

Алфа БК Универзитет

Београд

## ВЕЋУ ЗА ПОСТДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ

Алфа БК Универзитет

Одлуком бр. 219 Већа за постдипломске студије Алфа БК Универзитета са седиштем у Београду, на седници која је одржана са гласањем од 04.02.2026. до 05.02.2026. године, именована је Комисија за оцену и јавну одбрану докторске дисертације кандидата Стевана Баровића под називом: „Евалуација ХРМ (HRM) пракси кроз призму корисничког искуства применом вишекритеријумске анализе у хотелијерству Републике Србије“.

Комисија у саставу:

- 1) др Ладин Гостимировић, ванредни професор, Алфа БК Универзитет, Београд, ментор и члан Комисије,
- 2) др Милан Бркљач, доцент, Алфа БК Универзитет, Београд, коментор и члан Комисије,
- 3) др Владимир Крагуљац, доцент, Факултет за хотелијерство и туризам, Универзитет у Крагујевцу, члан Комисије
- 4) др Дарко Васелић, ванредни професор, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, члан Комисије,
- 5) др Биљана Видука, научни-сарадник, Институт економских наука, Београд, председник Комисије.

Након увида у садржај и структуру теме докторске дисертације, а у складу са Правилником о докторским студијама, Комисија подноси следећи:

### ИЗВЕШТАЈ ЗА ОЦЕНУ И ЈАВНУ ОДБРАНУ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

#### Основни подаци о докторанду и дисертацији

Стеван Баровић је рођен 3. новембра 1986. године у Смедереву, ожењен је и отац двоје деце. Основну и средњу школу завршио је у Смедереву након чега је уписао „Факултет за Менаџмент Браћа Карић“ у Београду, где је завршио три године студија, а затим наставио и завршио четворогодишње студије у Италији на факултету „European School of economics“, „The University of Buckingham“ у Тоскани, чиме је стекао звање Bachelor of Arts. Након тога се сели у Рим и на истом универзитету уписује мастер студије, програм Management. Априла 2011. године завршава мастер студије и стиче звање Master of Science. По повратку из Италије, почиње да ради у породичној компанији која послује у области грађевинарства,

пољопривреде и хотелијерства. Од самог старта највише је укључен у пословање и развој фирме из области хотелијерства „Family Heritage hotels group“, која поседује 2 хотела, где након 10 година рада постаје генерални директор, што је и данас након 14 година. Поред рада и усавршавања у самој компанији посветио се и професионалном еснафском развоју, похађајући многе семинаре, стручна предавања, научне скупове у којима је и учествовао, презентовањем научних радова, али и кроз учешће у панел дискусијама. Члан је управног одбора најстаријег и највећег еснафског удружења хотелијера и ресторатера ХОРЕС. Дипломе стечене током школовања у Италији нострификовао је на Алфа БК Универзитету, где је уписао Докторске академске студије на Факултету за финансије, банкарство и ревизију, програм Међународна трговина и бизнис.

