

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И
ФИНАНСИЈЕ У БЕОГРАДУ

МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГА ПОСЛОВНИХ
СИСТЕМА

Докторска дисертација

Ментор:
проф. др Југослав Радуловић

Кандидат:
мр Саша Степанов

Београд, 2016.

Познаваоцима укупних околности и услова у којима је настајао овај рад биће разумљива моја потреба да, и овим путем, изразим искрену захвалност свима који су на непосредан и посредан начин учествовали у његовој коначној реализацији.

Изражавам у том погледу захвалност свом ментору, проф. др Југославу Радуловићу, на свесрдној, несебичној и веома професионалној подршци у свим фазама израде ове дисертације. Било ми је изузетно задовољство и част да сарађујем са овим изузетним познаваоцем области којој, по својој садржајној и тематској одређености, припада ова дисертација. Захваљујући њему проширио сам своје научно-сазнајне видике, а рад са њим у писању ове докторске дисертацији била посебна привилегија.

Посебну захвалност дугујем проф. др Предрагу Дамњановићу на огромној помоћи, како у емпиријском осмишљавању овог истраживања, тако и у статистичкој обради добијених резултата и њиховој интерпретацији, али и на научним и пријатељским саветима, подршци, помоћи и разумевању током израде дисертације.

Неизмерну захвалност дугујем проф. др Тодору Петковићу, пријатељу и другу, на указаном поверењу, разумевању, стрпљењу, оригиналним идејама и подстицању да проблем увек посматрам са више различитих страна али и најбољим решењима, као и на несебичној помоћи и подршци у сваком сегменту израде ове тезе. Морам нагласити да је за почетак мог студирања и све ово што сам постигао до данас он на првом месту заслужан. Пратио ме је увек и био ту уз мене и када је било најтеже.

Значајну помоћ сам добио и од својих пријатеља и колега проф. др Милорада Милошевић и академика проф. др Слободана Нешковића, којима се, исто тако, најискреније захваљујем.

Захвалност и љубав дугујем својој мајци Радослави и покојном оцу Милану, који су ми, у тежким временима, утабали пут до места на коме се у овом тренутку налазим. Зато и ОВАЈ РАД ПОСВЕЂУЈЕМ МОМ ПОКОЈНОМ ОЦУ и знам да би он сада био најпоноснији, знам да он све ово помно прати и да ће увек бити ту, уз мене .

Наравно, моја инспирација и извор снаге је моја породица, без које, израда ове докторске дисертације, не би имала смисла. Зато се бескрајно захваљујем супруги Весни, ћерки Сањи и синовима Немањи и Урошу, који су ме искрено и свакодневно подржавали за све време трајања овог, мени тако важног, пројекта.

Аутор

УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И
ФИНАНСИЈЕ У БЕОГРАДУ

КЉУЧНИ ПОДАЦИ О ЗАВРШНОМ РАДУ

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	мр Степанов Саша
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Југослав Радуловић, ванредни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду
Наслов рада:	МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГА ПОСЛОВНИХ СИСТЕМА
Језик публикације (писмо):	Српски, ћирилица
Физички опис рада:	Унети број: Страница 187 Поглавља 4 Референци 171 Табела 61 Слика 19 Графикона 5 Прилога 1
Научна област:	Менаџмент и бизнис
Предметна одредница, кључне речи:	Квалитет, услуге, угоститељске услуге, угоститељски потрошач, пословни систем, индикатори квалитета, фактори квалитета, модел квалитета, предикција квалитета.
Извод (апстракт или резиме) на језику завршног рада:	<p>Данас се производи или услуге на тржишту најчешће препознају по квалитету. Зато се квалитету придаје посебна пажња у циљу задовољавања потреба и жеља корисника и он постаје нова парадигма пословања савремених пословних система.</p> <p>У складу са растућим значајем услуга и њиховим великим учешћем у националној економији, у савременом пословању се све више поставља питање њиховог квалитета као приоритета за организације које желе да диференцирају своје услуге у високо конкурентном окружењу. Зато се у пољу научно-сазнајне усмерености овог рада налази <i>квалитет услуга</i>, што је <i>проблем истраживања</i>. Имајући у виду да се овај проблем може проучавати са различитих</p>

	<p>аспеката, сасвим је оправдано да се он сузи на конкретни предмет истраживања – модел квалитет услуга пословних система. На основу њега менаџери могу објективно да процене који су фактори квалитета услуга најбитнији и да своју пажњу усмере на њих, предузимају одговарајуће корективне и друге мере ради унапређења постојеће праксе пружања квалитетних услуга.</p> <p>С обзиром на природу проблема и предмета истраживања, у њиховом проучавању примењен је емпиријски научно-сазнајни поступак и методе и технике које га прате. Такав приступ овом истраживању води научним сазнањима у којима нема места спекулацији, а самим тим и беспотребном нагомилавању теорије.</p>
<p>Датум одбране: (Попуњава накнадно одговарајућа служба)</p>	
<p>Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)</p>	<p>Председник: проф. др Бранислав Јакић, редовни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду, Члан: проф. др Југослав Радуловић, ментор, ванредни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду, Члан: проф. др Предраг Дамњановић, редовни професор, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, Члан: проф. др Слободан Нешковић, редовни професор, Факултет за економију и индустријски менаџмент у Новом саду, Члан: проф. др Миодраг Брзаковић, ванредни професор, Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду</p>
<p>Напомена:</p>	<p>Аутор докторске дисертације потписао је следеће Изјаве: 1. Изјава о ауторству, 2. Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и 3. Изјава о коришћењу. Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику.</p>

Прилог 3.

Business Academy University in Novi Sad
FACULTY OF APPLIED MANAGEMENT, ECONOMICS AND
FINANCE IN BELGRADE

KEY DATA ON THE FINAL WORK

Work Type:	Doctoral dissertation
Name and surname of the author:	Mr Sasa Stepanov
Mentor (title, name, surname, position, institution)	Dr Jugoslav Radulovic, associate professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance in Belgrade
Work title:	THE MODEL OF THE SERVICE QUALITY OF BUSINESS SYSTEMS
Language of the work (script):	Serbian, Cyrillic
Description of the work:	Fill in with numbers: Page 187 Headers 4 Reference 171 Table 61 Picture 19 Charts 5 Attachement 1
Research field:	Management and business
Subject heading, keywords:	Quality, service, catering services, catering consumer, business system, quality indicators, quality factors, quality model, quality prediction.
Excerpt (abstract or summary) in the language of the final work:	<p>Today, products or services on the market are most commonly recognized for its quality. Therefore, quality is given special attention in order to meet the needs and desires of customers and become a new business paradigm of modern business systems.</p> <p>In line with the growing importance of services and their high share in the national economy, in modern business emphasis is put on their quality as a priority for organizations that want to differentiate their services in a highly competitive environment. Therefore, in the field of scientific cognition of this work is <i>quality of services</i>, which is <i>the research problem</i>. Bearing in mind that this problem can be studied from different aspects, it is</p>

	<p>quite reasonable to narrow it down to the specific <i>study subject - the model of the service quality of business systems</i>. Based on this, managers can objectively assess which service quality factors are the most important and to focus their attention on them and take appropriate corrective and other measures to improve the existing practice of providing good-quality services.</p> <p>Given the nature of the problem and the subject of research, empirical scientific method and cognitive methods and accompanying techniques were applied in the study. Such an approach to this research leads to scientific knowledge in which there is no room for speculation, and therefore unnecessary accumulation of theory.</p>
<p>Date of Defense: (To be completed subsequently by the appropriate service)</p>	
<p>Members of the Commission: (Title, name, surname, title, position, institution)</p>	<p>President: Prof Dr. Branislav Jakic, professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance in Belgrade Member: Prof Dr. Jugoslav Radulovic, supervisor, Associate Professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance in Belgrade Member: Prof Dr. Predrag Damnjanovic, Professor, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade Member: Prof Dr. Slobodan Neskovic, professor, Faculty of Economics and Industrial Management in Novi sad Member: Prof.Dr. Miodrag Brzakovic, Associate Professor, Faculty of Applied Management, Economics and Finance in Belgrade</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>

САДРЖАЈ

УВОД	10
<i>I ТЕОРИЈСКА ЗАСНОВАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА</i>	13
1. ИСТОРИЈАТ И ЗНАЧАЈ КВАЛИТЕТА	13
1.1. Историјат развоја квалитета	13
1.2. Контролисање и испитивање.....	19
1.3. Превентивна контрола квалитета.....	20
1.4. Обезбеђење квалитета.....	21
1.5. Менаџмент квалитета.....	22
1.6. Менџмент укупног квалитета.....	23
1.7. Тотални квалитет друштва	25
1.8. Значај квалитета.....	26
2. ДЕФИНИСАЊЕ КВАЛИТЕТА	27
2.1. Појам квалитета	27
2.2. Заинтересоване стране	31
2.3. Интерни и екстерни корисници	37
2.4. Критеријуми квалитета	39
2.5. Принципи менаџмента квалитетом.....	42
3. ОСНОВЕ СИСТЕМА МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ	44
3.1. Захтеви у односу на системе менаџмента квалитетом и захтеви у односу на производе.....	44
3.2. Приступ системима менаџмента квалитетом	44
3.3. Системи менаџмента квалитетом и усредсређивање на остале системе менаџмента.....	47
3.4. Однос између система менаџмента квалитетом и модела изврности.....	47
4. ОСНОВА УСПОСТАВЉАЊА ЕФЕКТИВНОГ И ЕФИКАСНОГ МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ	48
4.1. Корисници стандарда SRPS ISO 9000	49
4.2. Основне карактеристике стандарда SRPS ISO 9001	50
4.3. Основне карактеристике стандарда SRPS ISO 9000:2015	51
5. КВАЛИТЕТ У УСЛУЖНИМ ДЕЛАТНОСТИМА	55
5.1. Подела привредне делатности на секторе.....	55
5.2. Дефинисање услуга и њихова примарна обележја.....	58
5.3. Врсте услуга	64
5.4. Основне разлике између роба и услуга	68
6. СПЕЦИФИЧНОСТ КВАЛИТЕТА УСЛУГА И ЊИХОВЕ ОСНОВНЕ ДИМЕНЗИЈЕ	69
6.1. Перформансе услуга.....	71
6.2. Подела перформанси услуга.....	73
6.3. Концепција модела управљања квалитетом услуга	77
6.4. Утицај квалитета услуга на сатисфакцију и лојалност њихових корисника	81
7. ОСНОВНИ МОДЕЛИ МЕРЕЊА КВАЛИТЕТА УСЛУГА	83

7.1. Модел јазова.....	83
7.2. SERVQUAL модел	86
7.3. Атрибутивни модел	87
7.4. Модел корисничког поимања квалитета услуге и задовољења корисника ..	89
7.5. Р-С-Р модел.....	91
II МЕТОДОЛШКА ЗАСНОВАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА	93
1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА.....	93
2. ДЕФИНИСАЊЕ ОСНОВНИХ ПОЈМОВА.....	95
3. ПОЗНАВАЊА ПРОБЛЕМАТИКЕ НА ОСНОВУ ИЗАБРАНЕ	
ЛИТЕРАТУРЕ.....	96
4. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА	98
4.1. Циљ истраживања.....	98
4.2. Задачи истраживања.....	98
5. ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	99
6. МЕТОДЕ, ТЕХНИКЕ И ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА	100
7. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА	102
8. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАКА.....	105
9. ДОПРИНОС ДИСЕРТАЦИЈЕ	107
III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА.....	108
1. ИНДИКАТОРИ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У УГОСТИТЕЉСТВУ	108
1.1. Појам и улога индикатора.....	108
1.2. Дефинисање индикатора квалитета услуга у угоститељству.....	108
2. ФАКТОРИ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА КВАЛИТЕТОМ	
УГОСТЕЉСКИХ УСЛУГА	113
3. МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У УГОСТИТЕЉСТВУ.....	136
4. МОГУЋНОСТ ПРЕДИКЦИЈЕ ФАКТОРА КВАЛИТЕТА УСЛУГА У	
УГОСТИТЕЉСТВУ НА ОСНОВУ.....	139
СОЦИЈАЛНО-АНДРАГОШКИХ ОБЕЛЕЖЈА.....	139
УГОСТИТЕЉСКИХ ПОТРОШАЧА	139
4.1. Информисаност о свим аспектима угоститељских услуга и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача.....	139
4.2. Савремени приступ задовољавању потреба и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача.....	141
4.3. Прилагођеност квалитета хране и садржаја менија и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача.....	143
4.4. Лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора и социјално-андрагошка обележјаугоститељских потрошача	144
4.5. Испуњавање индивидуалних потреба и жеља и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача.....	146
4.6. Савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту и социјално-андрагошка обележјаугоститељских потрошача	147
4.7. Љубазност у складу са очекивањима и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача	149

4.8. Кооперативност угоститељског особља и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача	150
4.9. Удобност угоститељског објекта и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача	152
4.10. Комуникација и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача	154
4.11. Приступ интернету и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача.....	155
4.12. Посвећеност угоститељском потрошачу и њихова социјално-андрагошка обележја	157
ЗАКЉУЧАК.....	160
ЛИТЕРАТУРА.....	168
ПОПИС ТАБЕЛА, ГРАФИКОНА И СЛИКА.....	177
БИОГРАФИЈА	177
ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ	Error! Bookmark not defined.
ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКОГ РАДА.....	Error! Bookmark not defined.
ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ.....	Error! Bookmark not defined.
ПРИЛОЗИ	184

УВОД

Евидентно је да у савременим условима пословања, у којима је „корисник у центру“, квалитет услуга за организације поприма императивни значај. Другим речима, квалитет испоручене услуге се сматра веома важним за пословање, због чега се том концепту тежи не само ради успеха, него, у неким случајевима, сасвим оправдано, и ради опстанка на тржишту. Постизање и одржавање квалитета услуге по принципу разумевања очекивања корисника, сматра се као основна стратегија за успешно обезбеђење укупног задовољства корисника и његово задржавање, односно обезбеђивања његове лојалности. Зато је разумљиво да су услужне активности садржане у сваком процесу економских промена, било да је у питању реструктурирање, раст или опадање, на локалном, регионалном, националном или интернационалном нивоу.

С обзиром на то да услуге имају велики значај и велико учешће у националним економијама, а посебно у развијеним земљама, истраживачка пажња у овој дисертацији посвећена је том аспекту. Дакле, у пољу научно-сазнајне усмерености налази се квалитет услуга. То је и разумљиво, јер се данас, готово, свакоднево користи термин „квалитет“. Говори се о квалитету у филозофском смислу (одређеност неког бића или процеса која их чини различитим од других), у пословном контексту (ефективно и ефикасно прилагођавање тржишним променама), у уметности (утисак који остављају уметничка дела на људе), у екологији (очување животне средине) итд. Очигледно је да се појам квалитета среће, истовремено, у свим областима људске делатности, па самим тим и у управљању квалитетом. Зато је и разумљиво што за неке теоретиче концепт квалитета има „култни статус“ – статус „оштеприхваћеног“.

Крајњи суд о квалитету неке услуге дају потрошачи, али и сама организација која испоручује услугу треба да има дефинисан систем за управљање квалитетом свог пословања, да би могла да обезбеди адекватну услугу. У смислу олакшавања управљања организацијом појављују се одговарајући оквири за мерење квалитета

услуга. Мерење квалитета услуга организације подразумева квалитативно и квантитативно изражавање одређених резултата пословања путем изабраних показатеља (мерила). Од свих могућих показатеља, веома деликатан задатак је одређење оног оптималног обима показатеља који дају целовиту слику о функционисању те организације. Уколико је број показатеља већи од оптималног, може да дође до смањења ефикасности у менаџерском механизму одлучивања што може да изазове тзв. „парализу анализе“. Са друге стране мали број показатеља може угрозити ефективност мерења и праћења укупних фактора квалитета испоручених услуга. Избор показатеља мора да буде усаглашен са планираном стратегијом предузећа, која се креира тако да одговара конкурентском окружењу у коме предузеће послује, интерним могућностима предузећа и врсти бизниса којим се предузеће бави.

Имајући у виду значај услуга, истраживачка пажња у овој дисертацији посвећена је том аспекту. Дакле, у пољу научно-сазнајне усмерености налази се *квалитет услуга*, што је *проблем истраживања*. Међутим, овај проблем се може проучавати са различитих аспеката, а један од њих је *модел квалитет услуга пословних система*, што је и предмет ове дисертације.

Суштина предмета истраживања неминовно намеће потребу да се постојећа пракса мерења квалитета услуга теоријски анализира, а емпиријским путем егзактно идентификују кључни индикатори квалитета реализованих услуга са перспективе корисника и њихово сврставање, према унапред задатом математичко-логичком моделу, у одговарајуће, репрезентативне групе (факторе). Тиме се обезбеђује основа за развијање модела квалитета услуга који омогућава лакшу процену фактора који су корисницима услуга најбитнији, брже идентификовање могућих проблема у ланцу испоруке услуга и ефикасно реаговање менаџмента организације.

Природа предмета истраживања определила је и структуру докторске дисертације, тако да се у њој јасно уочавају четири кључна, међусобно садржакно-логички повезана, дела.

У *првом делу*, насловљеном као *Теоријска заснованост истраживања*, покушано је да се на основу степена развијености научних сазнања и достигнућа укаже на историјат и значај квалитета, као и на проблем његовог дефинисања. При

том, било је неопходно да се детаљније образложе основе система менаџмента и ISO стандарди серије 9000 као основе успостављања ефективног и ефикасног менаџмента квалитетом. У овом делу, због потпунијег и целовитијег сагледавања проблема и предмета истраживања, пажња је била усмерена и на разматрање квалитета у услужним делатностима, његовим специфичностима и основним димензијама, те основним моделима мерења квалитета услуга.

У другом делу – Методолошка заснованост истраживања – образложена је основна замисао истраживања. Полазећи од од претходно дате теоријске основе истраживања, у овом делу дефинисани су проблем и предмет истраживања са истицањем њихових основних димензија. Затим су прецизно одређени циљ и задаци истраживања, а у складу са њима и хипотетички оквир. Исто тако, детаљно су образложени: методе, технике и инструменти истраживања, узорак на коме је истраживање извршено, као и планирани статистички поступци. Наравно, у овом делу образложен је и допринос ове дисертације – научни, практични и методолошки.

Трећи део – Резултати истраживања и њихова интерпретација – анализирани су и интерпретирани резултати истраживања по редоследу постављених задатака и хипотеза. Идентификовани су индикатори квалитета услуга у угоститељству, фактори задовољства угоститељских потрошача квалитетом пружених услуга и на основу њих дефинисао модел квалитета услуга у угоститељству. Истовремено, испитана је и могућност предикције фактора квалитета у угоститељству на основу социјално-андрагошких обележја угоститељских потрошача (испитаника).

Четврти део овог рада чине *Закључци*. У њему су сумирани и образложени основни резултати до којих се дошло овим истраживањем. Осим тога, отворене су и неке нове дилеме и дате одређене сугестије и могући правци даљих истраживања у овој области.

I ТЕОРИЈСКА ЗАСНОВАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА

1. ИСТОРИЈАТ И ЗНАЧАЈ КВАЛИТЕТА

1.1. Историјат развоја квалитета

Зачеци система квалитета срећу се у записима који су се налазили у Хамурабијевом закону, донетом у Вавилону, који је написан око 1690. године пре нове ере на каменом стубу од базалита високом 2,62 метра. Тако у једном делу закона стоји да уколико зидар изгради кућу која се сруши и усмрти станаре и сам ће бити кажњен смрћу.

Доба египатског зидног сликарства и градитељства 1450. године пре нове ере карактеришу прве активности мерења и контролисања квалитета. При градњи пирамида коришћен је добро конципиран метод градње и прецизни мерни инструменти. Комади камена за градњу пирамида су клесани са изузетно великом прецизношћу.

Не може се са великом сигурношћу утврдити када се појавио концепт квалитета али свим сигурно је да се квалитет појавио са настанком првих примитивних друштвених заједница. У њима сакупљачи хране су се неретко суочавали са дилемом да ли су плодови на које су наилазили били за јело или не. Исто тако су први ловци морали одабрати дрво најбољих карактеристика за своје лукове и стреле како би на што ефикаснији начин уловили дивљач.

Потпунији процес праћење историјата развоја квалитета могуће је извршити сагледавањем следећих историјских етапа у развоју људског друштва:

- породице као основне ћелије људског друштва,
- сеоске заједнице настале због задовољења основних потреба,
- разни профила занатлија,
- сеоске пијаче,

- варошице и градови,
- технологија у војној индустрији,
- Frederic Taylor - ове, промене у филозофији производње.
- Јапански развој привреде и др.

Изоловане породице су морале да изграде апсолутну независност у задовољавању потреба, као што су исхрана, одевање и становање. Постојала је подела рада међу члановима породице. Производи су били намењени истој особи тако да их је иста особа пројектовала, производила и користила. Координација активности је била изврсна, иста особа је примала инпуте, трансформисала их и као резултат на крају процеса настајали су производи. С друге стране ограничавајући фактор за постизање квалитета била је примитивна технологија.

Сеоске заједнице су настале због задовољења основних заједничких потреба. Настанком села створени су услови за даљу поделу рада и развој појединих вештина. Тако су настали ловци, земљорадници, рибари, као и занатлије разних профила - грнчари, обућари итд.

Раст сеоских заједница створио је потребу за повећањем занатлија разних профила, што је довело до стварања конкуренције међу њима. Понављајући процес производње, занатлије су постајале све вештије у коришћењу алата и материјала, као и у познавању самих производа. Сам циклус је подразумевао и продају производа и прикупљање информација о задовољству корисника.

Сеоске пијаце биле су места где је конкуренција долазила до изражаја, где су се произвођачи и купци налазили лицем у лице, над робом намењеној продаји. Роба коју су произвођачи нудили на продају састојала се углавном од производа природе или производа произведених од природних материјала. Снабдевачи и купци су, због дуготрајног коришћења одређене робе, били њени добри познаваоци тако да су о њеном квалитету могли да суде без неких великих помагала. Ово доба је карактерисало следеће, продавац је био тај у чијој је надлежности било да изнесе робу на пијаци, док је купац био тај који је био одговоран за “обезбеђивање квалитета“. Исход куповине је зависио од купчевог искуства и знања. Врло лако је приметити да су се у то време контролисањем робе бавили и произвођач и купац. Произвођач је то чинио у току производње и по њеном завршетку, контролишући

готов производ. Пажљиви купац би, такође, извршио контролу производа, као превентиву куповини дефектног производа.

Додатни, значајан фактор, у наступу на сеоској пијаци је и суживот заинтересованих страна у селу. Произвођач и купац су живели у истим или суседним селима. Опстанак сваког занатлије је био увек под знаком питања, ако направи добар производ пратиће га добар глас, али у случају да не направи добар производ занатлија би био осуђен на пропаст. Овакве околности условиле су да углед занатлија буде гарант високог нивоа квалитета.

Како је време одмицало села су израстала у варошице и градове, а боља средства транспорта отворила су могућност међурегионалне трговине. У новонасталим околностима произвођач и купац се нису сусретали лицем у лице на сеоским пијацама. Трговци су били посредници између произвођача и купаца. Тада се јавила потреба за новим средствима обезбеђења квалитета, једно такво средство је било гаранција квалитета.

Идеја о могућој међусобној заменљивости делова појавила се средином XVIII века. Идеја је реализована првобитно у производњи црквених сатова а потом и у производњи пушака. Као и тада, и сада се искорак у области технологије, а и квалитета чини у војној индустрији. Овакав начин производње није могао бити реализован без система толеранција. Почетком XX века (1902 године) штампан је први систем толеранција. Стандардизација толеранција прво је извршена у Великој Британији која је и данас водећа земља у овој области. Увод у индустријску револуцију представљао је концепт међусобне заменљивости делова.

Значајне промене у филозофију производње унео је Frederic Taylor као гуру научног менаџмента. Taylor је одвојио функцију планирања од извршне функције. Тако је задатке планирања доделио менаџерима и инжењерима, док је задатке вршења операција препустио пословођама и радницима. Овај начин поделе рада у то време је био неизбежан јер радници нису имали потребна знања да би им се препустила функција планирања. Задаци обезбеђивања квалитета били су препуштени контролорима који су успевали да одвоје неисправне од исправних производа и тако на тржиште пропусте само “исправну” робу. У овом периоду контрола робе била је примарни начин за обезбеђивање квалитета.

Пионирски покушаји развоја теорије и праксе унапређивања контроле везују се за имена стручњака из Western Electric Company. Управо је ова група људи, у којој су били Walther Shewhart, George Edwards, Harold Dodge, Edwards Deming и остали, сковала термин обезбеђење квалитета (Quality Assurance) и развила значајан број техника за унапређивање квалитета и решавање проблема везаних за квалитет.

Аутором статистичког управљања квалитетом сматра се Walter Shewhart који је први формулисао и применио поступак (Statistical Quality Control – SQC). Statistical Quality Control, по својој природи, далеко превазилази задатке контроле и служи за идентификацију и елиминацију узрочника недостатака на производима.

Доба другог светског рата 1940-1950 год., у САД карактерише несташица робе намењена цивилној потрошњи. То је довело до појаве да је квантитет постао приоритет у производњи у САД. У већини компанија квалитетом су се бавили само специјалисти, а топ менаџмент је бригу о квалитету препуштао менаџерима квалитета, показујући врло малу и готово занемарљиву заинтересованост за унапређење квалитета, спречавање грешака и дефеката.

Приликом помоћи изградње ратом разрушене јапанске привреде, двојица америчких консултаната, Dr Joseph Juran и Dr Edwards Deming, учинила су да технике Statistical Process Control постану неизоставни део пословања јапанских компанија. Већи део активности посветили су образовању и то не само стручњака за квалитет већ и топ менаџмента. Уз подршку топ менаџмента, Јапанци су уградили квалитет у све аспекте пословања својих компанија, и тиме стварали културу непрекидног унапређивања.

У свом стрпљивом и постепеном развоју привреде Јапан полако достиже ниво квалитета западних земаља. Седамдесетих година Јапанци по први пут праве значајнији продор на западно тржиште и од тог тренутка играју значајну улогу на њему, највише у електронској и аутомобилској индустрији. Од тада Американци почињу да уочавају разлику између домаће робе и оне која је пристизала из Јапана. Подршку развоју свести о квалитету давала је и званична регулатива, а и поједини медији, од којих значајно место заузима и часопис Consumer Reports. Потрошачи односно корисници су постајали све критичнији, пробирљивији бирајући робу/услуге на основу њихове тоталне вредности: квалитета, цене и сврсисходности. Од тада је парола “Купци опрез“ преформулисана у “Произвођачи опрез“. Највеће

америчке компаније, међу којима су и Ford Motor Company, General Motors, Procter&Gamble, Херох и друге, у потпуности су промениле схватање квалитета, а појам изврсности им је постао водиља.

Амерички конгрес је 1987. године као подршку развоја квалитета установио и Malcolm Balgridge награду за квалитет, а октобар прогласио месецом квалитета.

Данас у Америци, а и у остатку света, менаџмент квалитетом постаје полуга конкурентног пословања у свим делатностима.

У каснијем период развоја друштва активности мерења и контролисања квалитета развијала су се следећом динамиком:

- са развојем села развила се и трговина, на пијацама купци су углавном сами радили на обезбеђењу квалитета, тако што су уз повећани опрез контролисали и испитивали производе, пре саме куповине;

- у систему занатске производње квалитет је обезбеђиван кроз систем школовања шегрта и обавезног полагања завршног испита као доказа вештине и способности за обављање одређеног посла;

- развојем трговине настали су ланци испоручиоца и трговаца па су се нови облици обезбеђења квалитета појавили у виду гаранције квалитета;

- занатска удружења успостављају прве стандарде за своје производе и процесе и системе провере придржавања договорених стандарда;

- повећањем специјализације и поделе рада и развојем масовне производње долази до појаве формалне контроле производа;

- Frederic Taylor у свом концепту јасно дефинише задатак који је изведен под стандардним околностима где посебно истиче контролу и обавезу да ни један неисправан производ не сме да напусти производни погон;

- долази до развоја контролисања као прве фазе у еволуцији управљања квалитетом;

- касније се контрола са завршених производа проширује на контролу током процеса израде, чиме се ствара простор за предузимање корективних мера,

- у САД у управи Bell Telephone Laboratories оснива се посебно одељење за обезбеђење квалитета.

