practice and Operational Efficiency of Hospitality Industry in Ondo State, Nigeria. *NIU Journal of Humanities*, 9(3), 93-102.
151. Subramony, M. (2006). Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(2), 195-210.
152. Mammadova, M. H., & Jabrayilova, Z. G. (2018). Decision-making support in human resource management based on multi-objective optimization. *TWMS Journal of pure and applied mathematics*, 9(1), 52-72.
153. Bhole, G. P., & Deshmukh, T. (2018). Multi-criteria decision making (MCDM) methods and its applications. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 6(5), 899-915.
154. Mirčetić, V., Popović, G., Vukotić, S., Mihić, M., Kovačević, I., Đoković, A., & Slavković, M. (2024). Navigating the Complexity of HRM Practice: A Multiple-Criteria Decision-Making Framework. *Mathematics*, 12(23), 3769.
155. Papademetriou, C., Anastasiadou, S., & Papalexandris, S. (2023). The effect of sustainable human resource management practices on customer satisfaction, service quality, and institutional performance in hotel businesses. *Sustainability*, 15(10), 8251.

156. Romo, R., Orozco, F., Forcael, E., & Moreno, F. (2023). Towards a model that sees human resources as a key element for competitiveness in construction management. *Buildings*, 13(3), 774.
157. Dwyer, L., Edwards, D. C., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N., & Cooper, C. (2008). Megatrends underpinning tourism to 2020: analysis of key drivers for change.
158. Alabi, O. A., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Efunniyi, F. P. (2024). Predictive analytics in human resources: Enhancing workforce planning and customer experience. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 11(9), 149-158.
159. Lam, T., Cho, V., & Qu, H. (2007). A study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 49-65.
160. Dabić, S. (2025). Novi uvid u značaj radnog okruženja i organizacione klime u podsticanju zadovoljstva kao faktora motivacije zaposlenih. *Универзитет Сингидунум*.
161. Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814.
162. Zhang, F., Seshadri, K., Liu, S., & Santamouris, M. (2025). The impact of indoor environmental quality on tourist accommodation ratings using guest reviews. *Building and Environment*, 280, 113135.
163. Zhong, Y., Li, Y., Ding, J., & Liao, Y. (2021). Risk management: Exploring emerging human resource issues during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 228.
164. Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International journal of contemporary hospitality management*, 29(1), 48-67.

ПРИЛОЗИ

Списак слика

Слика 1. Приступ оријентисан ка ресурсима (RBV) (Извор: аутор)	20
Слика 2. Харвардски модел управљања људским ресурсима (Извор: аутор)	25
Слика 3. Michigan модел управљања људским ресурсима (Извор: аутор)	26
Слика 4. Ulrich-ов модел HR улога (Извор: аутор)	27
Слика 5. Service Profit Chain модел (Извор: аутор)	29
Слика 6. Maslow-љева хијерархија потреба (Извор: аутор)	32
Слика 7. McClelland -ова „Теорија три потребе“ (Извор: аутор)	34
Слика 8. Теорија самоодређења - Deci & Ryan (Извор: аутор)	35
Слика 9. Модел сервисног профита (Извор: аутор)	49
Слика 10. Однос HRM-Запослени-Корисник (Извор: аутор)	53
Слика 11. Компоненте емоционалне интелигенције (Извор: аутор)	61
Слика 12. Графички приказ ризика од пристрасности по доменима	106

Списак табела

Табела 1. АНР матрица првог експерта.....	79
Табела 2. АНР матрица другог експерта	80
Табела 3. АНР матрица трећег експерта.....	81
Табела 4. АНР матрица четвртог експерта.....	82
Табела 5. АНР матрица петог експерта	83
Табела 6. Матрица шестог експерта	84
Табела 7. АНР матрица седмог експерта.....	85
Табела 8. Просечне вредности АНР тежина.....	86
Табела 9. Нормализована АНР матрица	87
Табела 10. Провера конзистентности	88
Табела 11. Просечне оцене експерата за свако парно поређење	89
Табела 12. Појединачне оцене корисника	90
Табела 13. Просечне и нормализоване вредности оцена корисника по критеријумима	96
Табела 14. Резултати комбиноване евалуације (АНР и NVA).....	97
Табела 15. Сензитивна анализа приоритета HRM критеријума	98
Табела 16. Дескриптивна статистика корисничких оцена по HRM критеријумима	106
Табела 17. Подаци о испитаницима.....	115
Табела 18. Анализа оцена по полу.....	115
Табела 19. Анализа оцена по старосним групама	116
Табела 20. Анализа оцена по сврси посете.....	116
Табела 21. Упоредни приказ АНР и NVA резултата.....	117

Списак скраћеница

AHP	<i>Analytical Hierarchy Process</i>
ANP	<i>Analytic Network Process</i>
CR	<i>Consistency Ratio</i>
EI	<i>Emotional Intelligence</i>
HR	<i>Human Resource</i>
HRM	<i>Human Resource Management</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
MCDM	<i>Multi-Criteria Decision Making</i>
NVA	<i>Net Value Analysis</i>
PROMETHEE	<i>Preference Ranking Organization METHod for Enrichment Evaluations</i>
TOPSIS	<i>Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution</i>

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Потписани: Стеван Баровић

Број индекса: 2023/1906

Изјављујем да је докторска дисертација под насловом:

Евалуација ХРМ (HRM) пракси кроз призму корисничког искуства применом вишекритеријумске анализе у хотелијерству Републике Србије

- Резултат сопственог истраживачког рада,
- Да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- Да су резултати коректно наведени и
- Да нисам кршио ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Београду 2025. године.

Потпис докторанта

ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА

Име и презиме: Стеван Баровић

Број индекса: 2023/1906

Студијски програм: Међународна трговина и бизнис

Наслов рада: Евалуација ХРМ (HRM) пракси кроз призму корисничког искуства применом вишекритеријумске анализе у хотелијерству Републике Србије

Ментор: Проф. др Ладин Гостимировић

Коментор: Доц. др Милан Бркљач

Изјављујем

Да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао за објављивање у репозиторијуму на сајту Алфа БК Универзитета.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање научног звања доктора наука као што су име и презиме, година и место рођења, подаци о стеченим стручним и академским звањима, датум одбране рада и други подаци у функцији транспарентности поступка стицања научног звања.

Ови лични подаци могу се објавити у публикацијама Алфа БК Универзитета и доставити Министарству просвете, науке и технолошког развоја, као и бити доступни сагласно Закону о слободном приступу и информацијама од јавног значаја.

У Београду 2025. године.

Потпис докторанта

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Алфа БК Универзитет да у Дигитални репозиторијум Универзитета унесе моју докторску дисертацију под насловом: Евалуација ХРМ (HRM) пракси кроз призму корисничког искуства применом вишекритеријумске анализе у хотелијерству Републике Србије, која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета, достављену репозиторијуму Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (*Creative Commons*) за коју сам се одлучио.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство - некомерцијално (CC BY-NC)
3. **Ауторство - некомерцијално - без прерада (CC BY-NC-ND)**
4. Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство - без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство - делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци. Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

У Београду 2025. године.

Стеван Баровић

1. Ауторство. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство - некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално - без прерада. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова

лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.

4. Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство - без прерада. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.