#### **Библиографија докторанда обухвата следеће радове:**

1. Jević, G., Jević, J., Barović, S. (2016). The role of belgade wine fair beowine on development of wine tourism in serbia. *Ekonomika poljoprivrede*, 63(4), 1347-1363. (M24)
2. Barović, S., Božović, J., Brkljač, M., Vujanić, I., Marković, S. (2025). Uticaj HRM prakse na zadovoljstvo zaposlenih i lojalnost gostiju u srpskom hotelijerstvu. *Oditor*, XI(3/2025), pp. 76-91. doi: 10.59864/Oditor 52503SB (M24)
3. Petrović, P., Barović, S. (2018). Tourism in function of development of the Republic of Serbia. IN *Proceedings of 3rd International scientific conference*, 31. Maj 2018, Vrnjackska Banja, Faculty of hotel management and tourism in Vrnjackska banja, p. 204. (M33)
4. Petrović, P., Barović, S. (2018). Heritage tourism: concept, practice, development "Tendencies in the development of cultural tourism and profiling cultural tourist" IN *Proceedings of International Tourism Conference BITCO*, The College of Tourism, Belgrade 23. Mart 2018. (M33)
5. Petrović, P., Barović S. (2018). , Budžetiranje kapitala u hotelima za finansijsko odlucivanje i modeliranje procesa i podataka, *Zbornik radova 7. Međunarodne konferencije. Gostoprinstvo kao faktor kvaliteta ponude i konkurentnosti turisticke destinacije*, p. 44, ISBN 978-86-60060-09-1 (M33)
6. Petrović, P. Barović, S. (2019). The development of cultural tourism and its importance in the process of employment, *Proceedings of 4th International scientific conference*, 30. Maj Vrnjackska Banja 2019. Tourism in function of development of the republic of Serbia, Tourism as a generator of employment, Faculty of hotel management and tourism in Vrnjackska banja, p. 131. (M33)
7. Barović S. (2019). Poslovno odlučivanje na osnovu kvaliteta doživljaja i lojalnosti hotelskih gostiju, *Zbornik radova XII Međunarodne naučno-stručne konferencije Hotelska kuća* 2019, p. 30. (M33)

# **1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

## **1.1. Одређивање предмета истраживања**

Предмет истраживања докторске дисертације односи се на евалуацију пракси управљања људским ресурсима (HRM) у сектору хотелијерства Републике Србије, посматраних кроз призму корисничког искуства, уз примену вишекритеријумских метода одлучивања. У фокус истраживања стављен је однос између HRM пракси, задовољства запослених и лојалности гостију, као и степен усклађености између експертске процене важности појединих HRM фактора и перцепције корисника хотелских услуга.

Истраживање полази од чињенице да у хотелијерству, као услужној делатности заснованој на директној интеракцији запослених и гостију, људски фактор представља кључни извор конкурентске предности. Стога је предмет рада усмерен на систематско вредновање HRM пракси и њиховог реалног ефекта на корисничко искуство.

### **Теоријско одређење предмета истраживања**

Теоријски, предмет дисертације обухвата интеграцију концепата управљања људским ресурсима, теорија задовољства запослених, модела корисничке лојалности и вишекритеријумског одлучивања. Рад се ослања на савремене теорије HRM-а, приступ оријентисан ка ресурсима (Resource-Based View), модел сервисног профита, концепте организационе културе, лидерства, мотивације и тренинга, као и на теоријске моделе корисничког искуства и лојалности.

Полази се од претпоставке да HRM праксе не делују изоловано, већ системски утичу на понашање запослених, њихово задовољство и ангажованост, што се посредно одражава на квалитет услуге и перцепцију гостију. У том контексту, дисертација теоријски повезује интерне организационе процесе (HRM политике) са екстерним исходима (корисничко искуство и лојалност), користећи ANP и NVA методе као инструменте за структурисано и квантитативно вредновање.

### **Операционално одређење предмета истраживања**

У оквиру операционализације предмета истраживања извршена је систематска декомпозиција на опште, посебне и појединачне чиниоце.

#### **Општи чиниоци**

Општи чиниоци предмета истраживања су:

- HRM праксе у хотелијерству,
- задовољство запослених,
- лојалност и перцепција гостију.

Ови чиниоци повезани су кроз интегрисани евалуациони модел који омогућава њихово квантитативно рангирање.

### **Посебни чиниоци**

Посебни чиниоци обухватају седам кључних HRM критеријума који су дефинисани и анализирани у раду:

1. Тренинг и развој запослених
2. Мотивација
3. Лидерство
4. Организациона култура
5. Комуникација
6. Брига о благостању запослених
7. Баланс посао-живот

Сваки од ових критеријума вреднован је двоструко:

- путем АНР методе (експертска процена релативне важности),
- путем NVA методе (корисничка перцепција кроз анкетно истраживање).