Са појавом контролних карата разрађене су различите статистичке методе за анализу контроле квалитета индустријских производа. Контрола квалитета се базира на следећа четири принципа:

- нема производње без мерења;
- нема мерења без података;
- нема података без анализе;
- нема анализе без повратних информација (feedback) и корективне акције.

Обезбеђење квалитета представља веома значајну фазу у еволуцији управљања квалитетом. Тај период је био под снажним утицајем великих купаца из јавног сектора (набавки за наоружање, војну опрему, изградњу нуклеарних централа и освајање космоса). Одговарајући захтеви, који се односе на организацију и методе, уносе се у уговорне одредбе о обезбеђењу квалитета. Уговорне одредбе, заједничке за уговоре о набавци сличних врста производа, добијају облик стандарда.

Током 60-тих и 70-тих година прошлог века многе америчке компаније су изгубиле лидерску позицију на тржишту, где су разлози били везани за квалитет. Увозна роба је поседовала квалитет пре свега у погледу сервиса који је у великој мери задовољавао потребе купаца. Тада Јапански произвођачи освајају светска тржишта и вешто користе опадање конкурентности привреде САД-а.

Јапански успех у области побољшања квалитета се изучава у многим земљама света укључујући и САД. Изучавањем јапанских достигнућа и развојем даљих истраживања долази се до четврте фазе у еволуцији управљања квалитетом која је названа менаџментом укупног квалитета (*Total Quality Menagment – TQM*). Управљање квалитетом се све више усмерава на функционисање предузећа као скупа међусобно повезаних делова, на квалитет као покретачку снагу менаџмента и средства за побољшање пословања.

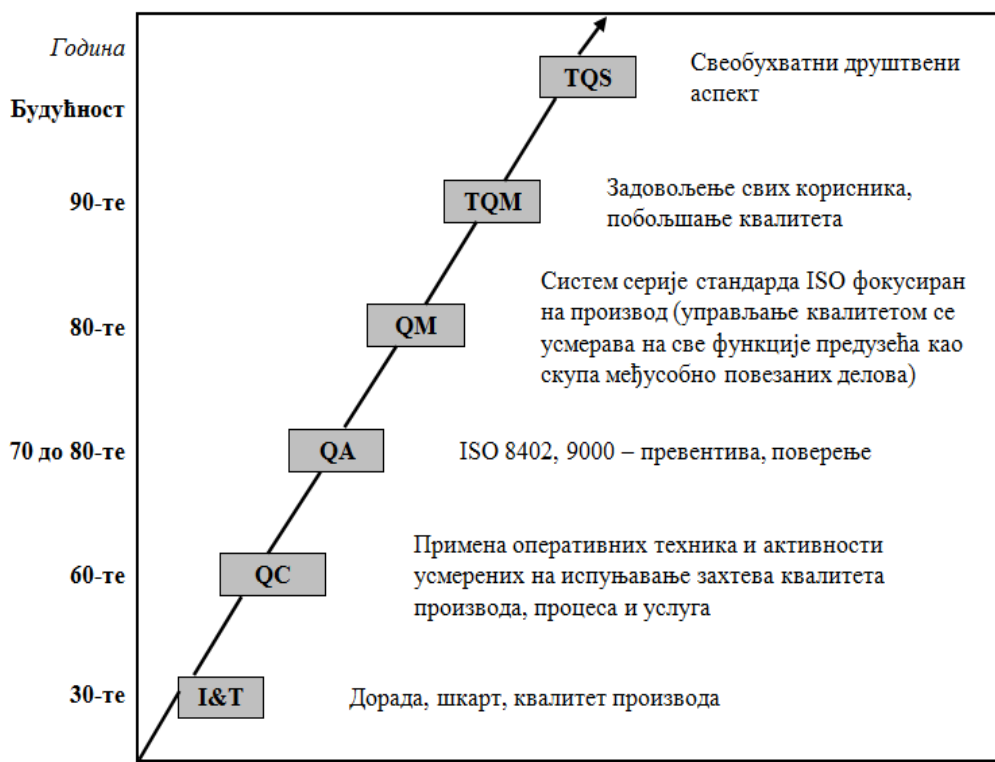
Посматрајући редослед настанка система управљања квалитетом, данас се истичу следеће главне фазе (слика 1) :¹

- контролисање и испитивање – I&T (*Inspection & Test*),
- превентивна контрола квалитета – QC (*Quality Control*),
- обезбеђење квалитета – QA (*Quality Assurance*),

¹ Хелета, М, *Управљање квалитетом*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.

- менаџмент квалитета – QM (*Quality Management*),
- тотални менаџмент квалитета – TQM (*Total Quality Management*) и
- тотални квалитет друштва – TQS (*Total Quality Society*).

Слика 1: Еволуција управљања квалитетом



Слика 1: Хелета, М, *Управљање квалитетом*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009. (Измене и допуне извршио Аутор.)

1.2. Контролисање и испитивање

Најједноставнији начин обезбеђивања квалитета у развоју теорије и праксе функције квалитета представља контролисање и испитивање – I&T (*Inspection & Test*). Зачеци ове фазе приметни су у занатској и мануфактурној производњи, а са почетком индустријализације она добија значај посебне и историјски нужне активности која обухвата одговорност за квалитет.

Сходно стандарду ISO 8402:1994, фаза контролисања и испитивања подразумева: „Активности као што су мерење, испитивање, проверавање, мерење једне или више карактеристика неког ентитета и њихово поређење са

специфицираним захтевима ради одређивања усаглашености за сваку карактеристику“.

Поред наведеног и стандард ISO 9000:2000 дефинише ову фазу развоја теорије и праксе функције квалитета као: „Контролисање – вредновање усаглашености посматрањем и процењивањем уз, када је то погодно, мерење, испитивање или процењивање применом шаблона“.

Из наведених појмовних одређења контролисања и испитивања евидентно је да се ова функција сводила на поређење и проверавање једне или више карактеристика производа са задатим захтевима, а реализовала се у процесу производње. Собзиром на то да је у питању само контрола квалитета производа, није било објективних могућности за превентивно деловање у ранијим фазама пословног процеса.

Одговорност за квалитет, сортирање и градирање производа била је поверена контролорима који су припадали организационој јединици производње. Њима је то био основни посао. Такав приступ функцији квалитета водио је схватању да су за квалитет одговорни само директни учесници у производњи, односно производне организационе јединице којима они припадају. Остале организационе јединице нису имале никакву одговорност за квалитет.

Овакав приступ је неминовно имао одређене последице, као што су: незадовољавајући квалитет производа, а самим тим и незадовољни крајњи корисници; увећани трошкови због дораде неисправних производа и повећања шкартова; споро отклањање узрока грешака у производњи што води њиховом понављању и укупној инертности функције квалитета.

Са техничким и технолошким унапређивањем производње, а нарочито увођењем информатике у индустрији, овај вид контроле губи на значају, јер се превасходно бави последицама, а не узроцима проблема.

1.3. Превентивна контрола квалитета

Превентивна контрола квалитета – QC (*Quality Control*), према стандарду ISO 8402:1994, подразумева: „Оперативне технике и активности које се користе да би се испунили захтеви за квалитет.“ Систем превентивне контроле квалитета је

имплементација разних техника и активности ради постизања и одржавања квалитета производа, процеса и услуга, као и ради и уклањања узрока незадовољавајућег рада. У овој фази развоја теорије и праксе функције квалитета долази до примене статистичких метода и техника којима се један производни процес прати, што је значајно допринело не само ефикаснијој контроли квалитета производа, већ и спречавању настанка недостатака.²

У овој етапи развоја управљања квалитетом, према стандарду ISO 9000:2005 „део менаџмента квалитета усредсређен је на испитивање захтева квалитета“. Очигледно је да за разлику од I&T система, QC не подразумева активности само контролора (инспекција), него и инжењера и технолога. И поред тога, немају сви припадници и све функције у организацији одговорност за квалитет, а посебно руководства. Одговорност за квалитет је, преваходно, на нижим нивоима организације, док је одговорност на вишим нивоима још увек непотпуна.

Основне импликације оваквог приступа питањима квалитета могу се свести на следеће:

- одговорност за квалитет распоређена је на већи број учесника у процесу;
- на грешке се реагује брзо и правовремено;
- отклања се узрок грешака а не последице;
- израда коначних производа без грешака, и
- трошкови производње се смањују, а самим тим и цене производа.³

1.4. Обезбеђење квалитета

Стандард ISO 8402:1994 дефинише обезбеђење квалитета – QA (*Quality Assurance*) као „Све планиране и системске активности уграђене у систем квалитета и приказане као потребне, за обезбеђење одговорајућег поверења да ће ентитет да испуни захтеве за квалитет.“ Из наведене дефиниције јасно се види да се планским и системским активностима успоставља одговарајуће управљање квалитетом са циљем

² У активностима управљања квалитетом примењује се SPC (Statistic Process Control) методе за управљање технолошким производним процесима. Ове методе нашле су примену у Америци за управљање појединим технолошким процесима, а у Јапану почеле су се примењивати не само у технолошким већ и у пословним процесима ван производње и служиле су као алати за менаџмент.

³ Петровић, Б, *Системски прилаз и системски поступци у техници*, Факултет техничких наука УНС, Нови Сад, 1995.

превенције отказа, а не његовим контролисањем као што је то био случај у претходним фазама развоја теорије и праксе функције квалитета. Зато се QA не односи само на производњу, већ има свеобухватнији приступ пословном процесу. Сврха таквог приступа је развијање поверења код крајњих корисника производа или услуга у способност организације да испоручи квалитетан производ или квалитетну услугу.

Ако се погледа дефиниција обезбеђења квалитета по стандарду ISO 9000:2005 – „Менаџмент систем (систем менаџмента) којим се, са становишта квалитета, води организација и њоме управља“ – видљиво је да је менаџмент систем усмерен на захтевани и жељени ниво квалитета процеса и ресурсе у којима се реализују производи у складу са захтевима купаца. Сходно томе, овај систем квалитета обухвата све релевантне факторе од којих зависи квалитет производа или услуга и захтева дефинисање њихове одговорности за квалитет (руководства и свих других припадника организације). Обезбеђење квалитета је исход нове филозофије квалитета која долази до изражаја у овом стандарду. То је допринело да ISO 9000 постане основа за постизање позитивних ефеката значајних и за испоручиоца и за корисника, основа за изграђивање њиховог међусобног поверења.

1.5. Менаџмент квалитета

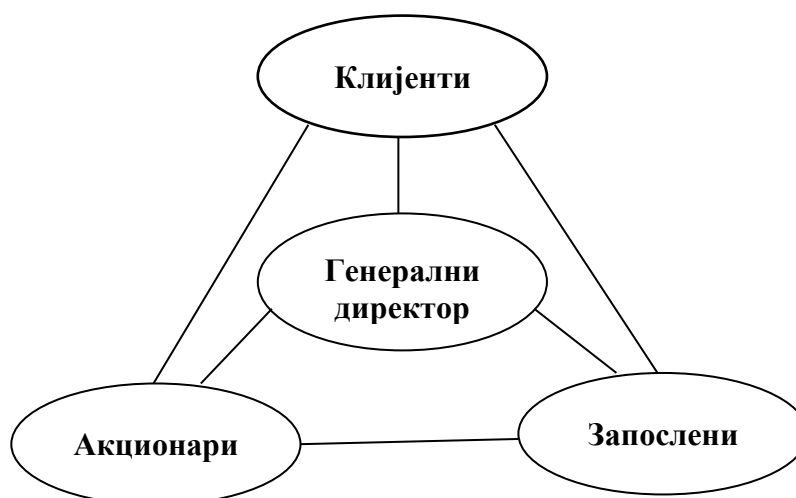
Менаџмент квалитета се јавља у периоду у коме све више јача утицај функције квалитета у менаџменту предузећа и компанија (осамдесета година прошлог века). У том смислу, по стандарду ISO 8402:1994, менаџмент квалитета – QM (*Quality Management*) означава „Све активности опште функције менаџмента који одређују политику квалитета, циљеве и одговорности, а остварују се путем планирања квалитета, управљања квалитетом, обезбеђења квалитета и побољшања квалитета у оквиру система квалитета.“

Стандард ISO 9000:2005 под менаџментом квалитета подразумева „Координисане активности за вођење организације у односу на квалитет и управљање њоме у том смислу“. При томе, „вођење и управљање у односу на квалитет по правилу обухвата успостављање политике квалитета и циљева

квалитета, управљање квалитетом, обезбеђење квалитета, као и побољшање квалитета“.⁴

Управљање квалитетом се усмерава на све функције предузећа као скупа међусобно повезаних делова у коме је менаџмент постављен у центру тог система (слика 2).⁵ У овом систему квалитета менаџмент примењује нове технике мониторинга и контроле и постиже значајније економске резултате. У том смеру се одвија даљи развој квалитета са тежњом са се још више повећају његови економски ефекти.

Слика 2: Актери у управљању квалитетом у предузећу



Извор: Ђорђевић Н. Управљање квалитетом-ISO 9000:2000. Изводи са предавања скрипта, Висока техничка школа Нови Сад 2009. ,<http://bs.scribd.com/doc/32080303/UPRAVLJANJE-KVALITETOM#scribd> (стр.18.приступљено 10. 12. 2015)

1.6. Менаџмент укупног квалитета

Два су сегмента људске делатности довела до заокрета у променама захтева купаца који траже производе и услуге високог квалитета по нижим ценама. То су транспорт, дистрибуција производа или услуга као и област масовних комуникација.

Развој на подручју транспорта, дистрибуције производа или услуга као и средстава масовних комуникација, учинио је да купац може купити и добити производ који је желео у било које време и било где. Купац преко средстава

⁴ Хелета, М, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008, стр. 58.

⁵ Ђорђевић Н. Управљање квалитетом-ISO 9000:2000. Семинарски рад, Висока техничка школа Нови Сад 2009., <http://bs.scribd.com/doc/32080303/UPRAVLJANJE-KVALITETOM#scribd> (стр.18.приступљено 10. 12. 2015).

масовних комуникација добија преглед над свим постојећим понудама за своју потребу, а развој транспорта и дистрибуционих канала омогућио му је доставу производа било куда и било где по разумној цени. На тај начин купац је могао да упоређује и бира, и постао је захтевнији, како у вези квалитета самог производа или услуге, тако и у вези цене. Тако су производи лошијег квалитета или са високом ценом ускоро били избачени са тржишта.

Квалитет је тако постао важан фактор продаје, а предузеће односно менаџмент, који није разумео, да квалитет (какав га купац очекује) постаје примарни циљ за постизање продаје, више није могло преживети. Филозофија: "важно је производити артикле, који одговарају техничким спецификацијама и држати се стандарда", постала је опасна и водила је предузећа у самоубиство.

Осамдесетих година прошлог века прилагођавајући се брзим променама у окружењу велики број компанија усваја концепт менаџмента укупног квалитета (**Total Quality Management - TQM**) који представља нову филозофију пословања компанија. Уз тако нову филозофију везан је низ систематизованих приступа и метода за вођење компанија.

Менаџмент укупног квалитета се сагледава као нова организациона култура и начин мишљења у чију основу као централне активности постављају се:

- захтев за стварање вредности за купца,
- континуирано побољшање квалитета,
- тачно мерење сваке варијабле у пословном процесу,
- радни односи базирани на поверењу и
- радни односи ослоњени на тимск рад.

Менаџмент укупног квалитета – TQM (*Total Quality Management*) стандард ISO 8402:1994 дефинише као „Менаџмент приступ у компанији усредсређен на квалитет, заснован на учешћу свих њених чланова, усмерен на дугорочан успех кроз задовољење купца, а у корист чланова компаније и друштва“. Сасвим је извесно да овакво одређење TQM изражава филозофију управљања квалитетом која је оријентисана на предузеће, купце (кориснике) и друштво, уз успостављање процеса сталних побољшања која су у њиховом интересу. То указује да TQM не представља само оперативну акцију, већ да је и стратешка активност.

Менаџмент укупног квалитета је нова организациона култура и начин мишљења чију основу представља захтев за стварање вредности која ће задовољити све заинтересоване стране (купце, власнике, запослене, друштво). Зато је овај концепт применљив у сваком предузећу (организацији), јер води побољшању квалитета производа и услуга, смањењу трошкова, већем задовољству купаца (корисника) и запослених, као и бољим финансијским перформансама организације.⁶

Европска фондација за менаџмент квалитета (EFQM – *the European Foundation for Quality Management*), одређује TQM као метод менаџмента у компанији за остваривање пословне изврности засноване на оријентацији фокусираној на купце, партнерство са добављачима (испоручиоцима), развој и укључивање запослених.

Овај концепт претпоставља следеће основне елементе:

1. задовољење потреба потрошача,
2. перманентно унапређивање квалитета пословања,
3. безбедност запослених и заштиту животне средине и
4. образовање запослених и креирање корпоративне културе.⁷

1.7. Тотални квалитет друштва

Концепт тотални квалитет друштва – TQS (*Total Quality Society*) усаглашава два кључна подручја: квалитет живота и одрживи развој. Сходно томе, као друштвени аспект квалитета, оријентисан је на будућност. Овај концепт, како истиче Миленко Хелета, заснива се на:⁸

- широком друштвеном разумевању квалитета;
- култури квалитета организације;
- поштовању етичких норми, пословног морала, традиционалних вредности и духовности човека;
- одговорност организације за здравље, безбедност и права запослених;
- респекту околине, и
- штедњи природних ресурса.

⁶ Ђођевић, Д. и Ђоћкало, Д, *Управљање квалитетом*, Технички факултет, Зрењанин, 2007, стр. 52.

⁷ Јаношевић, С. и Сенић, Р, *Менаџмент укупног квалитета*, Економски факултет, Крагујевац, 1999, стр. 39.

⁸ Хелета, М, *TQM – Модел изврности, интегрисани менаџмент системи и модел изврност*, EDUCTA, Београд, 2004.

Очигледно је да будућност захтева хуману димензију квалитета, што се може остварити обједињавањем изврности и одрживог развоја организације са друштвом и околином у циљу обезбеђивања квалитетнијег живота свих грађана и будућих генерација.⁹ Из наведеног произилази имплицитан закључак да је развој људске цивилизације истовремено и развој квалитета.

1.8. Значај квалитета

Квалитет производа и услуга увек је имао пресудну улогу за задобијање нових и задржавање постојећих корисника. Кључ за побољшање конкурентности на тржишту јесте квалитет. Кључ опстанка и проширења пословних активности и успеха привредног субјекта је способност система управљања квалитетом да обезбеди конзистентност, сталност квалитета производа и услуга уз минималне трошкове.

Градећи способност контроле укупног квалитета привредног субјекта доприносе имплементацији основних принципа дугорочног и одрживог развоја друштва. Крај двадесетог века карактеришу тржишне промене које су довеле до значајних заокрета у односу према квалитету. До сасвим новог приступа квалитету дошло је када се од "тржишта производње" (вишак потражње), преко "тржишта продаје" (вишак понуде) стигло до "тржишта компететивности" (вишак понуде производа високог квалитета и конкурентних цена).¹⁰

Данас менаџмент квалитета постаје водећа полуга конкурентног пословања у свим делатностима. Квалитет је у жижи интересовања светских компанија, па се често може чути да је XX век ипак био век продуктивности али XXI век ће бити сигурно век квалитета.

Са развојем појединих друштвених заједница, оне су постајале све више зависне од других заједница које им испоручују потребну робу и услуге. Заједнице нису могле самостално својим ресурсима да задовоље све сопствене потребе. Трговина наставља до данашњих дана да се заснива на међусобним односима корисник ⇒ испоручилац. Ови односи опстају кроз стварање поверења и уверености на сваком нивоу ланца испоруке. Тешко је стећи углед у пословима испоруке робе

⁹ Хелета, М, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008, стр. 62.

¹⁰ Исто..

или услуге у складу са договореним спецификацијама, по договореној цени и у договореном року, па организације на све начине штите своју репутацију од претњи из окружења. Репутација организације је, међутим, често угрожена не спољним претњама, него слабостима организације или слабостима других повезаних учесника у ланцу испоруке. Неиспуњена обећања, без обзира на узроке, штете репутацији организације. Обећање се крши увек када организација не учини оно што је договорено. То може настати зато што организација прихвата обавезе, а нема способност да их оствари, или има способност да испуни прихваћене обавезе, али тим способностима не управља на ефективан начин.

Због велике конкуренције на тржишту концепт квалитета је данас постао још значајнији. Да би испунила потребе и очекивања својих корисника и заинтересованих страна, организација мора на прави начин да искористи своје унутрашње организационе и материјалне ресурсе и потенцијале. Један од ефективних алата за остваривање тих циљева организације јесте реализација система менаџмента квалитетом у складу са стандардима фамилије SRPS ISO 9000. Систем менаџмента квалитетом може помоћи организацији у побољшавању задовољења корисника и заинтересованих страна. Систем менаџмента квалитетом подстиче организацију да анализира потребе и очекивања корисника и заинтересованих страна и да дефинише процесе који обезбеђују испоруку производа према њиховим захтевима, те да те процесе контролише и стално побољшава.

2. ДЕФИНИСАЊЕ КВАЛИТЕТА

2.1. Појам квалитета

Појам речи **квалитет** се данас у свакодневном говору више чује него раније и јавља се упоредо са настанком људске цивилизације.

Говори се о квалитету у филозофском смислу (одређеност неког бића или процеса која их чини различитим од других), у пословном контексту (ефективно и ефикасно прилагођавање тржишним променама), у уметности (утисак који остављају уметничка дела на људе), у екологији (очување животне средине) итд. Очигледно је да се појам квалитета среће, истовремено, у свим областима људске делатности, па

самим тим и у управљању квалитетом. Зато је и разумљиво што Крозби (Crosby) сматра да концепт квалитета има „култни статус“ – статус „општеприхваћеног“.¹¹

Приступ квалитету мењао се у зависности од друштвених и економских услова, односно услова на тржишту па се може рећи да је квалитет ванвременски концепт. Последњих деценија тржиште се битно променило:

- од тржишта произвођача, које карактерише вишак потражње;
- преко тржишта потрошача, које карактерише вишак понуде;
- до такмичарског тржишта, које карактерише вишак понуде производа и услуга високог квалитета по конкурентним ценама.

Од стране бројних аутора настале су бројне дефиниције квалитета. Оне су код различитих аутора (појединаца, организација, група, стандарда итд.) временом еволуирале. Све дефиниције квалитета су усмерне ка ближем и јаснијем исказивању тржишног приступа квалитету:

– **Јуран** (Joseph Moses Juran, 1904–2008): „Скуп активности на основу којих се постиже подобност производа за употребу“.¹²

– **Кросби** (Philip Bayard, Crosby, 1926): "Сагласност захтевима".¹³

– **Фајгенбаум**. (Armand Vallin. Feigenbaum, 1922): „Скуп сложених карактеристика производа или услуга у маркетингу, развоју, производњи и одржавању кроз које ће производ или услуга у употреби задовољити очекивања корисника“.¹⁴

– **Зеленовић** (Драгутин Зеленовић, 1928): „Скуп употребних - техничких, економских и естетских особина и обележја задовољства производа у посматрању“¹⁵

– **Митровић** (Живко Митровић, 1943): „Квалитет производа представља скуп особина којима се остварује квалитет услуге, са циљем да се постигне квалитет рада и живљења човека“.¹⁶

– **Деминг** (William Edwards Deming, 1900–1993): „Квалитет би требало да своју тежњу усмери на садашње и будуће потребе корисника“.¹⁷

¹¹ Crosby, P. B: *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, 2003, str. 48.

¹² Joseph Moses Juran :*"Конзументизму и квалитет производа"*, *Квалитет Прогрес (Њујорк, Њујорк : Америчко друштво за контролу квалитета)*,1970.стр.32.

¹³Philip Bayard, Crosby: " *The strategy of situation management "Boston, Industrial Education Institute* 1969.стр.98.

¹⁴Feigenbaum, A V; Feigenbaum, Donald S, *The power of management capital : utilizing the new drivers of innovation, profitability, and growth in a demanding global economy**McGraw-Hill, ISBN .2003.стр146.*

¹⁵Драгутин Зеленовић, Јован Годоровић, „Теорија поузданости техничких система” 2004.стр187.

¹⁶Живко Митровић, „Систем квалитета”,Београд 1995.стр.56.

– **SRPS ISO 9000:2007**: „Ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве“.¹⁸

За све ове дефиниције карактеристично је следеће:

- квалитет представља скуп својстава и
- квалитет треба да испуни захтеве, потребе и очекивања корисника.

Према томе, квалитет је сложен од многих параметара који међусобно делују на различите начине. Осим тога, одређене карактеристике квалитета имају различити значај у зависности од врсте производа.¹⁹

Закључак о значају квалитета као предуслова деловања, успеха и напретка сваке организације намеће се из дефиниција квалитета. Квалитет се посматра као опредељење које нема алтернативе. Са аспекта тржишта квалитет је један од најважнијих захтева. Са аспекта саме организације квалитет се одређује као најважнија пословна функција. Суштина је у томе да се квалитетом мора управљати имајући при томе у виду да концепт квалитета подразумева истовремено задовољење следећа три аспекта:

1. Тржишни аспект, организација мора да има квалитетан производ, односно услугу, бољи од конкуренције који при томе испуњава захтеве корисника.
2. Пословни аспект подразумева унапређење квалитета пословних процеса у организацији, смањивање трошкова, повећавање продуктивности и максимирање добити.
3. Социјални аспект, квалитет је окренут квалитету живота и задовољству појединаца, група и друштва у целини.

Статус и репутација организације на савременом такмичарском тржишту зависе од различитих параметара, као што су:

- квалитет производа, односно услуге које организација испоручује корисницима;
- однос организације према корисницима и њена доследност у тим односима;
- рокови и услови испоруке производа, односно услуге;

¹⁷Deminc E, The New Economics for Industry, Education, Government. MIT 1993

¹⁸Целетовић,С. „Успостављање и провера система менаџмента квалитетом”Београдска политехника, Београд, 2011.

¹⁹Према стандарду SRPS ISO 9000:2007 постоје четири категорије производа: хардвер, софтвер, услуга и процесни материјал. У даљем тексту када се употреби термин „производ“ увек се мисли на све четири категорије, осим ако то није изричито другачије напоменуто.

- почетна цена производа и укупни трошкови употребе производа, односно услуге;
- подршка кориснику после испоруке производа, односно услуге итд.

При томе, висок статус и добру репутацију организације тешко је стећи, још теже одржати, а најтеже је повратити изгубљене позиције. Истраживања показују да је организацији која дође на "лош глас" потребно много напора и времена да ту ситуацију промени. Незадовољни корисници производа, односно услуге у 90% случајева траже решење у налажењу новог партнера. Истовремено, сваки незадовољни корисник своје незадовољство преноси у просеку на око 20 лица из свог окружења. Са друге стране, своја позитивна искуства корисник преноси у просеку на мање од 10 лица. То указује на неопходност одржавања и сталног подизања нивоа испуњавања захтева корисника, односно нивоа квалитета.

Свака особина производа, односно услуге која доприноси да се испуне захтеви корисника²⁰ или постигне жељени ниво употребне вредности представља карактеристику квалитета. Уграђене особине, карактеристике, за корисника су од различитог значаја, а произвођач (давалац услуге) их креира у различитим фазама својих основних процеса. У условима савременог тржишта статус организације дефинисан је пре свега њеном могућношћу успешног прилагођавања условима окружења. За успешно укључивање на избирљиво међународно тржиште потребни су:

- висок квалитет производа, односно услуге;
- максимална прилагодљивост променама у захтевима корисника;
- ниски трошкови реализације производа, односно услуге;
- скраћено време развоја новог производа, односно услуге (од идеје до изласка на тржиште).