### **Појединачни чиниоци**

Појединачни чиниоци обухватају конкретне индикаторе као што су:

- учесталост и квалитет обука,
- системи награђивања и стимулације,
- стил вођства,
- ниво интерне комуникације,
- степен видљиве професионалности и љубазности запослених,
- емпатија и способност решавања проблема,
- организациона подршка и услови рада.

Операционализација предмета реализована је кроз:

- формирање АНР хијерархијских матрица на основу експертских парних поређења,
- прикупљање података од гостију путем Ликертове скале,
- интеграцију резултата у јединствену ранг-листу HRM фактора,
- спровођење сензитивне анализе и анализе ризика од пристрасности,
- валидацију модела кроз квалитативну студију случаја (Heritage хотел).

Оваква операционализација омогућава превођење теоријских концепата у мерљиве категорије и обезбеђује проверљивост и репродуктивност резултата.

### **Временско одређење предмета истраживања**

Истраживање је спроведено у периоду 2024-2025. године, док се анализирани подаци односе на актуелно стање HRM пракси у хотелском сектору Републике Србије у савременим условима пословања, након периода глобалних тржишних и организационих турбуленција (укључујући последице пандемије и промене у понашању туриста).

### **Просторно одређење предмета истраживања**

Просторно одређење предмета истраживања обухвата територију Републике Србије, са фокусом на хотелске објекте који послују у различитим сегментима тржишта (градски хотели, бутик хотели, објекти средње и више категорије).

Студија случаја спроведена је на примеру конкретног хотелског објекта (Heritage хотел), што омогућава додатну практичну верификацију предложеног модела.

### **Дисциплинарно одређење предмета истраживања**

Дисертација је интердисциплинарно позиционирана и обухвата следеће научне области:

- менаџмент и управљање људским ресурсима,
- туризам и хотелијерство,
- организационо понашање,
- теорију одлучивања и вишекритеријумску анализу,
- маркетинг услуга и корисничко искуство.

Повезивањем HRM теорије, модела лојалности корисника и квантитативних метода одлучивања, дисертација остварује синтезу економских наука, менаџмента и методологије одлучивања, пружајући научно утемељен и практично применљив модел за евалуацију HRM пракси у услужном сектору.

## **2. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА**

### **Научни циљ истраживања**

Научни циљ истраживања је развој, теоријско утемељење и емпиријска верификација интегрисаног модела евалуације HRM пракси у хотелијерству Републике Србије, који повезује експертску процену и корисничку перцепцију применом вишекритеријумских метода одлучивања (АНР и NVA). Истраживање је имало за циљ да утврди који HRM фактори имају највећи утицај на задовољство запослених и лојалност гостију, као и да идентификује степен усклађености или неусклађености између менаџерске (експертске) и корисничке перспективе.

У том контексту, научни циљ обухвата:

- систематску идентификацију и структурално моделовање кључних HRM пракси у хотелијерству,
- квантитативно рангирање њихове релативне важности кроз АНР методу,
- мерење и анализу корисничке перцепције тих пракси применом NVA методе,
- интеграцију добијених резултата у јединствени евалуациони оквир,
- проверу робусности модела кроз сензитивну анализу и анализу ризика од пристрасности,
- емпиријску валидацију модела кроз студију случаја.

Научни допринос огледа се у проширењу постојећег теоријског оквира HRM-а у услужном сектору, кроз повезивање интерних организационих процеса са екстерним исходима у домену корисничког искуства, као и у увођењу комбинованог АНР-NVA приступа као иновативног инструмента за објективно вредновање HRM стратегија. Истраживање доприноси развоју теорије одлучивања у области менаџмента људских ресурса, нудећи интердисциплинарни модел који повезује менаџмент, туризам, организационо понашање и вишекритеријумску анализу.

#### **Друштвени циљ истраживања**

Друштвени циљ истраживања је да се обезбеди научно заснована основа за унапређење HRM стратегија у хотелијерском сектору Републике Србије, са циљем јачања конкурентности, квалитета услуге и одрживог развоја туризма. Истраживање има за циљ да понуди конкретне смернице хотелском менаџменту, HR стручњацима и доносиоцима одлука у области туризма у правцу:

- приоритизације HRM интервенција које имају највећи ефекат на корисничко искуство,
- усклађивања интерних политика управљања људским ресурсима са очекивањима гостију,
- рационалног усмеравања инвестиција у обуке, мотивацију и организациону културу,
- смањења јаза између декларативних HR политика и њихове стварне перцепције на тржишту,
- подстицања развоја организационог окружења које подржава благостање запослених и дугорочну лојалност корисника.

Посебан значај рада огледа се у чињеници да хотелијерство представља један од стратешки важних сектора услужне економије Србије. Унапређење управљања људским ресурсима директно доприноси повећању квалитета туристичке понуде, јачању међународне конкурентности и одрживом развоју туризма. Друштвени циљ истраживања огледа се и у стварању методолошког оквира који се може применити и у другим услужним

делатностима (ресторани, спа центри, туристичке агенције), чиме се проширује његов практични значај. На тај начин, резултати дисертације доприносе не само научној заједници већ и ширем друштвеном контексту, омогућавајући развој ефикаснијих, транспарентнијих и стратешки усмерених HR политика у сектору туризма Републике Србије.

### **3. ОСНОВНЕ ХИПОТЕЗЕ ОД КОЈИХ СЕ ПОЛАЗИ У ИСТРАЖИВАЊУ**

**X1:** Примена комбинованог модела АНР-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.

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

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

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

### **4. МЕТОДЕ КОЈЕ СЕ У ИСТРАЖИВАЊУ ПРИМЕЊУЈУ**

Истраживање је примењеног, дескриптивно-аналитичког карактера и заснива се на комбинованом (мешовитом) методолошком приступу, који интегрише квантитативне и квалитативне методе у циљу свеобухватне евалуације HRM пракси у хотелијерству Републике Србије.

У квантитативном делу истраживања примењене су вишекритеријумске методе одлучивања:

- АНР (*Analytic Hierarchy Process*) - за процену релативне важности седам дефинисаних HRM критеријума на основу експертских парних поређења. Формиране су хијерархијске матрице, израчунате тежине критеријума и проверена конзистентност процена применом коефицијента конзистентности.
- NVA (*Net Value Analysis*) - за квантитативну анализу корисничке перцепције HRM пракси, путем агрегирања оцена гостију прикупљених кроз стандардизовани упитник.

У истраживању су коришћени:

1. Примарни подаци, прикупљени:
  - а) од експерата из области хотелијерства, туризма и управљања људским ресурсима (АНР анализа),

- b) од корисника хотелских услуга путем анкетног истраживања заснованог на Ликертовој скали од 1 до 5 (NVA анализа).
2. Квалитативна метода - студија случаја, спроведена на примеру Heritage хотела, у циљу валидације добијених квантитативних резултата у реалном пословном окружењу.

Примењени методи у истраживању обухватају:

- Вишекритеријумску анализу (АНР) са експертским парним поређењем критеријума,
- Анализу нето вредности (NVA) за евалуацију корисничке перцепције,
- Комбиновање АНР и NVA резултата у јединствени интегрисани модел рангирања HRM фактора,
- Сензитивну анализу ради провере стабилности модела,
- Анализу ризика од пристрасности (bias analysis),
- Квалитативну студију случаја као инструмент практичне верификације.

Анкетни упитник је конструисан на основу теоријског оквира дисертације, пилотиран и валидиран пре финалне примене. Провера поузданости инструмента спроведена је анализом интерне конзистентности. Обрада података вршена је применом табеларних и статистичких алата, уз израчунавање пондера, просечних вредности, нормализацију резултата и формирање коначне ранг-листе HRM критеријума. Овако постављена методологија омогућила је објективну, транспарентну и репродуктивну евалуацију HRM пракси у хотелијерству, уз интеграцију експертске и корисничке перспективе у јединствени аналитички оквир.