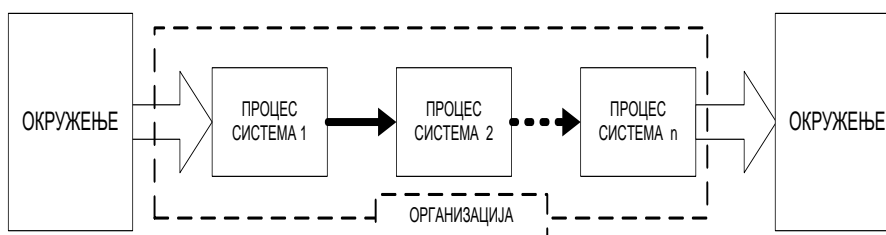
То значи да организација мора у што краћем року, са квалитетним производом, односно услугом који испуњава захтеве корисника и уз минималне трошкове, да се појави на тржишту, те да спроводи сталне ефективне измене свог производа, односно услуге у циљу прилагођавања том тржишту. Да би остварила такве циљеве организација треба пре свега да користи неискоришћене унутрашње потенцијале. Ти потенцијали налазе се нарочито у области подизања квалитета

²⁰ Према стандарду SRPS ISO 9000:2007 корисник је „Организација или особа који примају производ“. Корисник може бити потрошач, клијент, крајњи корисник, трговац на мало, прималац помоћи, добављач итд. За организацију корисник може бити интерни или екстерни.

производа, односно услуге, што се може постићи успостављањем система менаџмента квалитетом.

Системи менаџмента квалитетом могу помоћи организацијама у побољшавању задовољења корисника. Добро обликован и постављен систем менаџмента квалитетом обухвата све фазе и све активности организације, од почетног утврђивања захтева корисника, до коначног испуњења њихових захтева и очекивања, укључујући и подршку после испоруке, све до краја животног века производа, односно услуге. Активности могу бити у директној спреси са окружењем, или примарно везане за саму организацију унутар које се активности одвијају (слика 3). У оба случаја ове активности морају се посматрати као низ процеса чијом реализацијом се долази до производа, односно услуге. Сваки од тих процеса има свој улаз (претходну фазу-испоручиоца) и свој излаз (наредну фазу-корисника).

Слика 3: Повезаност процеса у организацији и окружења



Извор: Аутор

Сви наведени процеси и активности, без обзира на могуће односе улаза/излаза:

- окружење \Rightarrow процес система унутар организације;
- процес унутар организације \Rightarrow наредни процес унутар организације;
- процес система унутар организације \Rightarrow окружење, чине ланац квалитета.

Ефикасност и ефективност тако претпостављеног ланца квалитета представљају основу или срж система менаџмента квалитетом.

2.2. Заинтересоване стране

Организација зависи првенствено од корисника. Ако нема корисника, нема ни пословања. Међутим, организација зависи и од других заинтересованих страна које јој обезбеђују ресурсе или одобравају рад и заинтересоване су за пословање

организације, без обзира на то што нису директни корисници производа организације. Термин "квалитет" није дефинисан само у односу на корисника, него у односу на испуњавање захтева, а те захтеве имају све заинтересоване стране.

Стандард SRPS ISO 9000:2007 дефинише заинтересовану страну као: „*Особа или група које имају интерес у перформансама или успеху организације*“. Даље, као примере заинтересованих страна стандард наводи „*кориснике, власнике, запослене, испоручиоце, банке, синдикате, партнере или друштво*“.

Нови стандард SRPS ISO 9004:2009 дефинише заинтересоване стране на следећи начин: *Заинтересоване стране су појединци или други ентитети који додају вредност организацији, или су на други начин заинтересовани за активности организације или активности организације утичу на њих.*

У литератури се осим термина *заинтересоване стране* (енгл. ***interested parties***) сусреће и термин *интересне стране* (енгл. ***stakeholders***), при чему је термин *заинтересоване стране* шири и обухвата све *интересне стране*. У том смислу *интересне стране* су појединци или групе које су нешто уложиле у организацију и очекују нешто за узврат, а при томе имају:

1. моћ да утичу на организацију, или
2. легитимност у односима са организацијом, или
3. хитан захтев према организацији.

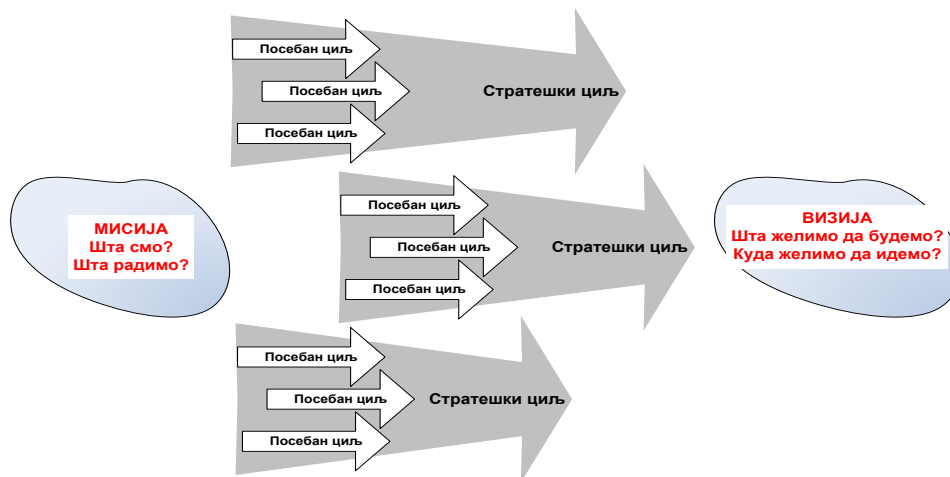
Интересне стране могу да повуку своје интересе из организације, ако се очекивани резултати не остваре.

Очигледно да стандарди узимају у обзир само заинтересоване стране којима одговара успешност организације и које су на различите начине своје интересе уложиле у организацију и очекују да им се то учешће поврати кроз различите облике добити у ширем смислу речи, што значи да то не мора да буде увек само финансијска добит.

Потребе и очекивања појединих заинтересованих страна су различите, могу бити у сукобу са потребама и очекивањима других заинтересованих страна, а могу и да се мењају. Начини на које се потребе и очекивања заинтересованих страна изражавају и испуњавају могу да имају различите облике, укључујући сарадњу, кооперацију, преговарање, коришћење "аутсорса" или прекидање активности.

Свака организација је створена да би извршавала своју мисију, реализовала своје стратешке и посебне циљеве и остварила своју визију (слика 4). Јасно је да организација своју визију може да оствари само ако испуњава потребе, захтеве и очекивања свих заинтересованих страна.

Слика 4: Мисија, циљеви и визија организације



Извор: Целетовић, С, *Успостављање и провера система менаџмента квалитетом*, Београдска политехника, Београд, 2011.

Такође, организације као и појединци имају своје потребе. Масловљева хијерархија људских потреба (Abraham Harold Maslow, 1908.-1970.) састоји се од пет група потреба, а то су, од најниже до највише, физиолошке потребе, безбедносне потребе, друштвене потребе, потреба за уважавањем и потребе за самоостваривањем. Обично се потребе приказују у виду пирамиде подељене на пет нивоа, где свака група потреба представља по један ниво (слика 5).

Слика 5: Хијерархија потреба



Извор: Maslow, A., *A Theori of Human Motivation* “

Основна претпоставка је да се више потребе из ове хијерархије појављују тек након што су задовољене, највећим делом или потпуно, све потребе нижег нивоа. Такође, када се једна потреба задовољи, опада значај њене мотивационе улоге. Међутим, када се нека потреба задовољи, друга брзо заузима њено место, тако да људи увек теже да задовоље неку потребу.

Потребе организације нису битно другачије од наведених потреба људи.

– Физиолошке потребе организације су оне које јој омогућавају опстанак. Најчешће профит долази на прво место, јер организација не може да опстане, ако у дужем периоду трпи губитке. Али и функционалност је од суштинског значаја. Производ или пружена услуга морају да испуњавају сврху без обзира на то што је у њих уложен минимум средстава.

– Безбедносне потребе организације обухватају безбедност запослених, али и безбедност и сигурност целокупне имовине организације.

– Друштвене потребе организације огледају се у односу организације са окружењем и друштвом у целини, као и кроз стварање и развијање веза са другим организацијама.

– Потребе за уважавањем организације огледају се у потреби за статусним симболима, добијањем награда и признања, коришћењем престижног простора и опреме, поседовањем ствари које организацији повећавају углед и престиж на тржишту и пред државним органима.

– Потребе за самоостваривањем организације огледају се кроз стални интерес организације за развој пословања и жељу да постане већа, као и кроз тражење изазова и преузимање ризика.

Корисници производа, свакако, имају своје потребе, али и жеље, захтеве и очекивања.

Потребе су оно што је од суштинске важности за живот, за остваривање одређених стандарда или за испуњавање основне намене производа, оно због чега се производ набавља.

Жеље настају из потреба, када корисник тежиште ставља на предности које одређени производ има за њега. Жеље не морају да буду од значаја за есенцијалне потребе, али су од значаја за остваривање личних циљева корисника.

Захтеви су исказане потребе, очекивања и жеље. Захтеви су оно што тражимо од других и могу обухватити наше потребе, али често нисмо свесни шта нам је све потребно пре него смо већ исказали своје захтеве. Када поседујемо мобилни телефон, на пример, откривамо да нам је стварно потребна и "hands-free" опција ради коришћења телефона док возимо аутомобил. То значи да наши захтеви у моменту куповине нису исказали све наше потребе.

Очекивања су потребе и захтеви који се подразумевају. Очекивања су заснована на друштвеним нормама, навикама, моди, стиловима, трендовима или претходним искуствима. Треба имати у виду и то да у неким случајевима наша очекивања могу бити испуњена и самим тим што смо пре тога користили производ или услугу ниског квалитета, испод уобичајених норми, те таква очекивања није тешко остварити или чак надмашити.

Корисници, као једна од заинтересованих страна, биће задовољни само ако добију производ који испуњава њихове захтеве. Друге заинтересоване стране (акционари, запослени, испоручиоци и друштво) биће задовољни само ако су производи који се испоручују корисницима произведени и испоручени на начин који испуњавају њихове захтеве, што значи да се производ реализује у условима и на начин који обезбеђује профит, безбедан рад, уважавање закона и прописа итд.

У табели 1. приказани су примери заинтересованих страна и њихових потреба и очекивања.

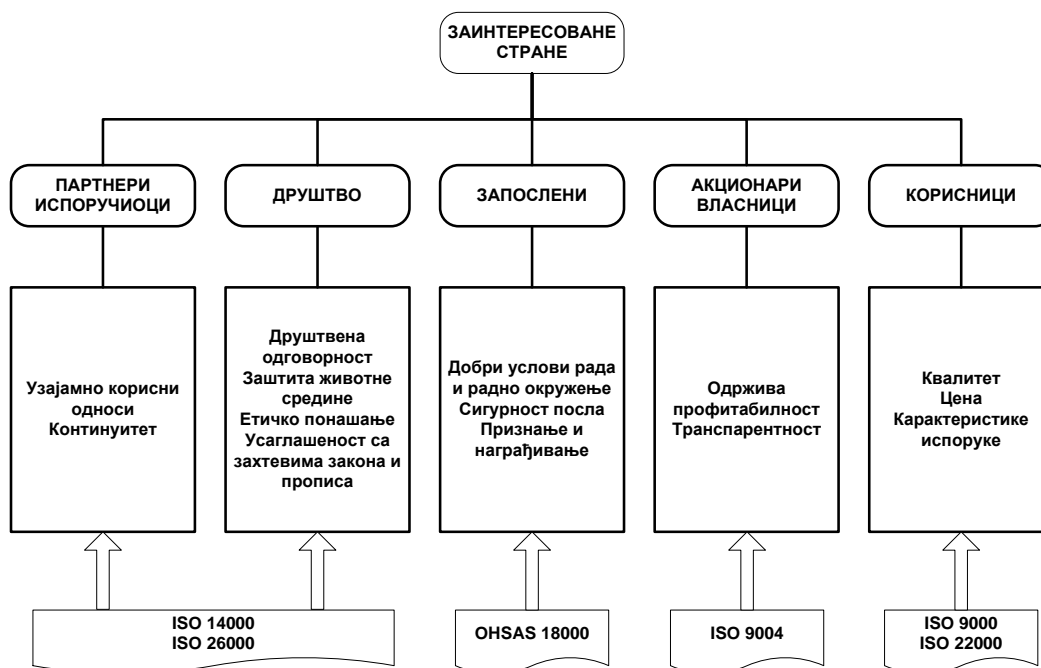
Табела 1: Примери заинтересованих страна и њихових потреба и очекивања из стандарда SRPS ISO 9004:2009

Заинтересована страна	Потребе и очекивања
Корисници	Квалитет производа, цена и перформансе испоруке производа
Власници/акционари	Одржива профитабилност Транспарентност
Људи у организацији	Добра радна средина Сигурност посла Признања и награде
Испоручиоци и партнери	Међусобне користи и континуитет
Друштво	Заштита животне средине Етичко понашање Усклађеност са захтевима закона и других прописа

Извор: SRPS ISO 9004:2009, Институт за стандардизацију Србије.

На слици 6. приказане су заинтересоване стране, њихови захтеви и очекивања, као и релевантни стандарди за системе менаџмента чијом применом се стиче поверење да ће ти захтеви и очекивања бити испуњени.

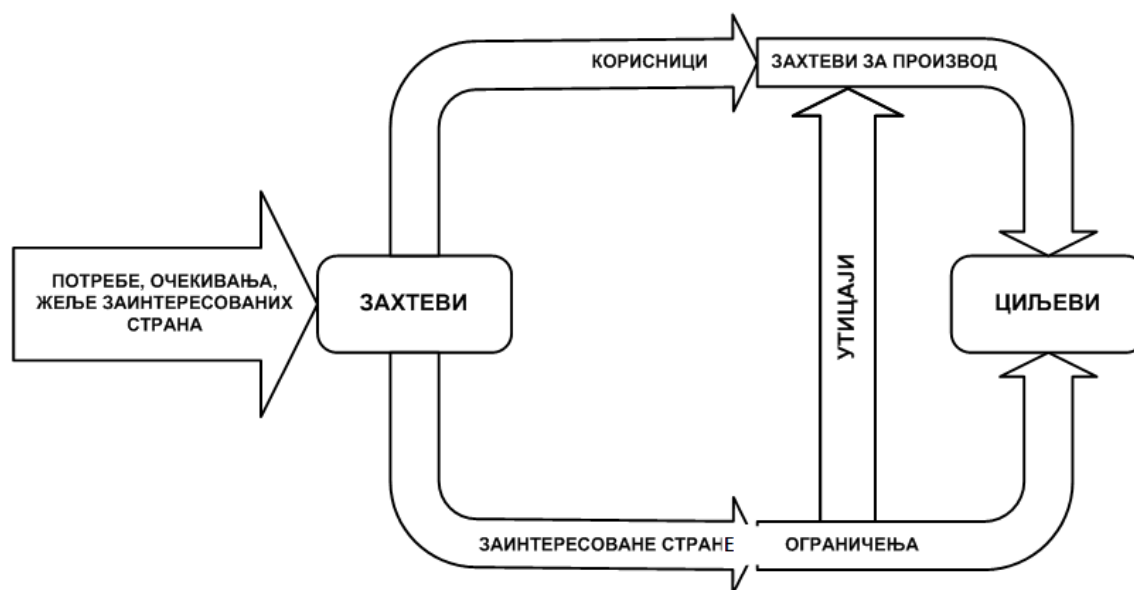
Слика 6: Очекивања заинтересованих страна



Извор: Аутор

Производ који поседује карактеристике које испуњавају захтеве корисника је квалитетан производ, односно производ који ствара незадовољство код корисника је неквалитетан производ. Значи да је корисник врховни арбитар у погледу квалитета производа. Међутим, суштина је у томе да се задовољи корисник на начин који ће испунити потребе свих осталих заинтересованих страна, јер неке од заинтересованих страна могу имати захтеве који утичу као ограничења на захтеве за производ (слика7).

Слика 7: Однос између захтева и ограничења



Извор: Аутор

2.3. Интерни и екстерни корисници

Процеси који се одвијају у организацији могу имати интерне или екстерне испоручиоце, као и интерне или екстерне кориснике, како је то претходно приказано на слици 3.

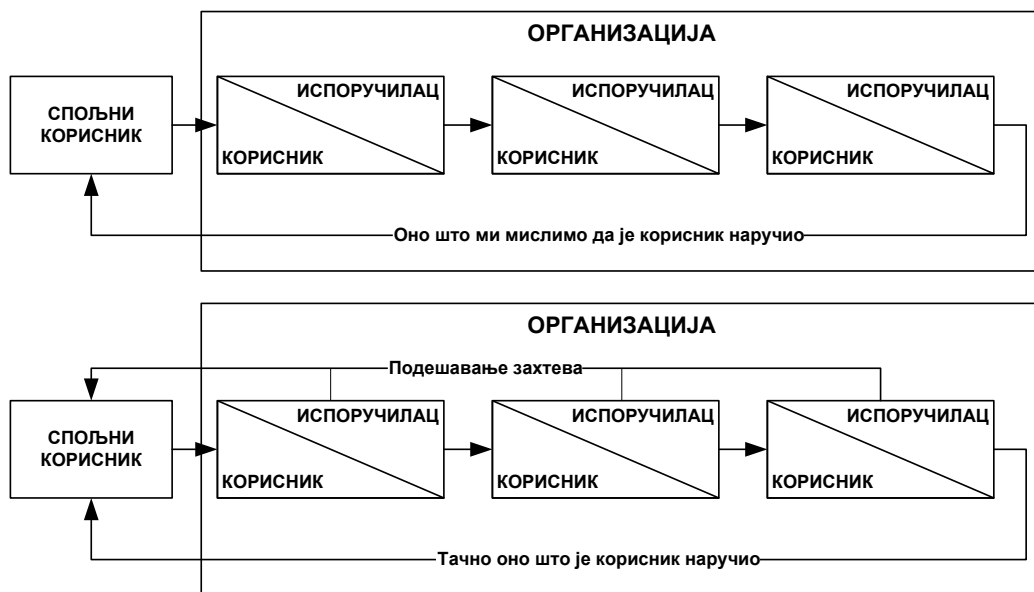
Интерни корисници и испоручиоци имају другачије односе него екстерни корисници и испоручиоци. Интерни корисници не склапају уговоре са интерним испоручиоцима, не плаћају им примљени производ, не дефинишу захтеве за тај производ, нити га одобравају.

Тако, на пример, конструктор предаје цртеж раднику да на машини направи зупчаник, мада радник није поставио захтеве за зупчаник, нити одобрио његову конструкцију и цртеж. Радник израђени узорак зупчаника носи у лабораторију на испитивање, мада лабораторија није поставила захтеве за карактеристике квалитета зупчаника, нити одобрила његову израду. Наравно, при томе радник не плаћа цртеж конструктору, а лабораторија не плаћа раднику зупчаник, нити имају склопљене уговоре о испоруци. У суштини конструктор, радник и лаборант имају истог корисника – лице или организацију који су поставили захтеве и платили

организацији да изради зупчаник и да при томе испуни специфициране захтеве за тај зупчаник.

Са становишта испуњавања захтева заинтересованих страна врло су важне везе између интерних корисника и испоручилаца, а пре свега начин на који се захтеви екстерног корисника преносе кроз процесе реализације производа. Ови односи илустровани су на слици 8.

Слика 8: Интерни ланац корисника-испоручилаца



Извор: Аутор

На горњем делу слике 8. приказано је како захтеви корисника пролазе кроз ланац испоруке. Ако се захтеви корисника на сваком нивоу тумаче и интерпретирају, временом ће последњи ентитет у ланцу примити инструкције које могу знатно одступати од оног што је корисник стварно захтевао.

У пракси сваки ниво ланца треба да прими стварне захтеве екстерног корисника у облику применљивом за одвијање процеса рада на том нивоу, а не захтеве тумачене и интерпретиране од претходног нивоа. То је приказано на доњем делу слике 8.

У добро пројектованом процесу појединци не намећу своје сопствене захтеве према другима. Захтеви су изведени у целости из захтева корисника, или су ограничени и одређени кроз захтеве других заинтересованих страна.

2.4. Критеријуми квалитета

Постоје сличности између појмова „квалитет“ и „перформанса“. Реч „квалитет“ потиче од латинске речи „*qualitas*“ и означава својство, особину, вредности, позитивне одлике, врлину.

Појам квалитета се дефинише различитим критеријумима, од којих су најчешћи засновани на захтевима корисника, карактеристикама производа (услуга), вредности, техничком аспекту производње и субјективном поимању квалитета.²¹

За поређење квалитета са појмом „перформансе“ најважнија су два критеријума:

- карактеристике производа и
- технички аспект производње.

2.4.1. Критеријуми засновани на карактеристикама производа (услуга)

Према овим критеријумима квалитет се дефинише у односу на скуп атрибута материјалног и услужног производа, неопходних за задовољење захтева корисника. У том смислу, квалитет је функција вредности појединих атрибута, а виши ниво квалитета имају они производи чији атрибути у већој мери задовољавају корисника.

Дефиниција квалитета која уважава ове критеријуме је:

„Квалитет производа је комплексан скуп особина које одређују степен прикладности неког производа према његовој намени“ (Torul).

2.4.2. Критеријуми засновани на техничком аспекту производње

Према овим критеријумима квалитет се дефинише као постизање постављених стандарда и норми, односно обезбеђивање усаглашености са специфицираним параметрима квалитета. Дефиниција квалитета која уважава ове критеријуме је:

„Квалитет је скуп активности на основу којих се постиже подобност производа за коришћење“ (Juran J.M.).²²

²¹ John, M, Ivancevich, P, L, Steven, J, S. with Philip, B, C, *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994.

²² Juran. J M, „*Juran on Quality by Design-Quality into Goods and Services*“ Juran Institute.

Појам квалитета је свеобухватнији и значајнији него појам перформанси.

Могуће је издвојити три карактеристична становишта, односно подручја квалитета у услужним делатностима:

- *маркетиншко становиште*, које се односи на квалитет услуге у функцији задовољења захтева и очекивања корисника;
- *функционално становиште*, које се односи на квалитет одвијања услужних процеса и функционисање услужни система;
- *друштвено становиште*, које се односи на квалитет живљења, заштиту животне средине и окружења.

2.4.3. Маркетиншко становиште квалитета

Услуге су директна последица реализације услужних активности. Да би се задовољили тржишни захтеви и очекивања, квалитет услуге има кључну улогу. Корисник прво дефинише захтеве за услугом, а затим у процесу реализације вреднује и оцењује ниво квалитета услуге.

Ниво квалитета услуге је постао кључни фактор конкурентности без обзира да ли купац, тј. крајњи корисник посматрану услугу вреднује заједно са материјалним производом (као интегралну вредност) или одвојено од њега. Управо због тога, веома су значајне перформансе услужног система који реализује такве услуге.

О томе колико је квалитет услуге повезан са квалитетом (перформансама) система илуструје слика 9.

На слици се могу разликовати директне и индиректне перформансе услуге.

Директне перформансе мере ниво квалитета услуге као ниво испуњења захтеваних и очекиваних вредности атрибута услуге. Перформансе услуге зависе од тога ко тражи услугу. Различити учесници у услужном ланцу (производња, трговина, угоститељство и др.) захтевају тазличите атрибуте (перформансе) и различите вредности атрибута.

Слика 9: Индиректна зависност квалитета услуге од квалитета логистичког система

КВАЛИТЕТ УСЛУГЕ:	КВАЛИТЕТ СИСТЕМА КОЈИ УСЛУГУ ПРУЖА:
<ul style="list-style-type: none"> – Поузданост испоруке, – Време испоруке, – Тачност времена испоруке, – Флексибилност, – Информисаност, – Учесталост, – Комплетност услуге, – Безбедност, – Погодност поручивања, – Погодност отпреме, – Погодност испоруке, – Спремност за испоруку, – Распоживост, – Обрада рекламација, – Поштење, – Заштита робе, – Документованост. 	<ul style="list-style-type: none"> – Опште о систему: имиџ и референце, сертификат система квалитета, услужне стратегије и технологије, гаранције понуде и др. – Запослени: одговорност, компетентност, стручност, искуство, комуникативност, љубазност, култура, физички изглед. – Објекти и простор: локација, изглед, уређеност, опремљеност, примењена технологија, систем одржавања и др. – Инфраструктура: покривеност тржишта, повезаност логистичке и пословне мреже, техничко експлоатационо стање инфраструктуре и др. – Средства и опрема: структура и техничко стање средстава, опремљеност, ниво одржавања, испуњеност стандарда, поузданост и др.

Извор: Килибарда, М. и Зечевић, С, *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет у Београду, 2008.

Индиректне перформансе су перформансе система као што су: објекти, инфраструктура, запослени, комуникација итд. Ове перформансе индиректно утичу на квалитет услуге, без обзира да ли се ради о логистичком (под)систему једне организације, земље или глобалним перформансама.

2.4.4. Функционално становиште квалитета

Функционално становиште се односи на квалитет одвијања услужних процеса и функционисање услужних система. Квалитет услуге произилази из квалитета одвијања услужних процеса и квалитета функционисања услужних система, јер је услуга резултат више повезаних активности и процеса у услужном ланцу.

Услужни процеси се пројектују, организују, контролишу и њима се управља на основу захтева за квантитетом и квалитетом услуга. Квалитет услуге је директна последица примењене стратегије, технологије и организације услужних процеса. Индикатори квалитета у услужном систему односе се на логистичке ресурсе, логистичке процесе и подпроцесе, људске ресурсе, менаџмент и организацију.

2.4.5. Друштвено становиште квалитета

Друштвено становиште се односи на квалитет живљења, сигурност и заштиту животне средине. Са друштвеног становишта квалитет услуге треба да задовољи три кључне функције: заштита животне средине, заштита живота и здравља људи и заштита корисника услуга. Услови рада и безбедност одвијања услужних активности представљају основни фактор који утиче на избор услужне стратегије и технологије. Одређене услужне процесе прате значајни ризици, тако да би се приликом пројектовања и организовања услужних процеса потенцијални ризици требали свести на најмању могућу меру, односно требало би се тежити њиховом елиминисању.

2.5. Принципи менаџмента квалитетом

Да би се остварило успешно вођење организације и њен успешан рад, потребно је да се она води и да се њоме управља на систематичан и транспарентан начин. Успех може да резултира из примене и одржавања система менаџмента који је пројектован да стално побољшава перформансе, обухватајући потребе свих заинтересованих страна. Менаџмент организацијом садржи менаџмент квалитетом заједно са осталим дисциплинама менаџмента.

Стандард SRPS ISO 9000:2007 је идентификовао осам принципа менаџмента квалитетом које највише руководство организације може да користи при вођењу организације у циљу побољшавања перформанси. Ових осам принципа менаџмента квалитетом чине основе за стандарде из фамилије стандарда SRPS ISO 9000.

Принципи менаџмента квалитетом су следећи:

а) Усмерење на кориснике

Организације зависе од својих корисника и, према томе, оне треба да разумеју актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуне захтеве корисника и да настоје да пруже и више него што корисници очекују.

б) Лидерство

Лидери успостављају јединство циљева и вођења организације. Они треба да стварају и одржавају интерно окружење у којем особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације.

ц) Укључивање особља

Особље на свим нивоима чини суштински део једне организације и њиховим пуним укључивањем ствара се могућност коришћења њихових способности за остваривање добробити организације.

д) Процесни приступ

Жељени резултат се може ефикасније остваривати ако се менаџмент одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес.

е) Системски приступ менаџменту

Идентификовање и разумевање неког система међусобно повезаних процеса и менаџмент тим системом доприносе ефикасности и ефикасности организације у остваривању њених циљева.

ф) Стална побољшавања

Стална побољшавања укупних перформанси организације треба да представљају њен стални циљ.

г) Одлучивање на основу чињеница

Ефективне одлуке заснивају се на анализи података и информација.

х) Узајамно корисни односи са испоручиоцима

Организација и њени испоручиоци су независни, па узајамно корисни односи повећавају способност и једних и других да стварају вредност.

3. ОСНОВЕ СИСТЕМА МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ

Стандард SRPS ISO 9000:2007 у одељку 2 образлаже основе система менаџмента квалитетом, као и неке аспекте примене система менаџмента квалитетом.

3.1. Захтеви у односу на системе менаџмента квалитетом и захтеви у односу на производе

Фамилија стандарда SRPS ISO 9000 прави разлику између захтева за системе менаџмента квалитетом и захтева за производе. Захтеви за системе менаџмента квалитетом специфицирани су у стандарду SRPS ISO 9001. Захтеви за системе менаџмента квалитетом су генерички и применљиви су у организацијама у свакој индустријској и привредној области, услужним делатностима итд, независно од категорије производа. Стандард SRPS ISO 9001 не утврђује захтеве за производе.