## 5. ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС

Очекивани резултати истраживања усмерени су ка свеобухватној евалуацији HRM пракси у хотелијерству Републике Србије кроз интеграцију експертске процене и корисничке перцепције применом комбинованог АНР-NVA модела. Очекује се да ће примена вишекритеријумске анализе омогућити јасну идентификацију и рангирање кључних HRM фактора који имају највећи утицај на задовољство запослених и лојалност гостију.

Посебно се очекује да ће резултати:

- указати на релативну важност седам дефинисаних HRM критеријума (тренинг и развој, мотивација, лидерство, организациона култура, комуникација, брига о благостању запослених и баланс посао-живот),
- утврдити степен усклађености или јаза између експертске и корисничке перспективе,
- показати да поједине HRM праксе имају већи утицај на корисничко искуство него што се то претпоставља у менаџерској пракси,

- потврдити робусност предложеног модела кроз сензитивну анализу,
- идентификовати потенцијалне ризике од пристрасности у процесу мерења и интерпретације резултата,
- валидирати применљивост модела кроз квалитативну студију случаја (Heritage хотел).

Очекује се да ће интеграција АНР и NVA метода омогућити формирање јединствене ранг-листе HRM фактора, чиме се обезбеђује објективна основа за приоритизацију интервенција у области управљања људским ресурсима у хотелском сектору.

### **Научни допринос**

Научни допринос спроведеног истраживања огледа се у теоријском, методолошком и емпиријском унапређењу области управљања људским ресурсима у услужним делатностима, посебно у контексту хотелијерства Републике Србије.

Теоријски допринос огледа се у интеграцији HRM концепата са моделима корисничког искуства и лојалности, чиме се интерни организациони процеси повезују са екстерним тржишним исходима. Истраживање проширује постојећи теоријски оквир кроз анализу међусобне условљености задовољства запослених и перцепције гостију.

Методолошки допринос састоји се у примени и интеграцији две вишекритеријумске методе (АНР и NVA) у јединствени двосмерни евалуациони модел. Овим приступом омогућено је истовремено вредновање релативне важности HRM пракси и њихове перципиране ефективности, што представља иновативан приступ у домаћој литератури. Допринос се огледа и у примени анализе сензитивности и процене ризика од пристрасности, чиме се повећава валидност и поузданост резултата.

Емпиријски допринос огледа се у генерисању оригиналних података из праксе хотелског сектора у Србији, што допуњује недовољно истражену област HRM евалуације у домаћем контексту. Истраживање нуди структурисан и репродуктиван модел који се може применити и у другим услужним делатностима или у различитим географским оквирима.

Практични допринос огледа се у креирању алата за подршку одлучивању који омогућава хотелским менаџерима да:

- ускладе HR стратегије са очекивањима гостију,
- рационално распоређују ресурсе у области обуке и мотивације,
- смање јаз између интерне перцепције менаџмента и реалног корисничког искуства,
- унапреде конкурентску позицију хотела кроз стратешко управљање људским ресурсима.

Очекивани исходи истраживања доприносе развоју научне дебате о улози HRM-а у услужном сектору и пружају применљив оквир за систематско и објективно вредновање људских ресурса као кључног фактора конкурентности у хотелијерству.

## 6. САЖЕТ ОПИС САДРЖАЈА (СТРУКТУРЕ ПО ПОГЛАВЉИМА)

Докторска дисертација кандидата Стевана Баровића структурирана је у тематски повезана поглавља која систематски повезују теоријски оквир, методолошки приступ, емпиријску анализу и практичне препоруке, у циљу свеобухватне евалуације HRM пракси у хотелијерству Републике Србије.