Захтеве за производе могу специфицирати било корисници, било организација која препознаје захтеве корисника, а ови захтеви могу бити специфицирани и прописима. Захтеви за производе и, у неким случајевима, за процесе у вези са тим производима, могу бити садржани, на пример, у техничким спецификацијама, стандардима за производе, стандардима за процесе, уговорима и прописима.

3.2. Приступ системима менаџмента квалитетом

Развоју и примени система менаџмента квалитетом приступа се поступно у неколико фаза које, између осталог, треба да обухватају:

- дефинисање потреба и очекивања корисника и осталих заинтересованих страна;
- утврђивање политике и циљева квалитета организације;
- дефинисање процеса и одговорности неопходних за постизање циљева квалитета;

- утврђивање и обезбеђивање ресурса неопходних за постизање циљева квалитета;
- утврђивање метода за мерење ефективности и ефикасности сваког процеса;
- примену утврђених метода за мерење ефективности и ефикасности процеса;
- утврђивање метода за спречавање неусаглашености и елиминацију њихових узрока;
- изналагање могућности за стална побољшавања ефективности и ефикасности процеса и система.

Овакав приступ може се примењивати и за одржавање и побољшавање постојећег система менаџмента квалитетом. Организација која усвоји наведени приступ ствара поверење у моћ својих процеса и у квалитет својих производа и обезбеђује основе за стална побољшавања. То може довести до повећања задовољења корисника и осталих заинтересованих страна, као и до успеха организације.

Систематска идентификација процеса који се користе у организацији и менаџмент тим процесима, а нарочито међусобно деловање тих процеса, може се оквалификовати као "**процесни приступ**". Циљ SRPS ISO 9001 је да подстиче усвајање процесног приступа у менаџменту организацијом.

Политика квалитета и циљеви квалитета утврђују се да би се обезбедио правац у којем ће се водити организација. И политика и циљеви квалитета одређују резултате које треба добити и помажу организацији да користи своје ресурсе да би добила те резултате.

Улога највишег руководства у систему менаџмента квалитетом је од посебне важности. Кроз лидерство и акције, највише руководство може стварати окружење у којем је особље потпуно укључено у активности у организацији и у којем систем менаџмента квалитетом ефективно функционише. Највише руководство треба да користи принципе менаџмента квалитетом као основу за своје деловање.

Документација је од великог значаја за деловање система менаџмента квалитетом. Добро успостављена документација омогућава саопштавање о намерама и циљевима организације и доследност акција за достизање тих циљева у организацији.

Вредновање система менаџмента квалитетом обавља се кроз:

- вредновање процеса у оквиру система менаџмента квалитетом;
- провере система менаџмента квалитетом;
- преиспитивање система менаџмента квалитетом;
- самооцењивање.

Вредновање процеса система менаџмента квалитетом врши се кроз давање одговора на четири основна питања, која треба поставити у вези са сваким процесом који се вреднује.

- а) Да ли је процес идентификован и описан на одговарајући начин?
- б) Да ли су утврђене одговорности за процес?
- в) Да ли се процедуре примењују и одржавају?
- г) Да ли је процес ефикасан у постизању захтеваних резултата?

Провере система менаџмента квалитетом користе се да би се утврдио степен до којег су испуњени захтеви система менаџмента квалитетом. Резултати провера користе се за оцењивање ефикасности система менаџмента квалитетом и идентификовање могућности за побољшавање. Провере се обављају преко прве, друге или треће стране.

Преиспитивање система менаџмента квалитетом је једна од кључних улога највишег руководства. Кроз преиспитивање врше се редовна систематска вредновања погодности, адекватности, ефикасности и ефикасности система менаџмента квалитетом са гледишта политике и циљева квалитета. Преиспитивање укључује и утврђивање потребе за предузимањем одређених мера.

Самооцењивање организације је свеобухватно и систематско преиспитивање активности организације и резултата у поређењу са системом менаџмента квалитетом или моделом изврности. Самооцењивање може пружити укупно сагледавање перформанси организације и степен зрелости система менаџмента квалитетом. Оно такође може помоћи да се идентификују области које захтевају побољшавања у организацији и да се одреде приоритети.

Циљ сталног побољшавања система менаџмента квалитетом јесте да се повећа вероватноћа побољшавања задовољења корисника и осталих заинтересованих страна. Побољшавање представља сталну активност. Повратна спрега од корисника и осталих заинтересованих страна, провере и преиспитивање

система менаџмента квалитетом, користе се да се идентификују могућности за побољшавање.

Коришћењем статистичких техника могу се боље сагледати и разумети варијабилности посматраног ентитета. Статистичке технике на тај начин могу да помогну организацији да реши проблеме и побољша ефективност и ефикасност својих процеса, а самим тим и свог пословања. Статистичке технике, такође, олакшавају боље коришћење расположивих података и помажу у доношењу одлука.

3.3. Системи менаџмента квалитетом и усредсређивање на остале системе менаџмента

Систем менаџмента квалитетом је онај део система менаџмента организације који се усредсређује на остваривање резултата у вези са циљевима квалитета, тако да се на одговарајући начин задовоље потребе, очекивања и захтеви заинтересованих страна. Циљеви квалитета употпуњавају циљеве организације, као што су они који се односе на раст, финансије, профитабилност, животну средину, безбедност и здравље на раду итд. Разни делови система менаџмента организације могу се интегрисати, заједно са системом менаџмента квалитетом, у јединствен систем менаџмента, користећи заједничке елементе. То може олакшати планирање, распоређивање ресурса, дефинисање комплементарних циљева и оцењивање укупне ефективности организације. Систем менаџмента може се оцењивати према захтевима за систем менаџмента које је утврдила организација. Систем менаџмента може се, такође, проверавати по захтевима међународних стандарда као што су ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 1800 итд.

3.4. Однос између система менаџмента квалитетом и модела изврности

Приступи систему менаџмента квалитетом, који су дати у фамилији стандарда SRPS ISO 9000 и у моделима организационе изврности, засновани су на заједничким принципима. И једни и други:

- омогућавају организацији да идентификује своје снаге и слабости,
- садрже одредбе за вредновање према генеричким моделима,

- дају основ за стална побољшавања и
- садрже одредбе за екстерно признавање.

Разлика у приступу системима менаџмента квалитетом између фамилије стандарда SRPS ISO 9000 и модела изврности јесте у обухвату њихове примене. Фамилија стандарда SRPS ISO 9000 даје захтеве који се односе на системе менаџмента квалитетом и упутства за побољшавање перформанси, а вредновањем система менаџмента квалитетом утврђује се испуњеност тих захтева. Модели изврности садрже критеријуме који омогућавају упоредно вредновање организационих перформанси и то је применљиво за све активности и све заинтересоване стране неке организације. Критеријуми за оцењивање у моделима изврности дају организацији основу за упоређивање њених перформанси са перформансама других организација.

4. ОСНОВА УСПОСТАВЉАЊА ЕФЕКТИВНОГ И ЕФИКАСНОГ МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ

У транзицији, у којој се налази Србија, уважаване су норме у том периоду актуелног стандарда ISO 9000:2008. Међутим, усвајањем стандарда ISO 9000:2015 те норме и упутства су у извесној мери редефинисани ради олакшања интеграције система управљања квалитетом. Стандарди серије SRPS ISO 9000 израђени су да би се помогло организацијама свих врста и величина да примењују и спроводе ефективне системе менаџмента квалитетом.

– *SRPS ISO 9000:2005, Системи менаџмента квалитетом - Основе и речник*, описује основе система менаџмента квалитетом које чине предмет и подручје примене фамилије стандарда 79000 и дефинише одговарајуће термине.

– *SRPS ISO 9001:2008, Системи менаџмента квалитетом - Захтеви*, специфицира захтеве за систем менаџмента квалитетом када организација треба да покаже своју способност да доследно обезбеђује производ који испуњава захтеве корисника и одговарајућих закона и прописа, те када организација има за циљ да повећа задовољење корисника ефективном применом система, укључујући процесе сталног побољшавања система, као и

доказивање усаглашености са захтевима корисника и одговарајућих закона и прописа.

– *SRPS ISO 9004:2009, Руковођење са циљем остваривања одрживог успеха организације - Приступ преко система менаџмента квалитетом*, пружа упутство за подршку организацијама за достизање одрживог успеха у комплексном, захтевном и променљивом окружењу коришћењем приступа преко менаџмента квалитетом.

– *SRPS ISO 19011:2002, Упутства за проверавање система менаџмента квалитетом и/или система управљања заштитом животне средине*,²³ садржи упутство за принципе проверавања, менаџмент програмима провере, спровођење провера система менаџмента квалитетом и система управљања заштитом животне средине, као и упутство о оспособљености проверача система менаџмента квалитетом и система управљања заштитом животне средине.

Ови стандарди заједно чине кохерентан скуп стандарда за систем менаџмента квалитетом који олакшавају узајамно разумевање у националној и међународној трговини. Важно је одмах напоменути да се само стандард SRPS ISO 9001 може користити у сертификационе, законске и уговорне сврхе.

4.1. Корисници стандарда SRPS ISO 9000

Фамилију стандарда SRPS 9000 могу користити различити ентитети у зависности од њихове улоге:

- организације које желе да остваре тржишне предности кроз примену систему менаџмента квалитетом (организација која испоручује производ односно услугу кориснику);
- организације које од својих испоручилаца захтевају потврду да ће захтеви у вези са испорученим производом, односно услугом бити увек испуњени и тиме стекну поверење у своје испоручиоце;
- корисници производа, односно услуге;

²³ *Систем управљања квалитетом – Захтеви (SRPS ISO 19011:2002)*, III издање, Институт за стандардизацију Србије, Београд, Октобар 2015.

- субјекти који се налазе у интерном или екстерном односу према организацији и пружају савете или обуку у вези са системом менаџмента квалитетом који је прилагођен потребама конкретне организације (консултанти);
- субјекти који се налазе у интерном или екстерном односу према организацији и оцењују систем менаџмента квалитетом или проверавају његову усаглашеност са стандардом (оцењивачи, законодавци, сертификациона тела);
- субјекти који у свом раду морају да познају терминологију из области квалитета (правници, заступници, посредници);
- субјекти који се баве развојем стандарда из сродних области (технички комитети, бирои за стандардизацију).

4.2. Основне карактеристике стандарда SRPS ISO 9001

За разумевање и примену стандарда SRPS ISO 9001 битно је истаћи следеће:

- Стандард је општег карактера, садржи захтеве за систем менаџмента квалитетом који се могу применити на организације свих величина и делатности.
- Квалитет се приказује у облику опште важећих принципа менаџмента квалитетом (усмеравање на корисника, лидерство, укључивање особља, процесни приступ, системски приступ менаџменту, стална побољшавања, одлучивање на основу чињеница и узајамно корисни односи са испоручиоцима);
- Стандард се односи на све активности организације, од идентификовања захтева корисника до постизања задовољства корисника.
- Стандард не поставља критеријуме за производе (услуге), он надопуњује техничке захтеве за производе, односно услуге.
- Стандард не прописује крута решења у погледу структуре система менаџмента квалитетом. Сврха стандарда није наметање једнообразности.
- Документација система менаџмента квалитетом, која се захтева стандардом, мора бити тако дефинисана да одговара стварним потребама и активностима организације.

– Стандард није обавезујући и његова примена је добровољна (условно речено).

– Стандард омогућава организацији да прикаже своју способност да задовољи захтеве корисника, као и интерно или екстерно оцењивање те способности.

4.3. Основне карактеристике стандарда SRPS ISO 9000:2015

Серија стандарда SRPS ISO 9000:2015 бави се различитим аспектима менаџмента квалитетом. Садржи неке од најпознатијих SRPS ISO стандарда, који дају смернице и алате за организације које теже да буду сигурне у томе да њихови производи и услуге константно испуњавају захтеве и потребе купаца.²⁴ У том контексту, стандард SRPS ISO 9000:2015 промовише усвајање система менаџмента квалитетом као стратешку одлуку организације која може да:

- помогне да се побољшају њене укупне перформансе и
- да пружи чврсту основу за иницијативе за одрживи развој.

Организација може да има одређене потенцијалне користи од примењивања система менаџмента квалитетом заснованог на овом међународном стандарду, као што су:

- способност да конзистентно обезбеђује производе и услуге који испуњавају захтеве корисника и применљивих закона и прописа;
- подстицање прилика за повећање задовољства корисника;
- бављење ризицима и приликама који су повезани са њеним контекстом и циљевима;
- способност показивања усаглашености са специфицираним захтевима система менаџмента квалитетом.

Суштинско питање овог стандарда је размишљање засновано на ризику. Такво размишљање омогућава организацији да утврди факторе који би могли да утичу на одступање процеса и система менаџмента квалитетом од планираних резултата. Уз то размишљање засновано на ризику омогућава организацији да успостави превентивно управљање са циљем свођења негативних ефектата на најмању меру.

²⁴ http://www.iss.rs/button_104.html (приступљено 12. 12. 2015).

У условима све динамичнијег и комплекснијег окружења за организацију посебан изазов представља конзистентно испуњавање захтева и бављење будућим потребама и очекивањима корисника, што представља изазов за све организације у условима врло динамичног и комплексног окружењу. Да би остварила овај циљ, било би пожељно да организација усвоји различите облике подстицања напредних промена, поред корекције и сталног побољшавања, као што су преломна промена, иновација и реорганизација.

Основни принципи менаџмента квалитетом које стандард ISO 9000:2015 промовише су:

- усредсређеност на корисника,
- лидерство,
- ангажовање људи,
- процесни приступ,
- побољшавање,
- доношење одлуке на основу чињеница и
- менаџмент међусобним односима.²⁵

Ради повећања задовољства корисника испуњавањем њихових захтева, у овом међународном стандарду промовише се усвајање процесног приступа приликом развијања, примењивања и побољшавања ефективности система менаџмента квалитетом.

Допринос ефективности и ефикасности организације у остваривању њених предвиђених резултата подразумева разумевање међусобно повезаних процеса као система и управљање њима. На тај начин овај приступ омогућава организацији да управља међусобним везама и међузависношћу процеса у систему, тако да се могу унапређивати укупне перформансе организације.

Процесни приступ укључује систематично дефинисање и менаџмент процесима, као и њихово међусобно деловање, и то тако да се остварују предвиђени резултати у складу са политиком квалитета и стратешким усмерењем организације. У циљу искоришћења прилика и спречавања непожељних резултата менаџмент процесима и системом као целином може да се оствари применом PDCA циклуса, уз свеопшту усредсређеност на „размишљање засновано на ризику”.

²⁵ *Систем управљања квалитетом – Захтеви (SRPS ISO 9001:2015)*, III издање, Институт за стандардизацију Србије, Београд, Октобар 2015, стр. 10.

Стандард, надаље, промовише размишљање засновано на ризику и оно је од суштинског значаја за остваривање ефективног система менаџмента квалитетом. У претходним издањима овог међународног стандарда концепт „размишљања заснованог на ризику” није био експлицитан у свим случајевима, као што су, на пример, извршавање превентивних мера ради елиминисања потенцијалних неусаглашености, анализирање свих неусаглашености које настају и предузимање мера за спречавање њиховог поновног настајања, које одговарају ефектима неусаглашености.

Ради усаглашавања са захтевима овог међународног стандарда, потребно је да организација планира и примењује мере које се баве ризицима и приликама. Бављењем ризицима и приликама успоставља се основа за:

- повећање ефективности система менаџмента квалитетом,
- остваривање побољшаних резултата и
- спречавање негативних ефеката.

Прилике могу да настану као резултат ситуације која је повољна за остваривање предвиђеног резултата. Мере које се односе на прилике, такође, могу да обухвате и разматрање ризика повезаних са њима. Ризик јесте ефекат несигурности, при чему свака таква несигурност може да има позитивне или негативне ефекте. Позитивно одступање које произлази из ризика може да пружи прилике. Али, треба имати у виду да не доводе сви позитивни ефекти ризика до прилика.

Организација мора да утврђује екстерна и интерна питања која су релевантна за њену сврху и стратешко усмерење и која утичу на њену способност да остварује предвиђени резултат свог система менаџмента квалитетом. Из тих разлога, организација мора да прати и преиспитује информације о овим екстерним и интерним питањима.

Због њиховог ефекта или потенцијалног ефекта на способност организације да конзистентно обезбеђује производе и услуге који испуњавају захтеве корисника и применљивих закона и прописа, организација мора да утврђује:

- заинтересоване стране које су релеванте за систем менаџмента квалитетом и
- захтеве тих заинтересованих страна који су релевантни за систем менаџмента квалитетом.

Када су у питању заинтересоване стране организација мора да прати и преиспитује информације о тим заинтересованим странама и њиховим релевантним захтевима.

Посебна пажња у овом стандарду усмерава се на лидерство и посвећеност у односу на систем менаџмента квалитетом. Од највишег руководства се захтева да показује лидерство и посвећеност тиме што:

- преузима крајњу одговорност за ефективност система менаџмента квалитетом;
- обезбеђује да за систем менаџмента квалитетом буду успостављени политика квалитета и циљеви квалитета који су компатибилни са контекстом и са стратешким усмерењем организације;
- обезбеђује интегрисање захтева за систем менаџмента квалитетом у пословне процесе организације;
- промовише коришћење процесног приступа и размишљање засновано на ризику;
- обезбеђује да буду доступни ресурси који су потребни за систем менаџмента квалитетом;
- води комуникацију о важности ефективног менаџмента квалитетом и о важности усаглашавања са захтевима система менаџмента квалитетом;
- обезбеђује да систем менаџмента квалитетом остварује предвиђене резултате;
- ангажује, усмерава и подржава особе да доприносе ефективности система менаџмента квалитетом;
- промовише побољшавање;
- подржава друге релевантне руководеће улоге да испоље своје лидерство онако како се то примењује у њиховим областима одговорности.

Посебан акценат у стандарду даје се обавези организације у планирању мера које се односе на ризике и начине интегрисања и примене тих мера у својим процесима система менаџмента квалитетом, као и вредновању ефективности тих мера. Предузете мере које се односе на ризике и прилике морају да буду сразмерне потенцијалном утицају на усаглашеност производа и услуга.

Стандард посебно наглашава разумевање контекста организације као процеса. Контекст организације одређује факторе који утичу на сврху, циљеве и одрживост организације. Он разматра интерне факторе као што су:

- вредности,
- култура,
- знање и
- перформансе организације.

Контекст организације разматра и екстерне факторе као што су:

- законско,
- технолошко,
- конкурентско,
- тржишно,
- културолошко,
- друштвено и
- економско окружење.

Као примере начина на које може да се изрази сврха једне организације стандард истиче њену визију, мисију, политике и циљеве.

5. КВАЛИТЕТ У УСЛУЖНИМ ДЕЛАТНОСТИМА

5.1. Подела привредне делатности на секторе

Еволуција природе рада, по *Bellu*:²⁶

- аграрна “борба против природе рада” у којој се људи супротстављају природи;
- индустријска “борба против прерађене природе” у којој људи и машине играју главне улоге;
- постиндустријска - услужна “борба између људи” где играју службеници и потрошачи или стручњаци и клијенти;

²⁶ Ballou, R, H, Business logistics management, *Prentice Hall International*, Inc. New Jersey, 1999.стр.148.

- традиција, рутина, ауторитет, однос времена, земље и воде – преиндустријско друштво;
- максимални резултати производње уз минимална улагања - индустријско друштво;
- управљање односима између људи - услужно друштво.

У националној економији једне државе уочавају се одређени сектори привреде са свим својим специфичностима које их чине различитим. Иако су међусобно повезани, они ипак, немају исти удео у привредном расту и развоју здраве националне економије.

Уобичајено је да се привредна делатност дели на четири сектора: *примарни, секундарни, терцијарни* и *квартални сектор*.

Примарни сектор обезбеђује примарна добра – храну и неке сировине за индустрију. Зато овај сектор обухвата пољопривреду, рударство, шумарство, лов и риболов. Није тешко закључити да су у питању најстарија човекова занимања којима он остварује директан контакт са природом.

Секундарни сектор за основу своје економске активности узима производе примарне делатности ради добијања финалних производа. То су економске активности које се одвијају у оквиру индустрије, енергетике, грађевинарства и производног занатства.

Терцијарни сектор се јавља и под називом *услужни сектор* или *сектор услуга*. Овај сектор обухвата широку лепезу услужних делатности, као што су: саобраћај, трговина, туризам, угоститељство, комунална делатност, услужно занатство, осигурање и банкарство.

Квартални сектор се односи на ванпривредне делатности. Сходно томе, он обухвата образовање, науку, културу, информацује, здравство, социјалну заштиту, државну управу, војску и полицију.

Значајне карактеристике услужне економије су:

- услужне активности су доминантно радно интензивне са ограниченим могућностима економије обима;
- услужни производ је фундаментално другачији од материјалног производа;

- услужни производи су нематеријалног карактера и подразумевају симултаност процеса производње и потрошње и одсуство власништва;
- евидентна је повећана тражња за услугама, али и спорији раст продуктивности у услужном сектору у односу на остатак економије;
- основни императив сваке услужне организације јесте брига за квалитет услуге;
- циљ услужне организације је да испоручи купцу квалитетну услугу која ће у потпуности испунити и чак превазићи његова очекивања како би купац би задовољан, што се последично одражава на профит организације.

Класична подела националне економије на три сектора данас није задовољавајућа, због изузетне сложености услужног сектора. Услужни сектор се дели на:

- **терцијарни:** ресторани, хотели, козметички салони, чистионе, итд ;
- **квартарни:** транспорт, трговина, комуникације, финансије, администрација;
- **квинарни:** здравство, образовање и рекреација.

Бројни су фактори који су допринели експанзији услуга и услужних делатности, међутим, овде издвајамо најзначајније:

- Општи просперитет који је уследио после Другог светског рата довео је до значајног повећања дохотка и раста животног стандарда становништва.
- Промена у стилу живота људи.
- Промене у породици и у односима између полова.
- Мењање структуре становништва.
- Развој нових производа, доводи и до развоја нових услуга.
- Развој еколошке свести код људи.
- Развој нових градова и региона.
- Већа међународна мобилност и путовања људи.
- Глобализација пословања.
- Законска регулатива на националном и међународном нивоу.

Услужне делатности у високоразвијеним земљама афирмисале су се као темељни покретач целокупног друштвеног и економског развоја. Стога се привреда

високоразвијених земаља слободно може назвати “услужним друштвом” или “услужном економијом”.

Услужни сектор у САД-у, износи 80% укупне запослености и око 3/4 друштвеног бруто производа целе државе. Код осталих високоразвијених земаља услужни сектор учествује с око 2/3 у друштвеном бруто производу. Слична је улога услужне економије и у привредама мање развијених земаља али је интензитет утицаја на укупну привреду знатно слабији него код развијених економија.

5.2. Дефинисање услуга и њихова примарна обележја

Са развојем економске мисли настајале су разноврсне дефиниције услуга. Показало се да није ни мало једноставно прецизирати појам услуга и јасно га дефинисати. Услуге представљају групу веома хетерогених активности за чије дефинисање још увек није могуће пронаћи јединствен и у потпуности адекватан приступ.

Постоје бројни критеријуми за дефинисање појма услуга и они се углавном разликују се у којем су временском периоду поједине дефиниције настајале. Поред тога на критеријуме за дефинисање појма услуга утицали су и циљеви истраживања којима су поједини аутори тежили. Тридесетих година двадесетог века појавиле су се дефиниције чији су аутори били представници класичне теорије услуга, као што су Алан Фишер (Allan G. B. Fisher) и Колин Кларк (Collin Clark).

Потребу терминолошког диференцирања терцијарне, у односу на примарну и секундарну област производње истакао је Фишер . Међутим, при покушају дефинисања терцијарних делатности појавиле су се тешкоће, па је сам аутор у више наврата мењао своју дефиницију. Тако је Фишер полазећи од промена у структури потрошачке тражње терцијарну производњу најпре дефинисао као такву „која је окренута ка свакој новој или релативно новој потрошачкој тражњи“.

Уочавајући мањкавости таквог приступа дефинисању терцијарне производње Фишер одређује појам услуге као нешто што је различито од материјалног добра и што обезбеђује директну сатисфакцију потрошача. На тај начин се издвојио критеријум који је коришћен од стране великог броја аутора при дефинисању појма услуга, њиховом нематеријалном карактеру.

Терцијарну производњу ограничава на област која је у савременој теорији позната као група тзв. потрошних услуга. Истовремено, открио је и данас актуелно питање немогућности посебног статистичког праћења производних услуга које су непосредно укључене у производњу материјалних добара.

Нешто другачији приступ дефинисању услужне индустрије имао је Кларк, поимајући да услужна индустрија обухвата читав низ разноврсних активности које се не могу укључити у пољопривреду са рибарством и шумарством, нити у прерађивачку индустрију са рударством. За разлику од Фишера, Кларк је појам услуга проширио и на тзв. производне услуге (услуге превоза производа, одржавање привредних објеката, пословне услуге итд.). Укључен је и највећи део производње малог обима која се по дефиницији не може сврстати у прерађивачку индустрију чије је битно обележје великосеријска производња (на пример, активности пекара, кројача, обућара, итд.).²⁷

Растући значај услуга у савременом друштву уочен је привредном развоју, запошљавању становништва, међународној трговини и сл. Бавећи се савременим структурним променама, Нерман Кахн је дефинисао терцијарне делатности као услужне делатности намењене примарним, секундарним и осталим делатностима, које добијају на значају у све јачем и развијенијем постиндустријском друштву. У групу терцијарних делатности је сврстао: транспорт, комуникације, осигурање, финансије, управљање, инжењеринг, трговину, естетски дизајн, рекламирање, активност државе и образовање.

У економији и маркетингу, услуге су све оне активности, претежно неопипљивог карактера, које резултирају одређеним користима, односно које решавају одређени проблем корисника, и које је корисник спреман директно или индиректно да плати.

Према томе, термин услуге покрива читав низ хетерогених и неопипљивих производа и активности које је тешко сажети у оквиру једне једноставне дефиниције. Услуге је, такође, често веома тешко одвојити од робе са којом су асоциране у различитом степену. Систем националних рачуна из 1993. године дао је следећу дефиницију: „Услуге нису одвојени ентитети према којима се могу успоставити

²⁷ Јелисавац, С, UDK: 339.13.012.1 Biblid 0025-8555, 60(2008) Vol. LX, br. 4, pp. 528–540, Изворни научни рад, Новембар 2008.

власничка права. Њима се не може трговати одвојено од њихове производње. Услуге су хетерогени учинци, произведени по поруџбини и најчешће се састоје од промена у условима потрошње датог производа и остварене су активностима произвођача, а по наруџбини купца. У моменту када је производња услуга завршена, тада оне морају бити и конзумиране.

На крају, све дефиниције услуга можемо сврстати у две групе према критеријуму који је доминирао при одређивању појма услуга.

Прва група обухвата дефиниције које полазе од нематеријалног карактера резултата рада у услужној делатности. Њихов недостатак је што искључују услуге чији су резултати ипак опипљиви, као на пример, грађевинарство, пројектовање, и сл.

Другу групу чине дефиниције које појам услуга одређују као резидуалну категорију све оно што не спада у примарни и секундарни сектор. Овакве дефиниције су веома разноврсне, па укључују и обраду и пренос података, консултовање, правне и пословне услуге, информатику и лизинг, франшизинг и сл. Наравно резидуалне дефиниције нису уједначене и разликују се у зависности од конкретних циљева истраживања.

Америчко друштво за маркетинг дефинише услуге као „активности, корисности или сатисфакције које се нуде на продају или пружају у вези са продајом производа“.

Gronoos услуге дефинише као делатност или низ делатности мање или више стварне природе које се обично, али не нужно, стварају у интеракцији између клијента и услужних радника или физичких ресурса или система даваоца услуге, које се нуде као решење за проблеме клијената. Вегу услуге описује као „дело, поступак и извршење“.

Котлер под услугом подразумева сваку активност или перформансу коју један учесник може понудити другом, а која је суштински неопипљива, и не резултира у власништву над нечим. Она може, али не мора бити везана за неки физички производ.

Тржишна понуда услужног пакета обухвата четири кључне компоненте:

- физички производ,
- услужни производ,
- услужни амбијент и

– испоруку услуге.

Физички производ је било шта што организација преноси клијенту, а што може бити додирнуто. Он је опипљив и физички реалан. Код банке је то на пример кредитна картица.

Услужни производ представља кључну перформансу која се продаје клијенту, а чини је ток догађаја који су дизајнирани да пруже жељени резултат. У суштини, он укључује све интеракције клијената са персоналом фирме. Тако се у банкама огледају у на пример целокупном процесу од подношења захтева за кредит, па до његове реализације.

Услужни амбијент је физичка позадина која опкољава услугу. У банкама то су ентеријер и екстеријер филијала, доступност банкомата.

Услужна испорука се односи на оно што се заиста догађа када клијенти купују услугу. Када су у питању банке то је тачност, стручност и љубазност особља у тражењу података, давању информација и реализацији конкретног банкарског посла.

Услуге су важне и за развијене и за земље у развоју. Веома брзо ширење услужног сектора допринело је више економском расту и отварању нових радних места него било који други сектор. На услужни сектор отпада скоро три четвртине бруто домаћег производа за земље Европске уније и у просеку 50% за земље у развоју. Поред тога, преко три четвртине запослених у Европској унији раде у услужном сектору. Крај XX и почетак овог века обележени су брзим развојем услуга које добијају све значајнију улогу у националним економијама. У овом периоду преко 60% запослених радило је у сектору услуга, а у десет најразвијенијих земаља тај проценат је већи од 70. Тренд раста, па и убрзања, очекује се и у наредном периоду.

Данас ниједна земља не може напредовати без ефикасне и развијене сервисне инфраструктуре. Постојање услуга је предуслов за економски успех.

Дакле, структурне промене и тенденције повећања улоге услужних делатности добијају глобалне размере. Све чешће се наводи да је савремено друштво захватио процес доминације услуга, због чега су се појавили термини „услужна економија“ или „услужно друштво“. Импликације тога су, поред осталог, повећање

броја запослених у сектору услуга. Већ је наглашено какав је тај тренд у националним економијама, а посебно у најразвијенијим земљама.

Предвиђања су да ће релативно учешће запослености у услугама у укупној запослености у Србији бити у благом порасту, са 51,4% 2010. године на 52,1% 2020. године, услед раста запослености у услугама од скоро 250.000 особа (према: Национална стратегија запошљавања за период 2011 - 2020. године – „Сл. Гласник РС“, бр. 27, 2011/2011).

Услуге у угоститељству су посебна привредна делатност која пружа услуге смештаја, припремања и служења хране, пића и напитака, као и друге пратеће услуге на посебан угоститељски начин. Таква врста услуга је врло разноврсна

За потпуније сагледавање квалитета услуга у угоститељству, а имајући у виду њихову разноврсност, основу пружа стање запослености у услугама смештаја и исхране. Тренд промена броја запослених у услугама смештаја и исхране у периоду од 2011. до 2013. године дат је у наредној табели (табела 2).²⁸ Уочава се да запосленост у услугама смештаја бележи континуирани пад, док запосленост у услугама припремања и послуживања хране и пића (ресторатерство) постепено расте. Такво стање последица је економске кризе која је захватила нашу земљу и почетак спровођења реформских мера за стабилизацију националне економије.

Табела 2: Запослени у услугама смештаја и исхране

ВРСТА УСЛУГЕ	Запослени		
	2011.	2012.	2013.
Услуге смештаја и исхране	20392	20306	19945
Смештај	9651	9492	8859
Делатност припремања и послуживања хране и пића	10740	10814	11086

Извор: Статистички годишњак Републике Србије, Републички завод за статистику, Београд, 2014,

У прилог претходних констатација иду и подаци приказани у следећој табели (табела3). Наиме, стопа раста бруто додатне вредности и бруто домаћег производа у делатности смештаја и исхране у 2010. и 2011. години опада, да би био забележени раст у 2012. години. За 2013. годину процењено је да ће стопа раста бруто додатне

²⁸ Према: Статистички годишњак Републике Србије, Републички завод за статистику, Београд, 2014, стр. 63.

вредности и бруто домаћег производа у односу на претходну годину незнатно опасти (0,4%).

Табела 3: Бруто додатна вредност и бруто домаћи производ

ВРСТА УСЛУГЕ	Стопа реалног раста у %			
	2010.	2011.	2012.	2013.
Услуге смештаја и исхране	-2,3	-8,4	12,1	0,4

Извор: Статистички годишњак Републике Србије, Републички завод за статистику, Београд, 2014,

У складу са растућим значајем услуга и њиховим великим учешћем у националној економији, у савременом пословању се све више поставља питање њиховог квалитета као приоритета за организације које желе да диференцирају своје услуге у високо конкурентном окружењу. У услугама се уопштено уочавају два тренда - у високо развијеним нацијама, услуге су постале доминантни сектор економије и у исто време, производи који се нуде све више су спој производа и услуга као одговор на веће разумевање корисникових потреба.

Услужни троугао представља односе:

- компанија и тржиште – традиционални маркетинг - постављање обећања;
- компанија и особља – интерни маркетинг - омогућава обећања;
- особља и тржишта – интерактивни маркетинг – испорука обећања.

Кључ успеха организација је померање фокуса на потрошача.

На развој услуга утиче више фактора и то:

- Временски захтеви - људи имају све мање времена, па користе нпр. услуге ресторана уместо да кувају.
- Технологије самоуслуге - плаћање рачуна путем Интернета, куповина од куће.
- Екстернализација и мрежно повезивање - предузећа се фокусирају на главне способности, а остале услуге прибављају од других за то специјализованих предузећа.
- Конкуренција – интензивирањем конкуренције предузећа постају принуђена да у своју понуду укључују услуге као незаобилазан фактор остваривања конкурентности.

Услуге и нове технологије су у тесној интеракцији. Циљ нове технологије у пословању је повезивање технолошких могућности с оним што потрошачи желе.

Најбоља пословна технолошка решења усклађују технолошке могућности с жељама и потребама људи као потрошача, уместо да мењају понашање потрошача у складу са новим технолошким решењима.

Схватајући да потрошачи представљају главни ресурс услужних предузећа, потрошачи се налазе у центру пажње свих пословних активности.

5.3. Врсте услуга

Услуге се могу класификовати у односу на:

- тржиште (организациони потрошачи, финални потрошачи),
- опипљивост (изнајмљивање средстава, власништво производа, неробне),
- стручност (професионалне, непрофесионалне),
- циљеве пружања услуга (профитне, непрофитне),
- степен регулације (регулисане, нерегулисане),
- степен радне интензивности (технички засноване, радно засноване) и
- степен потрошачког контакта (висок контакт, низак контакт).

Међународна класификација роба и услуга дата је у Ничанском аранжману (X издање Ничанске класификације) и садржи Ознаке роба и услуга у облику Листе класа. У њој су дате опште ознаке које се односе на подручја којима, начелно, робе и услуге припадају.

Међународна (Ничанска) класификација роба и услуга намењена регистрацији жигова, установљена је Споразумом закљученим на дипломатској конференцији у Ници, 15. јуна 1957. године.

Државе потписнице Споразума из Нице чине посебну Специјалну унију у оквиру Париске уније за заштиту интелектуалне својине. Оне су усвојиле и примењују Ничанску класификацију за потребе регистрације жигова. Свака од земаља потписница Ничанског споразума обавезна је да примењује Ничанску класификацију приликом регистрације жигова, било као главну класификацију или као помоћну класификацију и мора укључити у званична документа и издања која се односе на регистрацију жигова, бројеве класа Ничанске класификације којима

припадају робе и услуге за које је један жиг регистрован. Југославија је од 30.8.1966. године потписник Ничанског споразума о међународној класификацији роба и услуга ради регистравања жигова (објављено у «Службеном листу СФРЈ – Међународни уговори и други споразуми» бр. 51/74), док је Женевски акт Ничанског споразума Република Србија усвојила 23.03.2010. године доношењем Закона о потврђивању Ничанског споразума о међународној класификацији роба и услуга ради регистравања жигова од 15. јуна 1957. године, ревидираног у Стокхолму 14. јула 1967. године и Женеви 13. маја 1977. године и измењеног 28. септембра 1979. године («Службени гласник РС - Међународни уговори», бр. 19/2010).

Светска организација за заштиту интелектуалне својине израдила је Међународну класификацију роба и услуга у којој је дат попис појединачних роба и услуга (Алфабетска листа)²⁹ у којој се даје тачно сврставање сваког појединачног производа или услуге.

Уколико се услуге не могу класификовати према наведеној Листи класа, за сваку класу дата су објашњења уз напомену да треба примењивати следеће препоруке и критеријуме:

- а) Услуге су начелно класификоване у област активности наведених у наслову одређене класе везане за услуге, као и према објашњењима уз ту класу, а уколико нису прецизиране, класификују се према аналогји са осталим сличним услугама у класификацији.
- б) Услуге изнајмљивања се у принципу класификују у ону класу у којој се налази услуга на коју се односи изнајмљивање објекта. Услуге лизинга су аналогне услугама изнајмљивања и стога требају бити класификоване на исти начин. Међутим, финансијски лизинг се класификује у класу као финансијска услуга.
- в) Услуге које се састоје у давању савета, информисања или консултација, у принципу се класификују у исте класе као и услуге које су предмет савета, информисања или консултација,
- г) Услуге које се пружају у оквиру франшизинга у принципу се класификују у исту класу као и конкретне услуге које пружа франшизер.

Услуге су класификоване у 11 класа, од броја 35 до 45.

²⁹ www.wipo.int/classifications/nivilo/nice/index.htm, приступљено 01.03. 2016.

Класа 35: Оглашавање; вођење послова; пословно управљање; канцеларијски послови.

Класа 36: Осигурање; финансијски послови; новчани (монетарни) послови; послови везани за непокретности и услуге које се пружају у вези са уговорима о осигурању свих врста.

Класа 37: Грађевинско конструисање; поправљање; услуге инсталирања (постављања).

Класа 38: Телекомуникације.

Класа 39: Транспортне услуге; паковање и складиштење робе; организовање путовања.

Класа 40: Обрађивање материјала.

Класа 41: Образовне услуге; припремање обуке; разонода; спортске и културне активности.

Класа 42: Научне и технолошке услуге, као и услуге истраживања и пројектовања у вези са њима; услуге индустријских анализа и истраживања; пројектовање и развој рачунарског хардвера и софтвера.

Класа 43: Услуге обезбеђивања хране и пића; привремени смештај.

Ова класа услуга обухвата углавном услуге које пружају лица или установе чији је циљ припремање хране и пића за потрошњу и услуге обезбеђивања исхране и смештаја у хотелима, пансионима или другим установама које обезбеђују привремени смештај. У те услуге спадају:

- услуге резервисања туристичких смештаја, нарочито преко туристичких агенција или посредника;
- смештај за животиње.

Класа 44: Медицинске услуге; ветеринарске услуге; хигијенска заштита и нега лепоте за људе или животиње; услуге пољопривреде, хортикултуре и шумарства.

Класа 45: Правне услуге; услуге обезбеђења ради заштите имовине и лица; индивидуалне и друштвене услуге које пружају други, ради задовољавања потреба појединаца.

Према методологији Уједињених нација класификација економских активности је другачије постављена, што се види из следеће табеле (табела 4):

Табела 4: Класификација економских активности према методологији Уједињених нација

A	Пољопривреда, шумарство и риболов
B	Вађење руда и камена
C	Производња
D	Снабдевање електричном енергијом, гасом и паром
E	Водоснабдевање, канализација и управљење отпадом
F	Грађевинарство
G	Трговина на велико и мало, поправка моторних возила и мотоцикала
H	Транспорт и складиштење
I	Смештај и услуге припремања хране
J	Информације и комуникације
K	Финансијске активности и осигурање
L	Активности са некретнинама
M	Професионалне, научне и техничке активности
N	Административне и услуге подршке
O	Јавна администрација и одбрана, друштвена безбедност
P	Образовање
Q	Здравствени и социјални рад
R	Уметност, разонода и рекреација
S	Остале услуге
T	Активности домаћинства, производња недиференцираних добара и услуга домаћинства за сопствене потребе
U	Активности екстратериторијалних организација и тела

Извор: Методологија статистике спољне трговине Републички завод за статистику Србије, стр.20

Очигледно је да се угоститељство, односно услуге смештаја и припремања хране (исхрана и пиће) јављају у обе класификације, што указује на актуелност угоститељства као услужне привредне делатности. Поред тога на актуелност угоститељства као услужне делатности указује и њено сврставање у Међународној

класификацији роба и услуга датој у Ничанском аранжману као услуга класе **43: Услуге обезбеђивања хране и пића; привремени смештај.**

5.4. Основне разлике између роба и услуга

Опште карактеристике услуга односе се на следећих пет карактеристика које омогућају разликовање услуга у односу на производе, односно робу:

- неопипљивост (нематеријални карактер услуге);
- кварљивост;
- хетерогеност;
- симултаност процеса производње и потрошње;
- одсуство власништва.

Услуге су нематеријалног карактера и састоје се од активности и процеса који постоје у времену. Оне се не могу видети, опипати, пробати или додирнути пре куповине. На основу опипљивости могу се истаћи следеће три групе услуга: услуге чисто неопипљивог карактера, услуге које обезбеђују додатну вредност за опипљиве производе и услуге које чине расположивим опипљив производ.

Услуге су кварљиве и не могу бити предмет складиштења. Седиште у авиону, хотелска соба и др. не могу се складиштити.

Хетерогеност услуга огледа се кроз разноликост у квалитету услуга, имајући у виду да квалитет услуге варира од предузећа до предузећа, као и у оквиру једног предузећа, а и код појединачних запослених у оваквој делатности.

Симултаност производње и потрошње је последица раније истакнутих карактеристика услужног производа. Услуге врло често имају кратке или уопште немају дистрибуционе канале. Потрошач мора доћи у услужни капацитет или ће давалац услуге морати доћи код потрошача.

Одсуство власништва, односно немогућност поседовања, је основна разлика између услуга и производа. Потрошач услуге може имати само приступ или коришћење капацитета (нпр. хотелска соба, седиште у авиону), тако да плаћа само употребу, приступ или најам артикла.

6. СПЕЦИФИЧНОСТ КВАЛИТЕТА УСЛУГА И ЊИХОВЕ ОСНОВНЕ ДИМЕНЗИЈЕ

Квалитет услуга је честа тема у савременој теорији и пракси менаџмента, што је у знатној мери допринело разумевању природе услуга и природе задовољства (сатисфакције) корисника. У претходне три деценије издвојили су се следећи хипотетички ставови о квалитету у области услуга:

- корисник теже оцењује квалитет услуге него што је то случај са квалитетом производа;
- перцепција квалитета услуге резултира из поређења очекивања корисника и испоручених вредности конкретних услуга;
- процена квалитета није само базирана на излазу из услужног процеса, већ укључује и процену процеса испоруке.

У савременим условима пословања у којима је „корисник у центру“, квалитет услуга за организације поприма императивни значај. Другим речима, квалитет испоручене услуге се сматра веома важним за пословање, због чега се том концепту тежи не само ради успеха, него, у неким случајевима, сасвим оправдано, и ради опстанка на тржишту. Постизање и одржавање квалитета услуге по принципу разумевања очекивања корисника, сматра се као основна стратегија за успешно обезбеђење укупног задовољства корисника и његово задржавање, односно обезбеђивања његове лојалности.

Квалитет услуга је данас врло чест проблем истраживања имајући у виду да услуге имају велики значај и велико учешће у националним економијама, а посебно у развијеним земљама. Имајући у виду да се овај проблем може проучавати са различитих аспеката, сасвим је оправдано његово сажимање на конкретни предмет истраживања – модел квалитета услуга пословних система.

Захтеви корисника услуге, који се односе на њену карактеристику, могу, али и не морају бити препознатљиви за корисника услуге. Карактеристика услуге мора бити јасно утврђена од стране услужне организације. Из тог разлога услуге имају квантитативне (мерљиве) или квалитативне (упоредиве) карактеристике које на свом нивоу могу препознати услужна организација или корисник. Упоредиве

карактеристике услуге, које је дао корисник, некада могу бити мерљиве вредности за пружаоца услуге – организацију (пословни систем).

Мерљива карактеристика услуге јесте спецификација захтева који се односе на средства, капацитет, број особља, количину материјала, време чекања, време испоруке, време обраде, хигијену итд., а као упоредива карактеристика може се навести одговорност, приступачност, тачност, услужност, естетика околине, потпуност, вероватност, ефикасна комуникација и сл., и оне су субјективног карактера па их није лако мерити.

При дефинисању угоститељске услуге мора се поћи од самог појма угоститељства, дефинисаног као област-сектор-економска активност, угоститељства као субјекта где се услуга и ствара. Посматрајући угоститељство као процес-делатност могуће га је, са услужног аспекта, дефинисати као процес планирања, организације, контроле и реализације угоститељских активности.

Угоститељска услуга представља савремено и оригинално средство конкурентског диференцирања компаније и њеног позиционирања у мислима корисника, по основу чега се може квалификовати стратегијском варијаблом.

Трошкови имају, такође, свој израз у угоститељском задатку. То значи да је понуда праве услуге по правој цени новчани израз насталих трошкова угоститељства који су у ту цену укалкулисани. Тежња угоститељског менаџмента је повећање услуге без значајног повећања трошкова. Задатак угоститељског менаџмента је да израчуна трошкове које ће проузроковати повећање нивоа услуге и да методом преломне тачке процени минимално повећање продаје услуге потребно да се трошкови покрију.

Угоститељска услуга се реализује у одређеном угоститељском систему, кроз угоститељске процесе и активности и она представља производ одвијања угоститељских активности и процеса. Процес услуге може се посматрати као скуп међусобно повезаних и уређених активности које примају улазне величине и претварају их у излазне. Услуга је резултат низа синхронизованих и међусобно усклађених активности. То значи да је услуга услужни производ услужног система. Из тога произилазе и основне услужне функције: планирање, организација - реализација и контрола услужних активности, процеса и система, односно услуге.

Квалитет услуге директно зависи од квалитета услужног процеса, односно појединачних његових активности.

6.1. Перформансе услуга

Реч „перформанса“ потиче са енглеског говорног подручја и у нашем језику означава резултат, достигнуће, радне карактеристике, техничке податке, параметре.

Перформанса може имати и значење: успех, учинак, особина, испуњење захтева и др.

У ширем смислу перформансе, односно скуп перформанси, се могу посматрати и дефинисати као скуп свих карактеристика одређеног ентитета (којим се ентитет описује). Перформансе могу бити: организационе, финансијске, техничко-технолошке, кадровске итд.

Ентитет може бити: производ, услуга, елемент, систем, сектор, организација, земља – било који објекат чије перформансе, тј. карактеристике треба сагледати. Уколико је ентитет услуга, онда је реч о перформансама услуга.

Захтеви корисника на глобалном тржишту услуга захтевају промене у нивоу квалитета пружених услуга. Побољшање нивоа квалитета услуга односи се на:

- смањење трошкова услуга,
- скраћење времена испоруке - пружања услуге (повећање брзине испоруке),
- повећање тачности испоруке - пружања (поузданост и предвидљивости),
- повећање флексибилности и др.

Да би се задржао висок ниво квалитета услуге, односно висок ниво квалитета реализације процеса и активности потребно је да постоји одговарајући логистички систем као носилац те реализације. Сваки од система – подсистема који учествује у реализацији услужних активности је потребно да задовољи одређене перформансе.

Перформансе су различити параметри, измеритељи, коефицијенти и показатељи у услугама. Перформансе услуга су део општих перформанси организације, којима она наступа на тржишту. Да би остварила овај циљ, организација мора да планира, прати, управља и контролише своје перформансе.

Перформансе услуга су резултат стратегије пословања, организације рада и примењеног нивоа технике, технологије и информатике у организацији.

У ширем смислу, логистичке перформансе се могу посматрати као подскуп свих карактеристика (пословних или организационих перформанси) рада организације.

У поступку истраживања перформанси услуга неопходно је поћи од следећих елемената:

- перформансе услуга су део генералних, општих перформанси организације.
- перформансе услуга су најчешће унапред задате циљне величине, које треба постићи.
- перформансе услуга су резултат стратегије пословања организације у циљу стварања боље конкурентске позиције на тржишту.
- перформансе услуга су технички, технолошки и економски резултат, тј. последица примењеног концепта функционисања услужних система.

На основу ових чињеница, у услужним системима су стално присутни проблеми планирања, управљања, праћења и контроле перформанси услуга.

6.1.1. Мере перформанси квалитета услуга

Перформансе услуга су различити параметри, измеритељи, коефицијенти и показатељи у услугама. У ширем смислу, перформансе услуга се могу посматрати као скуп свих карактеристика (перформанси) услуге као ентитета.

Перформанса је појам којим се описује карактеристика, особина, атрибут неког ентитета. Мера перформансе је одређени показатељ, измеритељ, коефицијент и др. који описује перформансу и даје јој квантитативну вредност.

Уколико би се посматрала перформанса поузданости услуге, на пример, која подразумева вероватноћу да ће услуга бити пружена на време под одговарајућим условима, онда би мере перформансе могле бити:

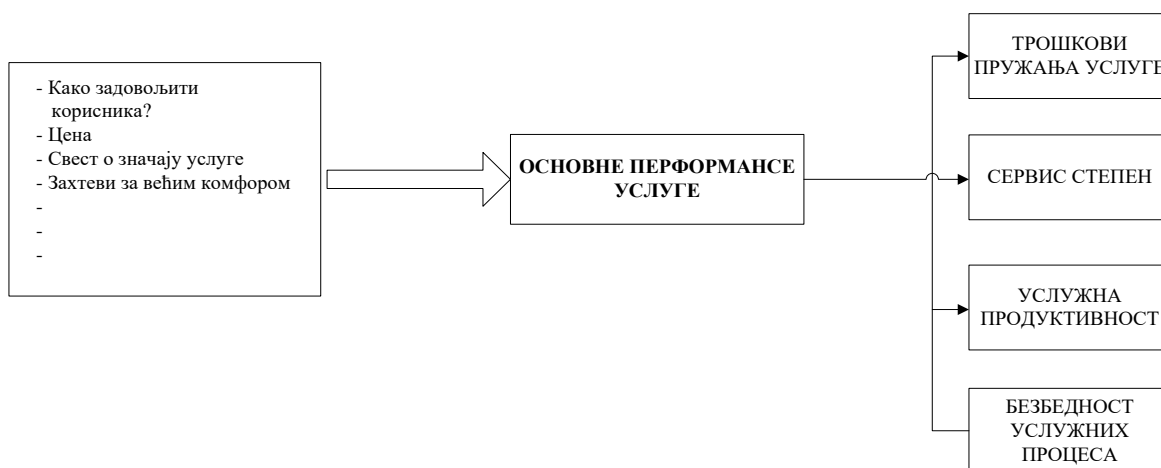
- стопа закаснелих испорука, односно пружања услуга,
- стопа одложених испорука, односно пружања услуга,
- стопа погрешних испорука, односно пружања услуга,
- стопа приговора корисника, и др.

6.2. Подела перформанси услуга

Имајући у виду природу услужних процеса и задатке које они реализују, перформансе услуге је могуће поделити у више основних категорија. Категорије у које се могу поделити перформансе услуга су (слика 10):

- трошкови пружања услуге,
- сервис степен,
- услужна продуктивност и
- безбедност услужних процеса.

Слика 10: Структура основних логистичких перформанси



Извор: Аутор

Трошкови пружања услуге обухватају трошкове свих активности које се реализују у циљу обликовања, пројектовања, усмеравања, вођења и регулисања пружања услуге, енергије и информација и представљају економску меру успешности функционисања услужних система. Да би се трошкови пружања услуге могли прорачунавати и пратити потребно је извршити њихово рашчлањивање, односно, утврђивање фаза и елемената процеса који стварају те трошкове

Сервис степен је ниво квалитета услуге корисника, мера корисничког задовољења пруженом услугом. Сервис степен представља осећај, преференцију корисника о добијеној услузи, па се тешко може квантитативно изразити. Сваки корисник има свој субјективни систем вредности и у складу са тим закључује да је нека услуга „лоша“, „добра“ или „одлична“. На основу суда о сервис степену,

корисник формира мишљење о организацији као целини. Сервис степен представља веома комплексну перформансу услужних система. Дефинисање структуре сервис степена најчешће се базира на анкетањау корисника и статистичком утврђивању значајних фактора. Као најчешћи измеритељи сервис степена наводе се: време реализације, поузданост и тачност испоруке - пружања услуге.

Продуктивност услуге обухвата различите техничке и експлоатационе показатеље услужних система. Измеритељи продуктивности услуге могу се поделити у три групе:³⁰

- техно-експлоатационе карактеристике за квантификовање трошкова услуге,
- техно-експлоатационе карактеристике које описују искоришћење ресурса и
- карактеристике којима се одређује сервис степен корисника.

Измеритељи продуктивности услуге се израчунавају на нижим нивоима управљања услужног система и преко њих се обезбеђују претпоставке за адекватно повезивање подсистема.

Безбедност услужних процеса обухвата безбедност рада, безбедност радне средине и пожарну безбедност.

Ове четири групе перформанси услуге не представљају строгу поделу карактеристика услужног система.³¹

Различити аутори различито тумаче значење и обухватност перформанси, што зависи од реалних проблема који се решавају, тј. од предмета, циљева и услова истраживања. Те разлике се огледају у:

- нивоу и обухватности истраживања,
- намени и употреби перформанси услуга,
- карактеру индикатора,
- подручју мерења и праћења,
- временском аспекту и
- подручју посматрања са аспекта теорије система.

Према нивоу и обухватности истраживања перформансе услуга се могу поделити на:

³⁰ Радивојевић, Г и Миљуш, М, Бенчмаркинг и логистика, Међународни часопис „Транспорт и логистика“, 07/04.

³¹ Радивојевић, Г, Миљуш, М, и Видовић, М, Логистички контролинг и перформансе, Саобраћајни факултет универзитета у Београду, 2007.

– *Перформансе на комплетном услужном ланцу* (ланцу услужних активности) – где се посматрају сви процеси и активности на нивоу ланца у циљу интегрисаног управљања укупним перформансама.

– *Перформансе на нивоу карице у ланцу* (учесника, организације) – где се посматрају сви процеси и активности на нивоу организације, тј. у оквиру услужног система организације и подсистема – у циљу постизања што бољег пословног резултата.

Према намени и употреби перформансе услуге се могу поделити на:

– *Стратешке перформансе услуге* – представљају подршку стратешком одлучивању и описују се мањим бројем индикатора.

– *Тактичке перформансе услуге* – представљају подршку тактичком одлучивању и описују се већим бројем индикатора.

– *Оперативне перформансе услуге* – представљају подршку оперативном одлучивању и описују се великим бројем индикатора у вези са реализацијом елементарних услужних активности.

Према карактеру индикатора (мере перформансе, измеритеља) могу се разликовати³²:

– *Тврди* (квантитативни) *измеритељи* – могу се лако и прецизно дефинисати и квантификовати. У ову групу најчешће спадају: различити трошкови, профит и други економски и финансијски измеритељи.

– *Меки* (квалитативни) *измеритељи* – теже се могу дефинисати и квантификовати. У ову групу нефинансијских измеритеља спадају: ниво задовољства корисника, сервис степен, кашњење пружања испоруке и други измеритељи.

Према подручју мерења и праћења перформанси услуге се могу односити на:

– *Функционисање услужних система* (трошкови, продуктивност, безбедност...)

– *Одвијање услужних процеса* (временска структура, квалитет, ефикасност, итд.)

– *Пружање услуга* (структура, квалитет, цена, итд.).

Са временског аспекта перформансе услуге се могу користити за:

³² Исто.

– *Опис тренутне ситуације* – користи се за сагледавање прошлог и тренутног стања посматраног процеса, активности и др.