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

## 7. 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., & Urbańczyk, 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., Sheikhelsouk, 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). Vilniaus 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 highperformance 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., & Kuchynskiy, 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., & Ziaeeian, 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., & ParentRocheleau, 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.

## **8. Закључак**

На основу свеобухватне анализе докторске дисертације кандидата Стевана Баровића под називом „Евалуација ХРМ (*HRM*) пракси кроз призму корисничког искуства применом вишекритеријумске анализе у хотелијерству Републике Србије“, Комисија констатује да је дисертација израђена у потпуности у складу са одобреном пријавом, да представља оригиналан и самосталан научни рад и да су се стекли услови за њену јавну одбрану.

Тема у теоријском и емпиријском погледу даје оригиналан научни допринос кроз јасно дефинисање и вредновање *HRM* пракси у хотелијерству, интеграцију експертске процене и корисничке перцепције, као и примену комбинованог АНП-NVA модела у циљу објективног рангирања кључних фактора који утичу на задовољство запослених и лојалност гостију. Дисертација доприноси бољем разумевању односа између интерних организационих процеса и екстерних тржишних исхода, као и идентификацији јаза између менаџерске и корисничке перспективе у процени значаја појединих *HRM* пракси. Истраживање је методолошки адекватно и систематски спроведено, уз јасно дефинисан теоријски оквир, прецизно формулисане хипотезе, доследну примену вишекритеријумских метода одлучивања, спроведену сензитивну анализу и анализу ризика од пристрасности, као и верификацију налаза кроз студију случаја. Резултати истраживања имају значајне теоријске и практичне импликације, посебно у контексту унапређења стратегија управљања људским ресурсима у хотелијерском сектору Републике Србије.

Узимајући у обзир актуелност теме, научну релевантност, интердисциплинарни приступ и практичну применљивост добијених резултата, С обзиром на то да докторска дисертација испуњава све услове предвиђене законом и академским стандардима, Комисија

#### ПРЕДЛАЖЕ

Већу за постдипломске студије Алфа БК Универзитета, да усвоји извештај Комисије и одобри одбрану докторске дисертације кандидата Стевана Баровића.

#### Чланови комисије:

Проф. др Ладин Гостимировић, ментор  
ванредни професор, Алфа БК Универзитет, Београд

*Ладин Гостимировић*

Доц. др Милан Бркљач, коментор  
доцент, Алфа БК Универзитет, Београд

*М. Бркљач*

Доц. др Владимир Крагуљац, члан Комисије  
доцент, Факултет за хотелијерство и туризам, Универзитет у Крагујевцу, Врњачка Бања

*Владимир Крагуљац*

Проф. др Дарко Васелић, члан Комисије  
ванредни професор, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука

\_\_\_\_\_

др Биљана Видука, председник Комисије  
научни сарадник, Институт економских наука, Београд

*Биљана Видука*

Узимајући у обзир актуелност теме, научну релевантност, интердисциплинарни приступ и практичну применљивост добијених резултата, С обзиром на то да докторска дисертација испуњава све услове предвиђене законом и академским стандардима, Комисија

### ПРЕДЛАЖЕ

Већу за постдипломске студије Алфа БК Универзитета, да усвоји извештај Комисије и одобри одбрану докторске дисертације кандидата Стевана Баровића.

#### Чланови комисије:

Проф. др Ладин Гостимировић, ментор  
ванредни професор, Алфа БК Универзитет, Београд



Доц. др Милан Бркљач, коментор  
доцент, Алфа БК Универзитет, Београд



Доц. др Владимир Крагуљац, члан Комисије  
доцент, Факултет за хотелијерство и туризам, Универзитет у Крагујевцу, Врњачка Бања

Проф. др Дарко Васелић, члан Комисије  
ванредни професор, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука

др Биљана Видука, председник Комисије  
научни-сарадник, Институт економских наука, Београд