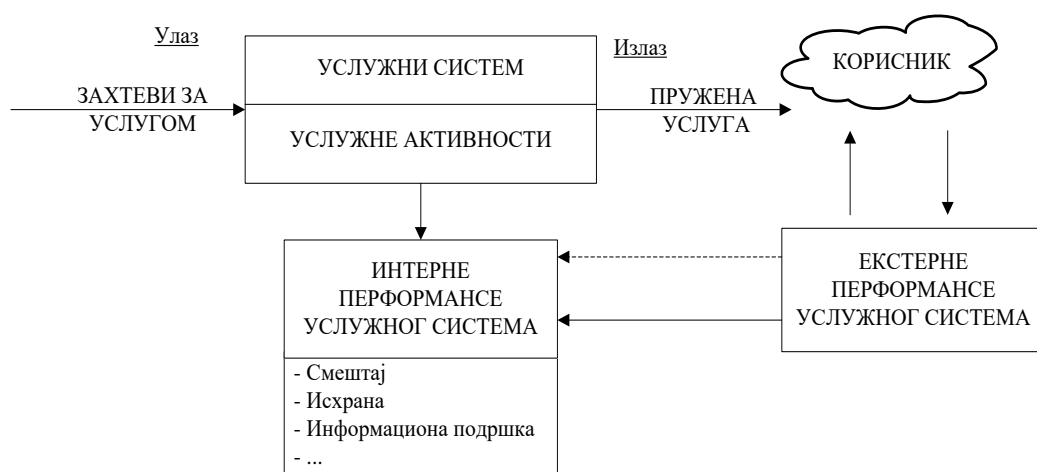
– *Опис будуће ситуације* (циљне перформансе) – користе се за постављање циљева, а одговарајућим мерама перформанси је могуће пратити кретање ка постављеним циљевима.

Са аспекта теорије система перформансе услуге се могу поделити на:

– *Интерне перформансе услуге* – које представљају „унутрашње“ карактеристике услужних подсистема (смештајног, исхрана, информационог и др.) и односе се на различите карактеристике (перформансе) као што су: техничко-технолошке, организационе, финансијске, кадровске итд.

– *Екстерне перформансе услуге* – које представљају излаз тј. „резултат“ функционисања услужног система и истовремено представљају одраз нивоа квалитета и економичности реализације услуга с једне стране, и квалитет интерних перформанси услуге са друге стране (слика 11).

Слика 11: *Интерне и екстерне перформансе услужног система*



Извор: Аутор

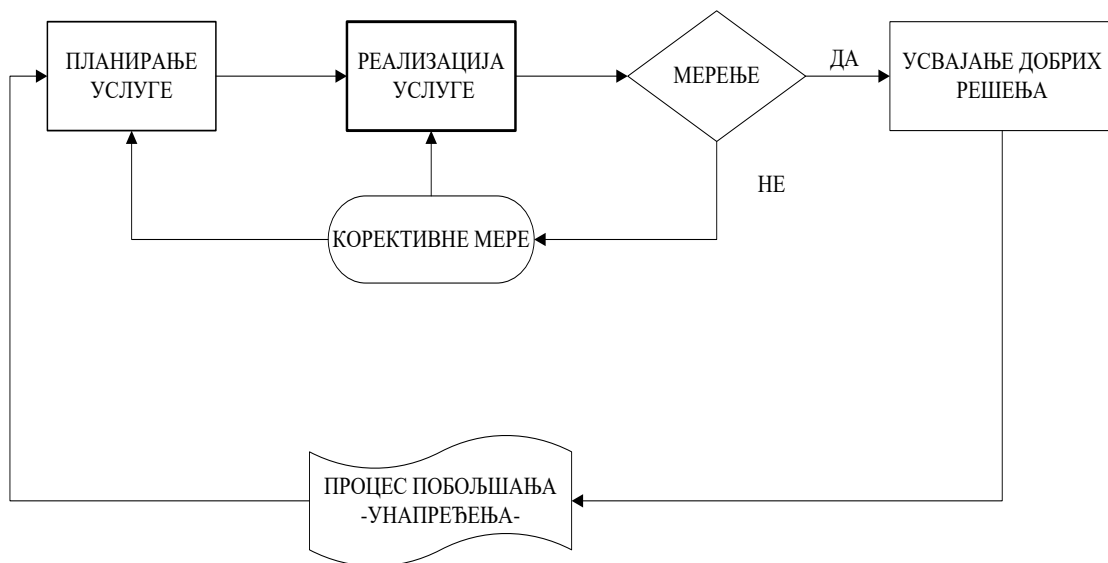
На основу овог се практично може закључити да због саме природе перформанси и њихове улоге и значаја, не постоји универзална подела перформанси у услужном сектору.

6.3. Концепција модела управљања квалитетом услуга

Квалитет одвијања процеса пружања услуге произилази из квалитета одвијања појединачних услужних активности. Када је процес услуге функционално способан и када се активности одвијају квалитетно, без пропуста, слабости грешака и сл., на високом организационом и технолошком нивоу, тада је и квалитет услуге задовољавајући.

Један од могућих приступа системском управљању и побољшању квалитета услуге је, у науци о квалитету познат, Демингов (W. Edwards Deming) приступ развоју науке о квалитету. Овај приступ јапански научници су назвали „Демингов циклус“ или P-D-C-A (*Plan-Do-Check-Act*)³³, који обухвата следеће процесе: планирање, имплементацију планираног, проверу постигнутог и примену корективних мера, слика 12.

Слика 12: Дијаграм „Деминговог циклуса“ управљања и побољшања квалитета услуге



Извор: Dan, R. R. and Sanders N, R, Total Quality Management – Chapter 5, Operations Management,

Планирање обухвата разраду плана пружања -реализације услуге. Реализација услуге подразумева одвијање планом предвиђених активности уз одређивање основних показатеља успешности у процесу унапређења квалитета ради управљања процесом услуге. Током реализације услуге реализатори треба да евидентирају

³³ Dan, R. R. and Sanders N, R, *Total Quality Management – Chapter 5, Operations Management*, 2005.

извршене промене, које су последица предузетих корективних мера. Након извршене провере анализирају се и проучавају резултати и изводе закључци, утврђујући у којој мери је циљ постигнут, шта није испуњено и узроке таквом стању. На основу анализе резултата утврђују се нове корективне мере ради отклањања уочених слабости. На крају усвајају се добре мере и решења која су довела до унапређења квалитета и уводе се као својеврсни стандарди. За усвојена решења и промене циклус се понавља чиме се континуално унапређује квалитет услуге.

Услугу карактерише комплексна структура активности пружања услуге и међусобних екстерних и интерних веза, па је за праћење и побољшање квалитета потребно користити методолошки осмишљен приступ базиран на системској анализи.

Мерење квалитета услуге је основни предуслов за побољшање процеса услуге.³⁴ Позната је чињеница да нешто што се не може измерити не може се ни побољшати. Уколико не постоје мере квалитета, врло лако се може десити да се побољшавају погрешне или неважне активности. Мерење се може реализовати на разне начине, математичким путем, преко теста, упитника и сл.

Кроз систем мерења неопходно је идентификовати проблеме квалитета појединих активности у процесу пружања услуге и усмерити се на решавање кључних проблема. То су најчешће проблеми који се односе на незадовољавајуће познавање битних чињеница од којих зависи реализовање услуге и које могу проузроковати велике негативне последице.

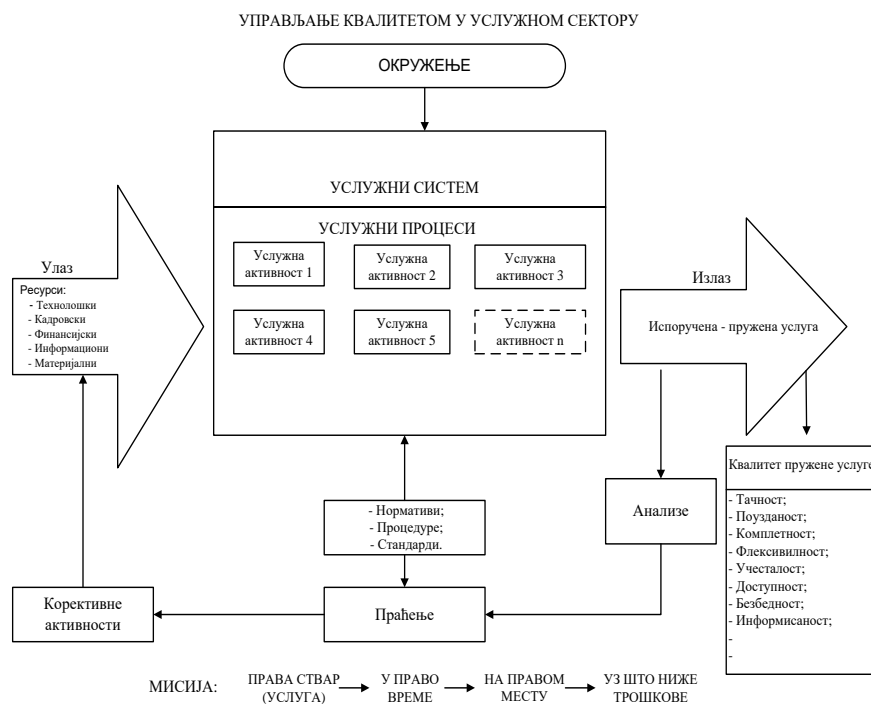
Под проблемом квалитета услуге подразумева се разлика између пројектованог (жељеног) и реалног (оствареног) стања услуге. Компаративном анализом ових стања долази се до откривања проблема квалитета услуге.

Анализом грешака у току извршавања услуге долази се до утврђивања области у којима треба предузети одређене корективне активности.

Управљање квалитетом у услужној делатности јесте у суштини управљање квалитетом услуге, као излаза из услужног система и подразумева следеће процесе: планирање, обезбеђење, реализацију и побољшање квалитета, слика 13.

³⁴ Јовановић, Д, Потребне и могућности побољшања квалитета логистичке услуге, *13. међународна конференција управљање квалитетом и поузданошћу ICDQM/2010*, 29-30, Београд, 2010.

Слика 13: Модел управљања квалитетом услуге



Извор: Luk, S. T. K. and Layton, R. (2010). Perception Gaps in customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers. The Service Industries Journal, 22

Уочене проблеме квалитета услуге треба на одређени начин решити. За то је потребно идентификовати узроке, извршити њихову класификацију и утврдити узрочно-последичне везе. Отклањањем или ублажавањем утицаја појединих узрока долази се до побољшања квалитета услуге.

Планирање квалитета услуге треба првенствено базирати на:

- квалитативне захтеве корисника,
- захтеве струке и
- захтеве шире друштвене заједнице.

Процес обезбеђења квалитета остварује се кроз реализацију, надгледање, праћење реализације услуге и отклањања узрока који могу довести до нежељених одступања. Ради реализације процеса обезбеђења потребно је регистровати и пратити екстерне и интерне индикаторе квалитета услуге.

Под екстерним индикаторима квалитета треба подразумевати атрибуте услуге које захтевају и очекују корисници (време, поузданост, доступност, прихватљивост, квалитет, цена и др.), а под интерним индикаторима квалитета треба подразумевати атрибуте услуге који потичу из организације где се услуга и реализује (искоришћење капацитета, ефикасност, ефективност, погодност у наплати услуге и др.).

У примени модела управљања квалитетом услуге централно питање је утврђивање индикатора квалитета услуга и фактора на основу којих се може мерити квалитет пружених услуга, као и њихово вредновање.

Крајњи суд о квалитету неке услуге дају корисници - потрошачи, али и сама организација која испручује услугу треба да има дефинисан систем за управљање квалитетом свог пословања, да би могла да обезбеди адекватну (што квалитетнију) услугу. У смислу олакшавања управљања организацијом појављују се одговарајући оквири за мерење квалитета услуга. Мерење квалитета услуга организације подразумева квалитативно и квантитативно изражавање одређених резултата пословања путем изабраних показатеља (мерила). Од свих могућих показатеља, веома деликатан задатак је одређење оног оптималног обима показатеља који дају целовиту слику о функционисању те организације.

Уколико је број показатеља већи од оптималног, може да дође до смањења ефикасности у менаџерском механизму одлучивања што може да изазове тзв. „парализу анализе“. Са друге стране мали број показатеља може угрозити ефективност мерења и праћења укупних фактора квалитета испоручених услуга. Избор показатеља мора да буде усаглашен са планираном стратегијом предузећа, која се креира тако да одговара конкурентском окружењу у коме предузеће послује, интерним могућностима предузећа и врсти посла - делатности којим се предузеће бави.

За конципирање што успешнијег модела управљања квалитетом услуга неопходно је да се постојећа пракса мерења квалитета услуга теоријски анализира, а емпиријским путем егзактно идентификују кључни индикатори квалитета реализованих услуга са перспективе корисника и њихово сврставање, према унапред задатом математичко-логичком моделу, у одговарајуће, репрезентативне групе (факторе). Тиме се обезбеђује основа за развијање модела квалитета услуга који омогућава лакшу процену фактора који су корисницима услуга најбитнији, брже идентификовање могућих проблема у ланцу испоруке услуга и ефикасно реаговање менаџмента организације.³⁵

³⁵ Јовановић, Д, *Квалитет логистичке услуге – проблем оцењивања усаглашености*, I Научностручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2011. са међународним учешћем: У СУСРЕТ ЕВРОПСКИМ ИНТЕГРАЦИЈАМА У ОБЛАСТИ КВАЛИТЕТА, БЕЗБЕДНОСТИ, ЗДРАВЉА НА РАДУ И ЗАШТИТЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ, Београд, 2011.

6.4. Утицај квалитета услуга на сатисфакцију и лојалност њихових корисника

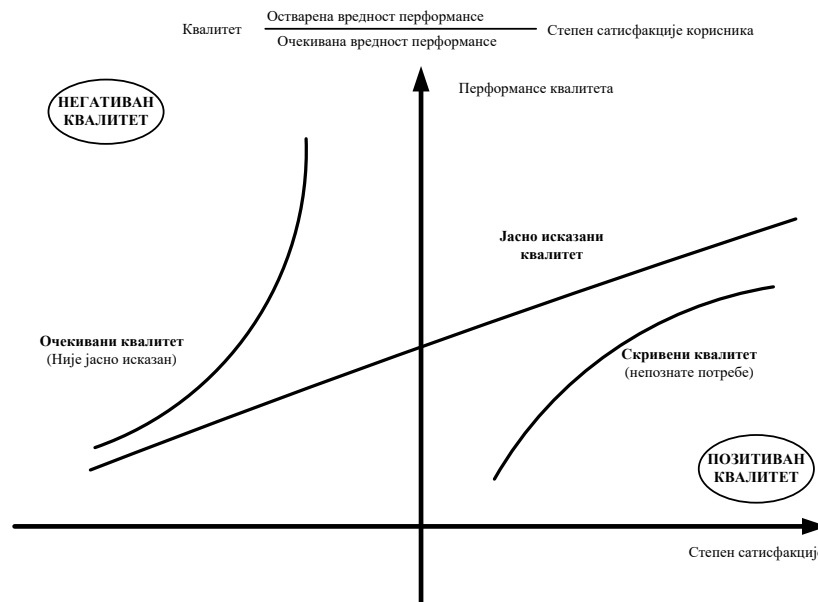
Сатисфакција корисника је функција опажања и очекивања, где очекивања представљају вероватноћу догађаја а опажања оцену догађаја. Сатисфакција корисника може се дефинисати и као његова субјективна оцена задовољства која је резултат опажања перформанси.

Задовољство - сатисфакција корисника **директно је повезано са квалитетом услуге**, па се отуда и квалитет услуге дефинише као ниво задовољења захтева корисника.

Основни предуслов да услужна организација задржи постојеће и стекне нове кориснике је креирање задовољних и лојалних корисника. Према томе степен сатисфакције корисника је кључни фактор за задржавање постојећих и освајање нових тржишта. Услужне организације све већу пажњу посвећују корисницима, са циљем да што боље задовоље њихове потребе, жеље, захтеве и очекивања.

Мерење и праћење степена сатисфакције корисника захтева детаљно истраживање атрибута квалитета услуга,³⁶ слика 14.

Слика 14 :Зависност сатисфакције корисника од квалитета услуга



Извор: Килибарда, М., Слободан Зечевић., *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет у Београду, 2008.

³⁶ Килибарда, М., Слободан Зечевић., *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет у Београду, 2008.

Начин оцењивања и вредновања одређених атрибута је ситуационог карактера и зависи од конкретних услова. Укупан квалитет услуге директно зависи од опажене и очекиване вредности атрибута. Корисник очекивања може формирати на различите начине и на различите начине опажати - оцењивати реализовану-пружену услугу.

У пракси пружања услуга присутна су недовољно јасна и непозната очекивања корисника. Њих треба утврдити и испунити имајућу у виду значај сатисфакције корисника.

Истраживања показују да очекивање, а са тиме и степен сатисфакције корисника, зависи од више фактора и то:

- степена економске развијености,
- нивоа друштвеног стандарда,
- степена образовања,
- пола,
- година старости и др.

Степен сатисфакције директно утиче на лојалност корисника. Задовољни корисници се обично враћају пружаоцима услуга, користећи поново њихове услуге. Насупрот њима незадовољни корисници напуштају пружаоца услуга и одлазе код конкуренције у настојању да задовоље сопствена очекивања.

Поред директног утицаја степена сатисфакције на лојалност корисника, степен сатисфакције има велики значај у маркетингу и промовисању услуга.

Коначна сатисфакција корисника, посматрано са временског становишта пружања услуге, има три фазе настанка и формирања:

- пре реализације услуге,
- у току реализације услуге и
- после реализације услуге.

Корисник пре реализације услуге уочава потребу, захтеве за услугом, сагледава понуду услуге и формира очекивања.

У току реализације услуге корисник опажа реализоване атрибуте и упоређује их са очекиваним.

После реализације услуге корисник оцењује квалитет услуге, испоручену вредност, укупне атрибута и постпродајне активности.

Свака од наведених фаза може значајно утицати на укупну сатисфакцију корисника где посебно место заузима квалитет, што све укупно доприноси лојалности корисника.

7. ОСНОВНИ МОДЕЛИ МЕРЕЊА КВАЛИТЕТА УСЛУГА

7.1. Модел јазова

Концептуални модел анализе неусклађености (*Gap Analysis*), као један од најпознатијих приступа мерењу квалитета услуга, представили су 1985. године Parasuraman, Zeithaml i Berry. Модел јазова (познат и као „*gap*“ модел) квалитет услуге дефинише као разлику (јаз) између очекиване и опажене услуге од стране корисника. Суштина модела почива у анализи јазова (енг. “*gap*“). Постоји пет врста јазова:³⁷

1. **први јаз** – разлика између очекивања корисника и перцепције тих очекивања од стране менаџмента, односно од начина на који менаџмент поима очекивања корисника,³⁸
2. **други јаз** – разлика између перцепције менаџмента, односно начина на који менаџмент поима очекивања корисника и спецификација квалитета услуге,³⁹
3. **трећи јаз** – разлика између спецификација квалитета услуге и услуге каква је стварно пружена, односно спецификације квалитета нису усклађене са перформансама процеса пружања услуге,⁴⁰
4. **четврти јаз** – разлика између услуге каква је стварно пружена и онога што је обећано кориснику (кроз комуникацију с корисником у вези с пружањем

³⁷“A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Parasuraman, Zeithaml & Berry, *Journal of Marketing*, Vol 49, No. 3, 1985.

³⁸ Исто

³⁹ Исто

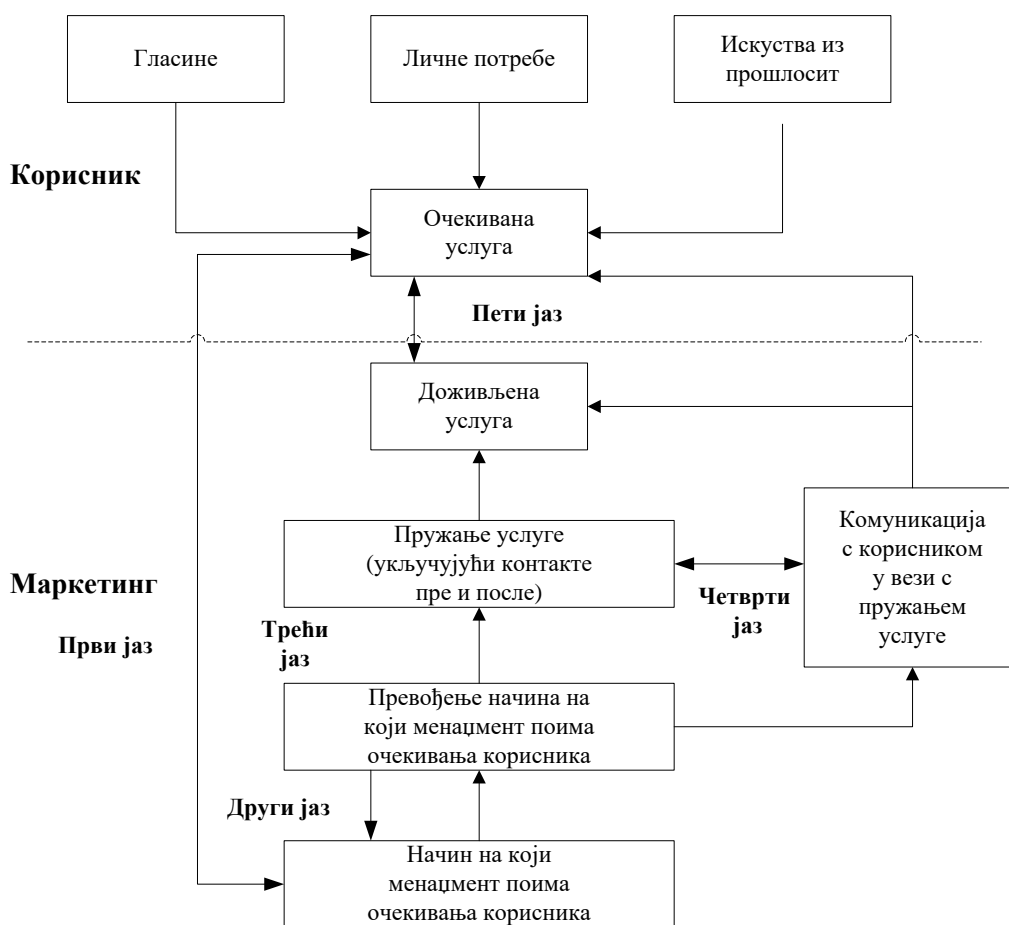
⁴⁰ Исто

услуге), односно разлика између испоручене услуге и обећања датих путем различитих промотивних и продајних активности⁴¹,

5. **пети јаз** – разлика између очекивања корисника и начина на који је корисник доживео услугу, која је резултат утицаја претходна четири јазова.⁴²

На слици 15. су приказана места настанка сваког од јазова.⁴³

Слика 15: Модел јазова



Извор: “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Parasuraman, Zeithaml & Berry, *Journal of Marketing*,

Постоје бројни разлози за настајање сваког од јазова и они су наведени у појединим изворима.⁴⁴

⁴¹ Исто

⁴² Исто

⁴³ Ђурић, М. и Филиповић, Ј, *Модели квалитета*, Фестивал квалитета 2008, 35. Национална конференција о квалитету, Крагујевац 2008.

⁴⁴ Килибард, М. и Зечевић, С, *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет у

Први јаз може настати због недовољног и неадекватног маркетиншког истраживања услуга, односно оријентације маркетинга приликом истраживања корисника, због лоше комуникације у организацији или због неусклађености менаџерске хијерархије.

Други јаз може настати због:

- лошег дизајнирања услуге,
- недовољне посвећености менаџера квалитету,
- грешке приликом постављања циљева,
- несклоности ка стандардизовању рутинских радних задатака, поготово особља које учествује у пружању услуге,
- одсуства стандарда дефинисаних са аспекта корисника услуге,
- лоше препознате могућности, односно капацитети за пружање услуге.
- недостатака процесног менаџмента да се фокусира на захтеве корисника услуга,
- недостатака интеракције између менаџмента и корисника услуге.

Може се рећи да је узрок настанка другог јаза неразумевање између две групе учесника у пројектовању и развоју услуге – менаџера (нарочито из области маркетинга) и инжењера. Стога, основни услов за превазилажење овог јаза представља успостављање одговарајућих спона-веза између система познатих као “глас корисника“ и “глас инжењера“.

Могући разлози настајања **трећег јаза** су:

- корисници услуга не сарађују на прави начин,
- непостојање одговарајуће сарадње између свих учесника у реализацији услуге, као и механизма праћења њиховог рада,
- проблеми са услужним посредницима,
- лоше усклађивање понуде и потражње услуга,
- непоседовање знања о сопственим улогама и одговорностима код корисника услуге,
- проблеми у контролисању квалитета и доследности.

Четврти јаз може настати због:

- непружања кориснику онакве услуга каква му је обећана, односно претерана обећања даваоца услуга,
- одсуства интегрисаних маркетинг комуникација, односно одговарајућих комуникација различитих актера услуге, од оних задужених за комуникацију с корисником, па све до оних који непосредно пружају услугу кориснику.
- неефективног управљања очекивањима корисника услуга,
- неефикасног менаџмента оцењивањима корисника.

Пети јаз настаје уколико се појави један или више претходних јазова, мада нису искључени и други разлози. То значи да опажена и доживљена услуга није у складу са очекиваном или траженом. Овај јаз доводи до проблема у задовољењу захтева корисника и проузрокује последице као што су: лош имиџ, негативна усмена пропаганда и коначно губљење постојећих и потенцијалних корисника.

Приказани модел представља дијагностички алат, који је фокусиран на корисника и омогућава идентификацију недостатака у квалитету услуга.

7.2. SERVQUAL модел

На основу модела јазова развијен је нови модел мерења квалитета услуге који је постао најшире коришћеним моделом, у овој области познат под називом SERVQUAL модел (*A Multiple Items Scale for measuring Customer Perceptions of Service Quality* – мерење перцепције корисника о квалитету услуге применом више елемената).⁴⁵ Модел је дефинисан 1985. године и више пута модификован и дорађиван (1988, 1991, 1994). Суштина овог модела је у мерењу квалитета услуге преко очекивања и перцепције корисника.

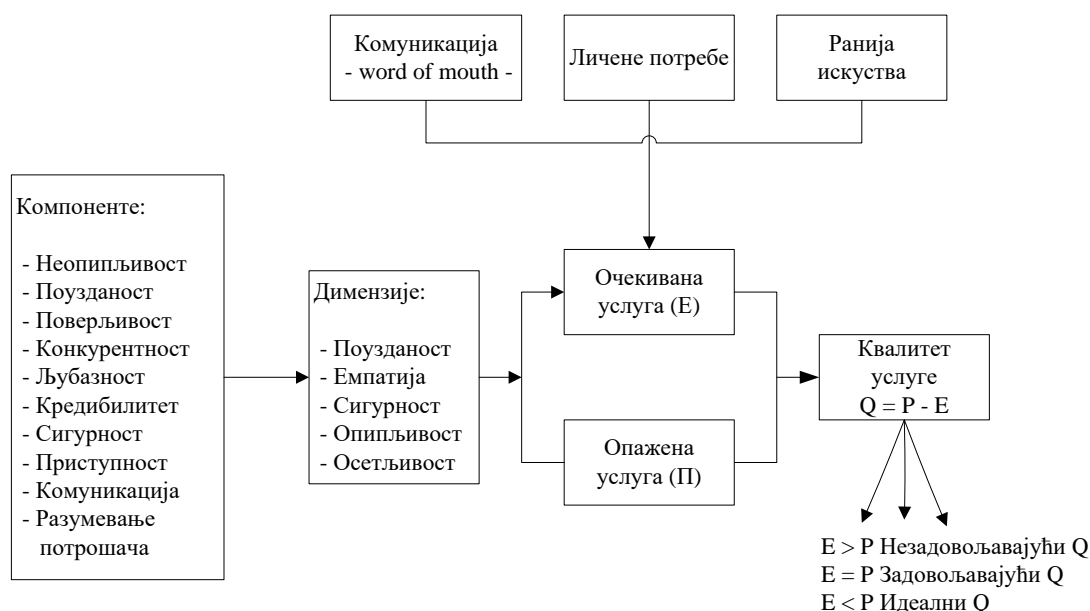
Моделом се мери разлика између опажања и очекивања (*Perception – Expection, P-E*, „опажање минус очекивање“).

SERVQUAL је дизајниран како би мерио квалитет услуге у најразличитијим организацијама услужног сектора, као што су: хотелијерство, туризам и путовање, образовање, болнице, банке, логистика итд.

⁴⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, B. A. and Berry, L. L., SERVQUAL: A Multiple Items Scale for measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol 64. No: 12–3, 1988.

У почетној фази модел је конципиран за десет компоненти квалитета, које су касније због тешкоћа при мерењу редуковане на пет главних димензија, слика 16.

Слика 16: Димензије SERVQUAL модела и квалитет услуге



Извор: Килибарда, М и Зечевић, С., *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет у Београду, 2008.

Квалитет услуге утврђује се за сваку димензију, која се прорачунава за сваког корисника. Уз то за сваку вредност потребно је укључити и релативни значај димензије. Модел је заснован на упитнику од 22 питања која представљају променљиве величине, везане за мерење пет основних димензија квалитета услуге. У оцењивању употребљава се Ликертова скала, најчешће у распону од 1 – „низак ниво“ до 9 – „висок ниво“. Поузданост SERVQUAL мерног инструмента доказује се помоћу Cronbachovog Alpha коефицијента који представља меру корелације између сета питања унутар поједине димензије.

7.3. Атрибутивни модел

Атрибутивни модел је конципиран са циљем да се усмери усредсређивање на онај део услуге који је најбитнији с корисниковог становишта.

Према овом моделу, за услужну организацију се може рећи да је високог квалитета уколико је истрајна и доследна у томе да кориснику пружа оно што он прижељкује и очекује. Први корак у развијању модела јесте раздвајање атрибута у различите групе. Сматра се да услуге могу уопштено да се опишу кроз три основна скупа атрибута. То су:⁴⁶

1. физички објекти и процеси,
2. понашање људи и
3. професионално просуђивање.

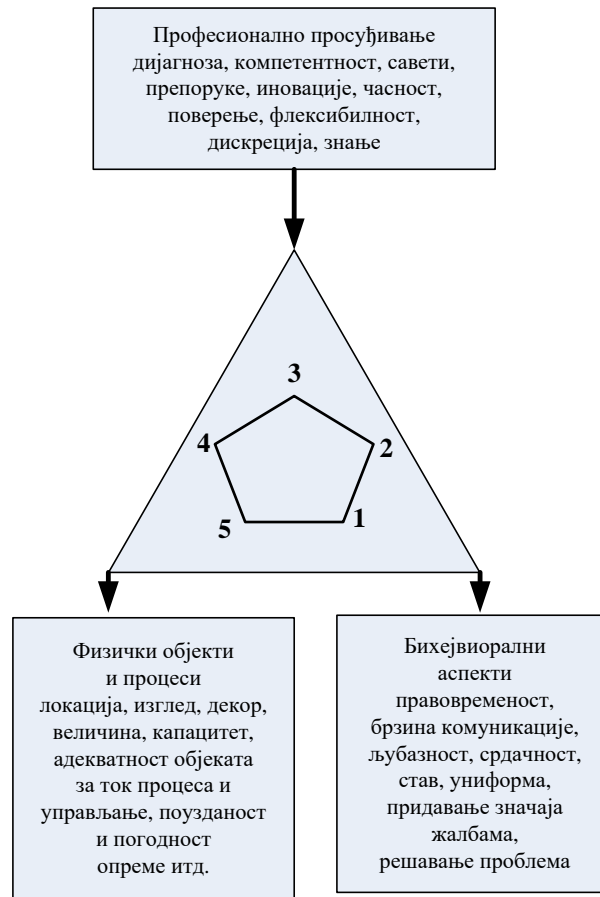
Сваки скуп атрибута описује по једно теме петоугла, као што је приказано на слици 17.

Притом је са:

- 1** – означен слаб контакт, тј. интензитет интеракције с корисником и мало прилагођавања приликом пружања услуге, као на пример, случај у СТР-овима,
- 2** – означен средњи контакт, тј. интензитет интеракције с корисником и мало прилагођавања приликом пружања услуге, као на пример, рад шалтерских служби,
- 3** – означен изражен контакт, тј. јак интензитет интеракције с корисником, али мало прилагођавања приликом пружања услуге, као на пример, случај у образовању,
- 4** – означен слаб контакт, тј. интензитет интеракције с корисником, али с високим нивоом прилагођавања приликом пружања услуге, као на пример случај код дискотека, ноћних клубова,
- 5** – означен изражен контакт, тј. јак интензитет интеракције с корисником, праћен високим нивоом прилагођавања приликом пружања услуге, као што је, на пример, случај код здравствених услуга.

⁴⁶ “A Conceptual Model of Service Quality“, Haywood-Farmer, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 8, No. 6, 1988.

Слика 17. Атрибутивни модел квалитета услуге



Извор: Ђурић, М. и Филиповић, Ј, *Модел квалитета*, Фестивал квалитета 2008, 35.

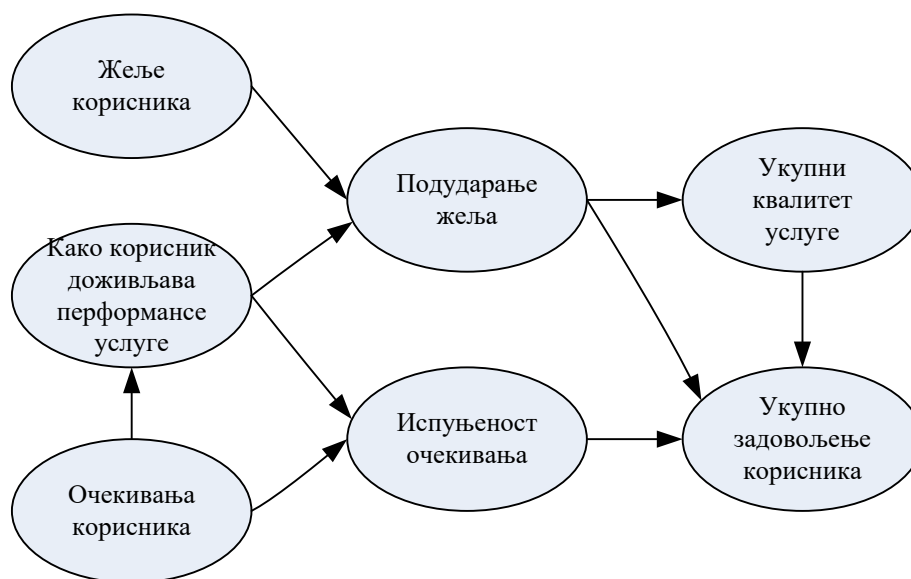
Национална конференција о квалитету, Крагујевац 2008.

Модел служи за идентификацију различитих врста услуга у односу на степен контаката и интеракције с корисником и обим прилагођавања рада особља потребама појединачног корисника, гледано са становишта сваког од три основна скупа атрибута. Затим се, у складу с тим, доносе одговарајући закључци о критичним факторима услуге.

7.4. Модел корисничког поимања квалитета услуге и задовољења корисника

Да би се што боље разумело од чега све то зависи корисничко поимање квалитета услуге, односно од чега почиње задовољење корисника развијен је *Модел корисничког поимања квалитета услуге и задовољења корисника* (слика 18.).

Слика 18: Модел корисничког поимања квалитета услуге и задовољења корисника



Извор: Ђурић, М. и Филиповић, Ј, *Модел квалитета, Фестивал квалитета 2008*, 35. Национална конференција о квалитету, Крагујевац 2008.

На укупно задовољење корисника се утиче из два правца:

- правац у коме организација треба да препозна праве жеље корисника и
- правац у коме организација треба да испуни његова очекивања по питању идентификованих жеља.

Незадовољство корисника због неадекватног квалитета услуге може да буде проузроковано било изостанком спознавања његових истинских жеља, било неиспуњавањем његових потпуних очекивања у односу на те жеље.

Моделу се придодаје и наредних десет атрибута путем којих се мери начин на који организација поступа у односу с корисником:⁴⁷

1. убедљивост представника организације приликом заказивања састанка,
2. пријатељски однос са стране особља организације,
3. спремност представника организације да саслуша питања,
4. припремљеност представника организације за пружање тачних информација,
5. обим знања представника организације,
6. темељност и пажња коју посвећује представник организације,

⁴⁷ „An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction“, Spreng & Mackoy, *Journal of Retailing*, Vol. 722, No. 2, 1996.

7. помоћ представника организације у доношењу праве одлуке,
8. помоћ представника организације у контексту дугорочног планирања,
9. заинтересованост представника организације за лични живот и
10. професионална уређеност просторија.

7.5. P-C-P модел

P-C-P модел, другим речима назван Модел осовинског, суштинског и периферног дела услуге, развијен је тако да му је хијерархијска структура базирана на три групе атрибута услуге (слика 19):

- централне – осовинске (*Pivotal*),
- суштинске (*Core*),
- периферне (*Peripheral*) атрибуте.⁴⁸

Слика 19: P-C-P модел



Изврп: Philip, G. and Hazlett, S, A, *The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. International Journal of Quality and Reliability Management*

⁴⁸ Philip, G. and Hazlett, S, A, *The measurement of service quality: a new P – C - P attributes model , International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, no:3, 1997, 260–286.*

Централни – осовинск атрибути налазе се у језгру система одлучивања и имају највећи утицај на корисника. Односе се на “крајњи производ“, односно “излаз“ из пружања услуге. То је оно што корисник очекује да добије од услуге, што у неким случајевима може и да му преостане након завршетка свих услужних процеса.

Суштински атрибути произилазе из корисниковог контакта са процесом пружања услуге, људима, средствима, организационом структуром. Атрибути на овом нивоу по правилу имају нешто мањи релативни значај у односу на централне атрибуте.

Периферни атрибути представљају додатне особине, које услугу чине комплетном, односно обухватају све додатке услузи, чији је циљ да заокруже у целину процес пружања услуге. Периферни атрибути имају најмањи релативни значај за корисника, али су веома битни за постизање задовољства корисника. Овај део се односи на све оне “екстра“ елементе услуге, који омогућавају да корисник не само задовољи неку своју основну потребу, већ има и целокупно пријатно искуство у вези с услугом која му је пружена.

Аутори истичу да се ради о динамичком моделу, где се значај атрибута временом мења како корисници постају све захтевнији и упућенији у процес пружања услуге.

II МЕТОДОЛШКА ЗАСНОВАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА

1. ПРОБЛЕМ И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

У националној економији једне државе уочавају се одређени сектори привреде са свим својим специфичностима које их чине различитим. Иако су међусобно повезани, они ипак, немају исти удео у привредном расту и развоју здраве националне економије.

Уобичајено је да се привредна делатност дели на четири сектора: *примарни, секундарни, терцијарни и квартални сектор*.

Примарни сектор обезбеђује примарна добра – храну и неке сировине за индустрију. Зато овај сектор обухвата пољопривреду, рударство, шумарство, лов и риболов. Није тешко закључити да су у питању најстарија човекова занимања којима он остварује директан контакт са природом.

Секундарни сектор за основу своје економске активности узима производе примарне делатности ради добијања финалних производа. То су економске активности које се одвијају у оквиру индустрије, енергетике, грађевинарства и производног занатства.

Терцијарни сектор се јавља и под називом *услужни сектор* или *сектор услуга*. Овај сектор обухвата широку лепезу услужних делатности, као што су: саобраћај, трговина, туризам, угоститељство, комунална делатност, услужно занатство, осигурање и банкарство.

Квартални сектор се односи на ванпривредне делатности. Сходно томе, он обухвата образовање, науку културу, информацује, здравство, социјалну заштиту, државну управу, војску и полицију.

Структурне промене и тенденције повећања улога услужних делатности добијају глобалне размере. Све чешће се наводи да је савремено друштво захватио процес доминације услуга, због чега су се појавили термини „услужна економија“ или „услужно друштво“. Импликације тога су, поред осталог, повећање броја запослених у сектору услуга. Већ је наглашено какав је тај тренд у националним економијама, а посебно у најразвијенијим земљама.

У складу са растућим значајем услуга и њиховим великим учешћем у националној економији, у савременом пословању се све више поставља питање њиховог квалитета као приоритета за организације које желе да диференцирају своје услуге у високо конкурентном окружењу. У услугама се уопштено уочавају два тренда – у високо развијеним нацијама, услуге су постале доминантни сектор економије и у исто време, производи који се нуде све више су спој производа и услуга као одговор на веће разумевање корисникових потреба.

С обзиром на то да услуге имају велики значај и велико учешће у националним економијама, а посебно у развијеним земљама, истраживачка пажња у овој дисертацији посвећена је том аспекту. Дакле, у пољу научно-сазнајне усмерености налази се *квалитет услуга*, што је *проблем истраживања*. Имајући у виду да се овај проблем може проучавати са различитих аспеката, сасвим је оправдано његово сажимање на конкретни *предмет истраживања – модел квалитет услуга пословних система*.

Основна питања на која се жели емпиријским путем наћи одговор у овој дисертацији односе се на индикаторе квалитета услуга, факторе на основу којих се може мерити квалитет испоручених услуга и на дефинисање модела који обезбеђује оптимални квалитет услуга, као и њихово вредновање. Истраживачка пажња ће, такође, да буде усмерена и на утврђивање предикције (повезаности) квалитета испоручених услуга на основу претпостављених обележја корисника услуга (пол, године живота, ниво образовања).

Крајњи суд о квалитету неке услуге дају потрошачи, али и сама организација која испоручује услугу треба да има дефинисан систем за управљање квалитетом свог пословања, да би могла да обезбеди адекватну услугу. У смислу олакшавања управљања организацијом појављују се одговарајући оквири за мерење квалитета услуга. Мерење квалитета услуга организације подразумева квалитативно и квантитативно изражавање одређених резултата пословања путем изабраних показатеља (мерила). Од свих могућих показатеља, веома деликатан задатак је одређење оног оптималног обима показатеља који дају целовиту слику о функционисању те организације. Уколико је број показатеља већи од оптималног, може да дође до смањења ефикасности у менаџерском механизму одлучивања што може да изазове тзв. „парализу анализе“. Са друге стране мали број показатеља може угрозити ефективност мерења и праћења укупних фактора

квалитета испоручених услуга. Избор показатеља мора да буде усаглашен са планираном стратегијом предузећа, која се креира тако да одговара конкурентском окружењу у коме предузеће послује, интерним могућностима предузећа и врсти бизниса којим се предузеће бави.

Суштина предмета истраживања неминовно намеће потребу да се постојећа пракса мерења квалитета услуга теоријски анализира, а емпиријским путем егзактно идентификују кључни индикатори квалитета реализованих услуга са перспективе корисника и њихово сврставање, према унапред задатом математичко-логичком моделу, у одговарајуће, репрезентативне групе (факторе). Тиме се обезбеђује основа за развијање модела квалитета услуга који омогућава лакшу процену фактора који су корисницима услуга најбитнији, брже идентификовање могућих проблема у ланцу испоруке услуга и ефикасно реаговање менаџмента организације.

2. ДЕФИНИСАЊЕ ОСНОВНИХ ПОЈМОВА

Да би се боље објаснио и конкретизовао предмет овог истраживања, веома је важно да се што прецизније и операционалније одреди суштина основних појмова који ће у овом раду бити коришћени и третирани.

У овом истраживању под *квалитетом* се подразумева прилагођеност производа или услуга за коришћење у складу са очекивањима купаца, са тежњом да очекивања буду испуњена или надмашена. Дакле, ради се о нивоу до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве корисника производа и услуга. Због тога је квалитет условљен бројним параметрима који међусобно кореспондирају на различите начине.

Услуга је свака активност или перформанса коју један субјект може понудити другом. Она је у суштини неопипљива, а и не резултира власништвом над нечим. Услуга може, али и не мора да буде везана за неки физички производ.

Пословни систем представља виши ниво организовања и функционисања привредног друштва, односно предузећа, где најзначајнију функцију има управљање. Управљање пословним системом обухвата све органе и њихове

компетенције, поступке, дефинисање циљева и доношење пословних одлука у краткорочном и дугорочном периоду.

У основи, пословни систем подразумева реорганизацију и успостављање нове организационе структуре која би омогућила ефикасније и економичније пословање, односно остваривање профита у дугорочном периоду и задовољење интереса стејхолдера и осталих интересних група. Реч је о динамичном приступу и моделу организације и промена у будућем периоду, заснованим на спознаји нових информација (захваљујући информационо - комуникационим технологијама, базама података, знањима, способностима и вештинама кадрова у прибављању информација), ради профитабилнијег пословања и одрживог развоја пословног система.

С обзиром на то да пословни систем подразумева скуп повезаних подсистема у функцији стварања различитих, сличних, или истих производа и услуга, то значи да се елементи система суочавају са различитим пословним и другим комуникацијама из окружења, које битно утичу на постављање организационе структуре, органа управљања и доношења пословних одлука.

3. ПОЗНАВАЊА ПРОБЛЕМАТИКЕ НА ОСНОВУ ИЗАБРАНЕ ЛИТЕРАТУРЕ

Претходно исказане чињенице, а узимајући у обзир дефинисани предмет истраживања, сугеришу да се у истраживање треба поћи од самог корисника и његових схватања и очекивања које имају од даваоца услуге. Квалитет је у случају услужних делатности апстрактан појам и тешко га је дефинисати и мерити. Неопипљивост, хетерогеност, неодвојивост производње и потрошње, карактеристике које су својствене услугама, морају бити уважене и на прави начин схваћене да би се разумео концепт квалитета у услужним делатностима. Многи истраживачи сматрају да је у перцепцији купаца квалитет базиран на дугорочној, когнитивној – спознајној еволуцији у предузећу, а да је задовољство краткорочна, емотивна реакција на специфично искуство у испоруци услуге (Леви-Јакшић, Комазец, 2008). С обзиром да је у оцени квалитета материјалног производа направљен специфични модел који

обухвата осам димензија квалитета,⁴⁹ и у услужним делатностима спроведена су истраживања у правцу уопштавања модела за процену њиховог квалитета. Као резултат тих напора формиран је модел SERVQUAL,⁵⁰ у коме се квалитет услуге процењује преко петодимензионог концепта. SERVQUAL је нашао присталице међу великим бројем аутора и уз одређене модификације ова техника примењивана је у услужним делатностима, попут здравства, дистрибуције електричне енергије, традиционалног и *online* банкарства, образовања, осигурања, угоститељства, библиотекарства.

Међутим, као што је имао своје присталице, овај модел је од тренутка формирања био подложен и великим критикама. У циљу спорења основе по којој је формиран модел SERVQUAL, формулисан је другачији приступ мерењу квалитета услуга који је обједињен у моделу SERVPERF.⁵¹ И многи други истраживачи, као што су Carman,⁵² Sachdev i Verma,⁵³ наглашавали су потребу прилагођавања модела за процену квалитета услуге конкретном услужном контексту. Измене треба вршити у смислу формулисања и додавања тврдњи од значаја за конкретан услужни контекст. У досадашњој литератури, међутим, нису пронађени извори који упућују на прилагођавање поменутих модела за оцену квалитета услуга у угоститељству.

Ради лакше идентификације и коришћења, у пракси се користе оквири који групишу све показатеље пословања у одговарајуће, репрезентативне групе. Један од опште прихваћених и често примењиваних оквира је *Balanced Scorecard*.⁵⁴ Настанак концепта BSC био је подстакнут уверењем да су постојећи приступи мерењу перформанси организације, засновани првенствено на финансијско-рачуноводственим показатељима, увелико постали превазиђени. Поред финансијских показатеља данас се, за процену успеха компаније, користе и нефинансијски показатељи пословања. Ово је условљено променама у општим условима пословања организације где је

⁴⁹ Garvin, D, A, Quality on the Line, *Harvard Business Review*, Sep/Oct 83, 61(5), 64–75.

⁵⁰ Parasuraman A, Zeithaml V, A. and Berry L, L, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No4, 1985, pp. 41–50.

⁵¹ Cronin, J, Taylor S. A: SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions – Minus–Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 58, 1994, pp. 125–131.

⁵² Carman, J, M, Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions, *Journal of Retailing*, 1990, 66, pp. 33–55.

⁵³ Sachdev, S, B. & Verma H, V, Customer Expectations and Service Quality Dimensions Consistency, *Journal of Management Research*, 2002, 2(1), pp. 43–52.

⁵⁴ Kaplan, R, Norton, D, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

информација постала основни ресурс. BSC сврстава показатеље пословања организације у четири основне области: финансије, интерни процеси, потрошачи и учење и раст.

4. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА

Циљ и задаци истраживања су, сасвим разумљиво, садржани у приступу проблему и предмету истраживања.

У свему што је до сада речено, а посебно у сложености (вишедимензионалност) предмета истраживања, налази се основа за дефинисање циља и задатака планираног истраживачког подухвата.

4.1. Циљ истраживања

С обзиром на проблем и предмет истраживања, постављен је следећи **истраживачки циљ**: *дефинисати индикаторе као полазне основе за идентификовање факторе квалитета услуга у угоститељству са перспективе корисника. На основу тако дефинисаних фактора предложити структуру модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства испорученим вредностима и сатисфакције корисника услуга. Такође, утврдити каква је повезаност између претпостављених социјалних и андрагошких обележја корисника (пол, године живота, ниво образовања, избор угоститељског објекта), с једне стране, и издвојених фактора, с друге стране, односно утврдити могућност предикције естрахованих фактора на основу социјално-андрагошких обележја корисника услуга и начина избора угоститељског објекта.*

4.2. Задаци истраживања

Да би се постављени циљ овог истраживања могао успешно реализовати потребно је извршити његову операционализацију, односно у његовим оквирима дефинисати следеће задатке:

(1) на основу мишљења и ставова корисника услуга, руководећи се епистемолошким принципима научног сазнања, дефинисати индикаторе квалитета услуга у угоститељству са перспективе корисника;

(2) емпиријским путем идентификовати факторе који објективно исказују задовољство корисника квалитетом реализоване услуге у угоститељству;

(3) на основу дефинисаних фактора предложити структуру модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства испорученим вредностима и сатисфакције корисника услуга, који омогућава да се на једноставан, приступачан и егзактан начин врши квантификовање нивоа сатисфакције корисника услуга и њихово вредновање;

(4) утврдити каква је повезаност између претпостављених социјално-андрагошких обележја корисника угоститељских услуга, као и начина избора угоститељског објекта и идентификованих фактора, односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању значаја издвојених фактора.

5. ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Полазећи од општих теоријских сазнања и искустава из праксе, а у складу са одређеним циљем и истакнутим истраживачким задацима, постављене су *општа хипотеза* и *посебне хипотезе истраживања*.

Општа хипотеза: Могуће је, на основу мишљења и ставова корисника угоститељских услуга, дефинисати индикаторе као полазне основе за идентификовање фактора квалитета услуга у угоститељству и на основу тако дефинисаних фактора предложити структуру модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства и сатисфакције корисника угоститељских услуга.

Постоји значајна повезаност између претпостављених обележја корисника угоститељских услуга (пол, године сарости, образовање, начин избора угоститељског објекта) и издвојених фактора, што пружа могућност да се на основу наведених

обележја корисника угоститељских услуга предвиђају њихови вредносни ставови о издвојеним перформансама.

Посебне хипотезе:

1. На основу мишљења корисника услуга у угоститељству могуће је идентификовати основне (базичне) факторе квалитета услуга.
2. Идентификовани фактори чине основу за дефинисање структуре модела квалитета услуга у угоститељству.
3. Постоје фактори квалитета услуга који су доминантни у угоститељству и на основу којих се може вредновати квалитет испоручених услуга.
4. Могуће је вршити предикцију елемената предложеног модела квалитета услуга у угоститељству на основу претпостављених социјално-андрагошких обележја корисника наведених услуга, као и начина избора угоститељског објекта.

6. МЕТОДЕ, ТЕХНИКЕ И ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА

Избор метода истраживања је детерминисан природом предмета истраживања, циљем и задацима истраживања, као и постављеним хипотетичким оквиром овог истраживачког подухвата. При томе се настојало да се изабере онај методолошки пут који ће омогућити најдубље понирање у суштину, обим и интензитет предмета истраживања. Свакако треба имати у виду да методе нису свемогуће у тражењу научне истине, али су моћне и незаобилазне у процесу тражења чињеница и научних истина.

Уважавајући одређене методолошке захтеве и специфичности предмета истраживања, поред општих научних метода коришћене су и посебне.

Опште научне методе су неизбежне у научном сазнавању без обзира на природу предмета и циљева истраживања. Зато су оне иманентне сваком научном сазнавању па и овом истраживању. Од општих научних метода у овом истраживању доминираће статистичка метода.

Од посебних метода истраживања примењена је дескриптивна – *survey-research* – метода, јер ова варијанта научне дескрипције подразумева активно

укључивање испитаника у давању информација о појавама које су предмет проучавања, на основу којих се може ући у суштину истраживачког предмета и утврдити његово стање, али и открити узрочно последичне везе и односе. Међутим, то никако не значи да ће у потпуности бити игнорисана примена и других истраживачких метода; напротив да би се могло одговорити на сва постављена питања овог истраживања, неопходно је користити и теоријску и историјску методу чиме ће се допринети да ово истраживање буде свеобухватније и поузданије.

У оперативној фази реализације истраживања коришћене су следеће истраживачке технике (поступци):

– *техника анкетирања*, за прикупљање података о корисницима угоститељских услуга, тј. о њиховим социјалним (пол, године старости, начин избора угоститељског објекта) и андрагошким (ниво образовања) обележјима и

– *техника скалирања*, за вредновање појединих аспеката пружених угоститељских услуга од стране корисника.

С обзиром на специфичности предмета истраживања и предвиђених метода и техника, у овом истраживању примењен је упитник – КУУ који се састоји из две целине:

– *прва целина* садржи питања којима се прикупљају подаци о социјалним и андрагошким обележијима испитаника, као и о начину опредељења за дати угоститељски објекат;

– *друга целина* је, у ствари, скала ставова испитаника (корисника услуга) о појединим аспектима пружених угоститељских услуга.

У конструисању овог инструмента било је потребно да се, најпре, састави почетна листа индикатора квалитета услуга у угоститељству на основу којих је касније састављена скала ставова испитаника о појединим аспектима пружених услуга. Након тога, коначни суд о наведеној скали дали су експерти – даваоци угоститељских услуга са највишим стручним квалификацијама и најдужим радним стажом.

Поузданост скале ставова утврђена је применом класичних сумационих методама и креће се од 0,8205 до 0,8517:

– Cronbach's Alpha коефицијентом који је показатељ унутрашње сагласности

ске, тј. степена сродности ајтема (ставки) из којих се скала састоји. У идеалном случају вредност овог коефицијента би требало да буде изнад 0,7. У овом случају Кромбахов коефицијент алфа износи 0,827 (табела 5).

Табела 5: Кромбахов коефицијент алфа

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,8270	0,8319	44

Извор: Аутор

- Guttman Split-half коефицијентом који изражава унутрашњу конзистентност инструмента. Вредност овог коефицијента је на пожељном нивоу, јер износи 0,8517.
- Гутмановим (Guttman) коефицијентом ламбда који одређује најнижу границу поузданости. И овај коефицијент је сасвим прихватљив, што се види из следећих података:

Lambda 1 = 0,8082

Lambda 2 = 0,8467

Lambda 3 = 0,8270

Lambda 4 = 0,8205

Lambda 5 = 0,8244

Очигледно је, дакле, да добијени коефицијенти релијабилности указују на то да примењени инструмент у овом истраживању има високу поузданост и унутрашњу сагласност скале с обзиром на примењени узорак и број ајтема у скали процене.

7. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА

Полазећи од циља и задатака истраживања и постављених хипотеза, истраживање је реализује на пригодном (*convenience sample*) узорку, који је образован од корисника угоститељских услуга пословног система до којих се најлакше могло доћи у периоду спровођења истраживања (који су „при руци“).

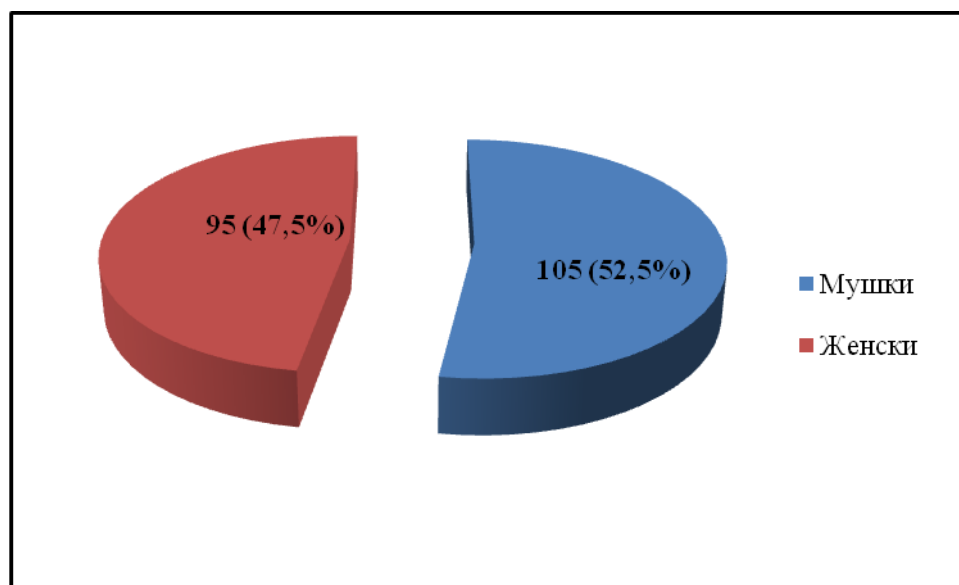
Овај узорак је погодан за сазнања у одређеном простору и времену. Избор јединица узорка ван тог простора и времена било би нецелисходно.

При избору овог узорка нису игнорисани недостаци који га прате. Међутим, специфичност предмета истраживања допушта да се и такав узорак може репрезентативно применити у оваквом истраживачком подухвату, јер се формира од корисника конкретних угоститељских услуга који су у датом тренутку на располагању.

Узорак су образовали корисници угоститељских услуга у следећим угоститељским објектима: „Holiday Inn – Beograd“, Хотел „Клуб А“, Вила Невенка и Хотел „Путник“

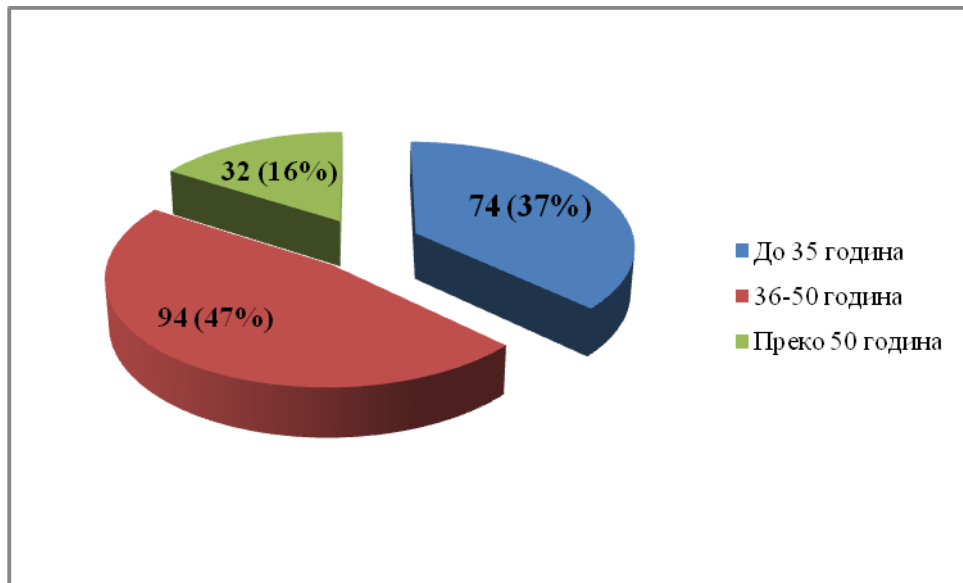
Укупно је испитано њих 200. Структура узорка по полу, годинама старости, нивоу образовања и начину избора угоститељског објекта приказана је следећим графиконима:

Графикон 1: Структура узорка по полу



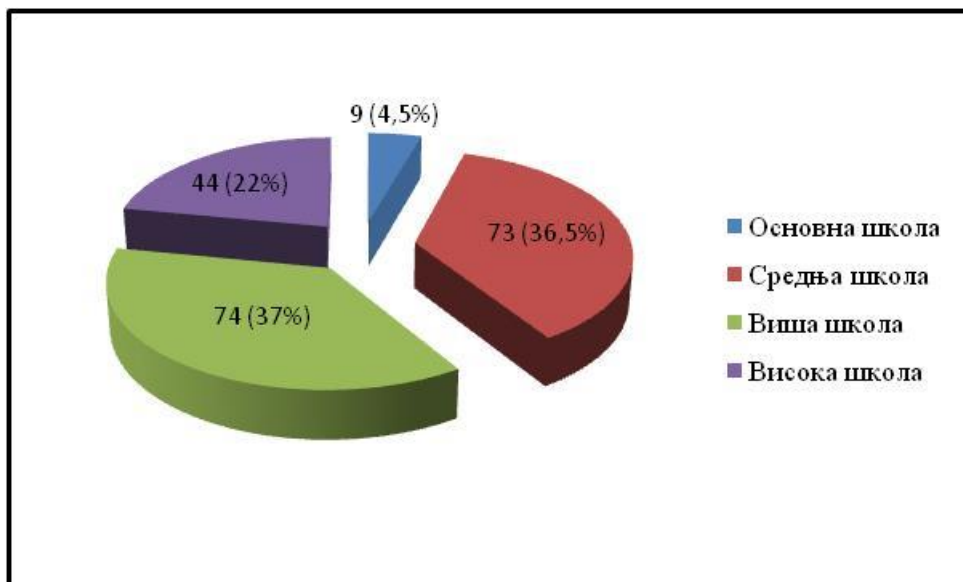
Извор: Аутор

Графикон 2: Структура узорка по годинама старости



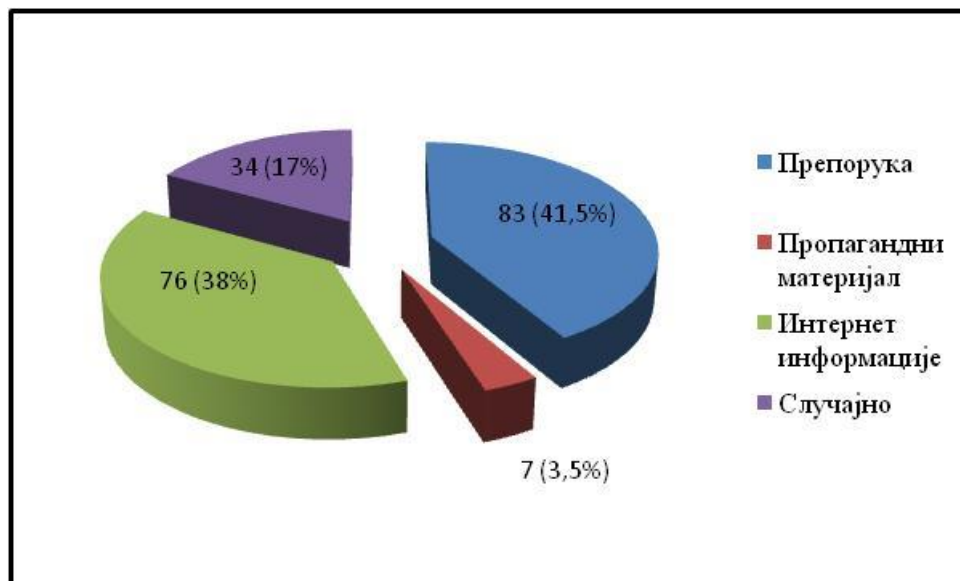
Извор: Аутор

Графикон 3: Структура узорка по нивоима образовања



Извор: Аутор

Графикон 4: Структура узорка по начину избора угоститељског објекта



Извор: Аутор

8. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА

Постављени предмет и хипотезе истраживања, врсте и карактеристике мерних инструмената подразумевају да се у статистичкој обради добијених података примене статистички поступци различитог нивоа. Наиме, у оквиру обраде података поред дескриптивне статистике, коришћене су и следеће математичко-статистичке методе и поступци: *факторска анализа* и *регресиона анализа*. Тиме је, поред осталог, обезбеђен и услов да се добијени резултати могу упоређивати са резултатима ранијих сличних истраживања.

Факторска анализа омогућила је да се многобројни поступци и подаци, којима се исказује квалитет пружених услуга у угоститељству групишу у неколико основних скупова (фактора), и то на основу њихове сродности, односно међусобне повезаности оцена којима су корисници услуга вредновали њихов значај. На тај начин је велики број показатеља квалитета пружених услуга са перспективе корисника (манифестне варијабле), сведен на мањи број базичних (латентних) показатеља квалитета услуга у угоститељству – фактора. При томе је примењена ПРОМАКС (PROMAX) косоугла ротација, јер омогућује извођење хијерархијске

факторске анализе. Ова анализа даје најстабилнију факторску солуцију са најмење секундарних засићења на издвојеним компонентама. При томе су узети у обзир само они показатељи квалитета реализоване услуге (манифестне варијабле) који имају факторску тежину изнад 0,3 и који су у корелацији са фактором изнад 0,3.⁵⁵

Регресиона анализа послужила је за утврђивање повезаности социјалних и андрагошких обележја корисника услуга угоститељства са факторима квалитета пружених услуга, односно за утврђивање могућности предвиђања вредносних ставова корисника угоститељских услуга о идентификованим факторима квалитета пружених угоститељских услуга на основу социјалних обележја – пол, година старости, начин избора угоститељског објекта и андрагошких обележја – ниво образовања. Сходно томе, сваки, факторском анализом издвојени фактор, представља критеријумску (зависну) варијаблу, док социјално-андрагошка обележја корисника услуга угоститељства имају значење предиктивних (независних) варијабли.

При томе је било неопходно да се испоштује захтев да величина узорка испитаника знатно премаши (бар 20 до 30 пута) број предикторских варијабли како би се добиле што непристрасније оцене коефицијената мултипле корелације (у овом случају величина узорка је 50 пута премашила број предикторских варијабли).

У литератури постоји разлика међу ауторима у смерницама за одређивање величине узорка испитаника који је коректан за примену регресионе анализе. Тако Стивенс препоручује 15 испитаника по предиктору.⁵⁶ Други, пак, предлажу формулу за израчунавање величине узорка: $N > 50 + 8m$, при чему је m број независних варијабли.⁵⁷

Овом анализом, на основу вредности стандардизованих коефицијената регресије (*Beta*) и коефицијената вишеструке (мултипле) корелације (*R*), утврђене су могућност предвиђања резултата у датој критеријумској варијабли на основу резултата у предикторским варијаблама (претпостављеним социјалним и андрагошким обележјима корисника услуга). На тај начин идентификована су

⁵⁵ Pallant, J, *SPSS: Приручник за преживљавање – Поступни водич кроз анализу података помоћу SPSS-a за Windows* (верзија 15), Превод 3. издања – Миљенко Шућур, Микро књига, Београд, 2009, стр. 199–202.

⁵⁶ Stevens, J, *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3rd end), Lawrence Erlbaum, New Jersey, 1996, p. 72.

⁵⁷ Tabachnick, B, G. and Fidell, L, S, *Using multivariate statistics* (5th end), Pearson Education, Boston, 2007, p. 123.

социјална и андрагошка обележја угоститељских потрошача која највише утичу на њихово вредновање фактора квалитета реализованих услуга, као и смер тог утицаја. Поступак је примењен за сваки фактор посебно, што је омогућило да се добије целовитија слика о условљености процене значаја фактора квалитета реализованих услуга социјално-андрагошким обележјима корисника.

9. ДОПРИНОС ДИСЕРТАЦИЈЕ

Научни допринос докторске дисертације темељи се на проширивању и продубљивању знања о свим питањима везаним за предмет истраживања, тј. за квалитет услуга у угоститељству и њиховом доприносу афирмацији квалитета услуга уопште, као и на уврштавању тих сазнања у теоријски фонд наука о квалитету и услужној економији. Овим истраживањем су дефинисани основни фактори квалитета испоручених услуга у угоститељству, као и могућност њихове предикције на основу социјално-андрагошких обележја испитаника (корисника наведених услуга). Издвојени фактори квалитета услуга у угоститељству послужили су као основа за утврђивање структуре модела који треба да омогући егзактнији приступ појединим аспектима квалитета угоститељских услуга уопште, као и њиховом вредновању.

Практични допринос овог истраживачког подухвата је у дефинисању, на основу емпириски утврђених индикатора квалитета испоручених услуга, кључних фактора са перспективе корисника угоститељских услуга. Тако добијени подаци указују на то шта се све мора предузети и шта се све мора избећи да би се унапредила постојећа угоститељска пракса. Другим речима, практични значај се огледа у примени новог методолошког поступка у вредновању квалитета услуга у угоститељству, који за основу има сатисфакцију корисника тих услуга.

Методолошки допринос ове дисертације огледа се у афирмацији савремених мултиваријантних математичко-статистичких метода и поступака у истраживању сложених проблема пружања услуга не само у угоститељству, већ и у другим услужним делатностима.

III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА

1. ИНДИКАТОРИ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У УГОСТИТЕЉСТВУ

1.1. Појам и улога индикатора

Успешно истраживање сложених појава, посебно оних које се мере индиректно, не може се реализовати уколико се није унапред решио проблем мерења. Тражење најпогоднијих квантитативних показатеља понекад захтева претходна истраживања. Сходно томе, мерење задовољства квалитетом реализованих услуга уопште, па и у угоститељству, једна је од најбитнијих фаза у сагледавању међусобних односа предузећа – „произвођача квалитета“ и потрошача – „перципијената квалитета“.⁵⁸

Мерење варијабли којима се исказује квалитет услуга могуће је само индиректно, односно о њима може се закључивати у границама вероватноће на основу неких спољашњих знакова. Ти спољашњи знакови или обележја, односно квалитативни показатељи неке варијабле најчешће се називају индикаторима. Зато је и први посао истраживача да идентификује такве показатеље, тј. индикаторе који најбоље указују на то како се може мерити одређена варијабла, којом се у овом истраживању исказује квалитет конкретне услуге у угоститељству.

1.2. Дефинисање индикатора квалитета услуга у угоститељству

Као што је већ наглашено, код пројектовања неког истраживања, један од првих задатака је утврђивање, односно избор показатеља – индикатора варијабли које чине компоненте или димензије појаве која се истражује.

Ваљаност описа или објашњења истраживане појаве зависи од валидности индикатора и њиховог броја који треба да буде оптималан.

⁵⁸ Килибарда, М, Логистички контролинг као подршка управљању квалитетом у логистици, *Фестивал квалитета*, Крагујевац, 2007, стр. 3.

Полазно питање при дефинисању индикатора је одређивање њихове валидности (ваљаност, тачност). У питању је карактеристика индикатора која указује на то да ли они успешно мере оно што треба да мере, односно оно што истраживач жели да мери, а не нешто друго.

Постоје различити начини одређивања валидности индикатора. У овом истраживању примењена је валидација помоћу мишљења испитаника (корисника и даваоца угоститељских услуга).

Да би се овај начин валидације индикатора квалитета угоститељских услуга могао успешно да примени, пошло се од концепта баланисраног мерење перформанси (*Balance Scorecard - BSC*), у оквиру кога је дат акценат на квалитет испоручених вредности и сатисфакције клијената. Наиме, од корисника угоститељских услуга (њих 86) захтевало се да на листу папира, по свом мишљењу, напишу све поједине аспекте пружених услуга којима се може описати (изразити) њихов. То се исто захтевало и од даваоца угоститељских услуга (њих 21). Добијени подаци послужили су за састављање почетне листе од 50 индикатора која указују на видљиву страну квалитета пружених угоститељских услуга. На основу дефинисаних индикатора састављена је скала ставова о појединим аспектима квалитета угоститељских услуга, која је, сходно броју индикатора, имала 50 тврдњи. Међутим, показало се да четири индикатора нису били валидна (нису имали задовољавајући ниво прецизности). Они су уклоњени, па је листа индикатора сведена на 46.

Коначни суд о ваљаности индикатора квалитета угоститељских услуга дали су експерти (даваоци угоститељских услуга са највишим стручним квалификацијама и најдужим радним искуством). Они су са листе индикатора искључили још два индикатора, тако да је њихов коначни број био 44.

Ваљаност индикатора је потврђена и поступком факторске анализе скале ставова. При томе, подаци о комуналитету⁵⁹ се крећу од средњих до високих вредности, тј. од 0,565 до 0,867 (табела 1). Високи комуналитети у факторској анализи упућују на добру интерну конзистенцију примењене скале, а самим тим и на ваљаност дефинисаних индикатора.

⁵⁹ Комуналитети представљају заједничким факторима објашњен део варијансе за сваку варијаблу (ставку). Ако постоје варијабле (ставке) чији су комуналитети превише ниски, те варијабле се игноришу или бришу (Pallant, J, *SPSS: Priručnik za preživljavanje – Postupni vodič kroz analizu podataka pomoću SPSS-a za Windows* [verzija 15], Prevod 3. izdanja – Miljenko Šućur, Mikro knjiga, Beograd, 2009, str. 198).

Табела 6: Комуналитети (Communalities)

Варијабле (ставке)	Initial	Extraction
1.	1,000	0,612
2.	1,000	0,573
3.	1,000	0,636
4.	1,000	0,723
5.	1,000	0,628
6.	1,000	0,675
7.	1,000	0,704
8.	1,000	0,664
9.	1,000	0,606
10.	1,000	0,642
11.	1,000	0,646
12.	1,000	0,595
13.	1,000	0,615
14.	1,000	0,733
15.	1,000	0,769
16.	1,000	0,589
17.	1,000	0,565
18.	1,000	0,648
19.	1,000	0,643
20.	1,000	0,721
21.	1,000	0,799
22.	1,000	0,707
23.	1,000	0,664
24.	1,000	0,770
25.	1,000	0,800
26.	1,000	0,776
27.	1,000	0,747
28.	1,000	0,766
29.	1,000	0,702
30.	1,000	0,780
31.	1,000	0,645
32.	1,000	0,724
33.	1,000	0,811
34.	1,000	0,745
35.	1,000	0,720
36.	1,000	0,729
37.	1,000	0,867
38.	1,000	0,719
39.	1,000	0,669
40.	1,000	0,751
41.	1,000	0,732
42.	1,000	0,765
43.	1,000	0,797
44.	1,000	0,720

Извор: Аутор

Поред ваљаности, веома је важно да индикатори буду и објективни. Ова карактеристика обезбеђује да резултат примене индикатора зависи од тога шта се мери, а не од тога ко га примењује. На тај начин се обезбеђује свако пристрасно понашање онога ко примењује индикатор. Овај критеријум избора индикатора обезбеђен је начином састављања листе индикатора, о чему је било речи, а касније њиховом применом у скали ставова.

За индикаторе је веома битно да буду и поуздани (доследни). Ова карактеристика указује на то колико се при мерењу појединих манифестација квалитета услуга у угоститељству можемо ослонити на индикаторе, односно колико их можемо уважавати. Потврда поузданости индикатора добијена је провером поузданости скале ставова, која је састављена на основу дефинисаних индикатора, и креће се, у зависности од примењене методе, од 0,8205 до 0,517 (детаљније о томе било је речи у опису Упитника – КУУ).

Једна од битних претпоставки научне заснованости индикатора, али и њихове објективности и поузданости, је прецизност. Ова карактеристика је обезбеђена доследном методолошком процедуром избора индикатора, чиме су створени неопходни услови да се могу утврдити значајне, а често и тешко уочљиве нијансе испољавања појединих манифестација (варијабли) квалитета услуга у угоститељству.

На основу спроведене методолошке процедуре у одређивању индикатора, према концепту баланисраног мерење перформанси (BSC), дошло се до следећих индикатори квалитета услуга у угоститељству:

- посвећеност запослених сваком угоститељском потрошачу,
- љубазност запослених,
- својим понашањем запослени уливају поверење угоститељском потрошачу,
- правовремено саопштавање цена угоститељских услуга,
- квалитет услуга се прилагођава очекивањима и потребама угоститељских потрошача,
- радно време је прилагођено угоститељском потрошачу,
- одговорна лица се благовремено јављају на телефонски позив,
- особље је увек спремно за пружање потребних информација,
- запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу,
- запослени су заинтересовани за проблеме угоститељских потрошача и

њихово решавање,

- особље је отворено за сваку сугестију,
- прикупљање повратних информација о задовољству квалитетом услуга,
- неспоразуми се решавају на начин који је најприхватљивији за угоститељског корисника,
- не прави се разлика између страних и домаћих угоститељских потрошача,
- благовремено се дају информације о садржајима услуга које су на располагању,
- обезбеђивање сервисних услуга,
- дају се савети како најбоље да се користе услуге угоститељског објекта,
- модерно опремљен и атрактиван угоститељски објекат,
- услуге трговинских радњи у оквиру угоститељског објекта,
- адекватна димензионисаност културних и забавних активности,
- прате се и примењују савремени трендови у угоститељским услугама,
- пријатна атмосфера у угоститељском објекту,
- околина угоститељског објекта је уређена и усаглашена са еколошким стандардима,
- довољно велики паркинг простор,
- безбедан паркинг простор,
- лако долажење до угоститељског објекта,
- атрактиван промотивни материјал,
- уредност и хигијена смештајног дела угоститељског објекта,
- климатизација угоститељског објекта,
- приступ интернету,
- адекватан број запослених,
- прикладно одевено и уредно особље,
- квалитет хране се прилагођава укусу угоститељског потрошача,
- благовремено сервирање хране,
- спремност прилагођавања садржаја менија угоститељском потрошачу,
- квалитет и безбедност хране,
- могућа одступања од стриктног поштовања процедура и правила пословања,
- пријатност и хигијена простора за обедовање,
- довољан број запослених за пружање квалитетних услуга,
- пријатна вентилација,

- широк асортиман пића и напитака,
- компетентне информације о квалитету пића,
- рачун је са јасно дефинисаним ценама пружених услуга и
- безбедност и сигурност угоститељског потрошача.

У целини, примењени методолошки поступак за утврђивање индикатора, изразито је емпиријског карактера. При томе, уважавани су основни епистемолошки захтеви научног сазнања – валидност, објективност, поузданост и прецизности, а такође је извршена и провера релијабилности (поузданости) скале ставова о квалитету услуга у угоститељству. Све то, оправдано, упућују на констатацију да је први задатак – *на основу мишљења и ставова корисника угоститељских услуга, дефинисати индикаторе као полазне основе за идентификовање фактора квалитета услуга у угоститељству* – у целости реализован.

2. ФАКТОРИ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА КВАЛИТЕТОМ УГОСТЕЉСКИХ УСЛУГА

Сажимање свих манифестних варијабли⁶⁰ којима се исказује задовољство корисника угоститељских услуга квалитетом њихове реализације на мањи број може да се изврши проценом „одока“, што је најједноставнији поступак, али није најнепристраснији, јер се тешко може избећи устаљени начин рада. Због тога је прихватљивије груписање различитих показатеља квалитета реализованих услуга с аспекта угоститељских корисника (манифестних варијабли) према јединственом критеријуму који не оставља простор за пристрасност и произвољност. Сходно томе, најобјективнији је поступак, као што је већ наглашено, факторска анализа која омогућава да се већи број манифестних варијабли редукује на мањи број латентних варијабли – фактора на основу њихове међусобне повезаности и према унапред задатим математичко-логичким условима.

Полазну основу за одређивање фактора задовољства корисника квалитетом реализованих угоститељских услуга чинила је интеркорелациона матрица свих манифестних варијабли, која је подвргнута тестовима значајности

⁶⁰ Манифестне варијабле су одређене индикаторима по којима се оне уочавају.

да би се проверила оправданост примене факторске анализе. При том, добијен је индекс адекватности узорка која износи 0,726⁶¹, што се сматра добрим показатељем. И вредност Бартлетовог теста сферичности је, такође, висока ($p = 0,000$) и представља поуздану основу за примену факторске анализе (табела 7).

Табела 7: Тестови статистичке значајности корелационе матрице за факторску анализу задовољства корисника квалитетом реализоване услуге у угоститељству (**KMO and Bartlett's Tes**)

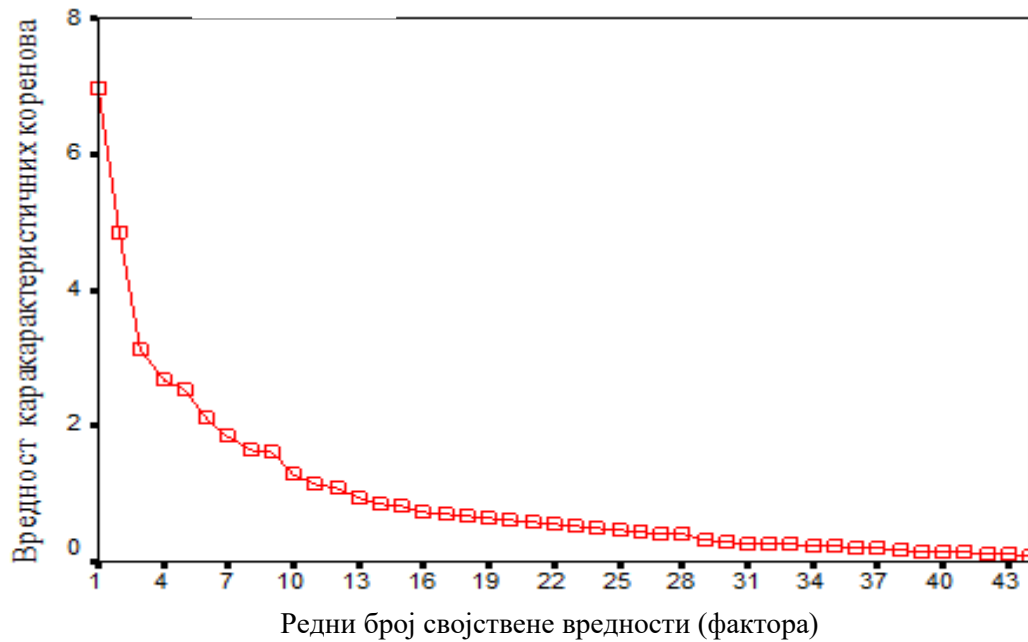
Кајзер – Мајер – Олкинов (Kaiser-Meyer-Olkin) "Индекс адекватности узорка"		0,726
Бартлетов тест сферичности (Bartlett's Test of Sphericity)	Апроксимација Хи–квадрат теста	4636,67
	Број степени слободе	946
	Значајност	0,000

Извор: Аутор

Као критеријум за одређивање броја естрахованих фактора коришћен је Кателов „scree“ теста (*Scree test*), који указује на дванаестофакторску солуцију, односно на то да је издвојено *дванаест фактора* задовољства корисника квалитетом угоститељских услуга који репрезентују свих 44 манифестних варијабли – показатеља квалитета реализованих услуга у угоститељским објектима (графикон 5). По овом критеријуму задржани су само они фактори чија је вредност карактеристичног корена већа или бар једнака 1,00, тј. фактори који имају следеће вредности карактеристичних коренова: 6,976; 4,845; 3,117; 2,667; 2,516; 2,119; 1,850; 1,659; 1,604; 1,305; 1,150 и 1,083. Они обухватају 70,210% кумулативне пропорције укупне варијансе.

⁶¹ За оцену индекса адекватности узорка даје се следећа скала: око 0,90 – одличан; око 0,80 – врло добар; око 0,70 – добар; око 0,60 – осредњи; око 0,50 – лош; нижи од 0,50 – неприхватљив. Према: Фулгоси, А, *Факторска анализа*, Школска књига, Загреб, 1988, стр. 277.

Графикон 5: Кателов „scree“ тест за одређивање броја фактора задовољства корисника квалитетом угоститељских услуга



Извор: Аутор

У табели 8 је приказана матрице *факторског склопа*,⁶² а у табели 9. матрица *факторске структуре*⁶³ квалитета реализованих угоститељских услуга са становишта процене угоститељских потрошача. За дефинисање фактора било је неопходно да се истовремено користе подаци из обе табела, при чему су узети у обзир само они показатељи квалитета реализоване угоститељске услуге (манифестне варијабле) који имају факторску тежину изнад 0,3, као и корелацију са фактором изнад 0,3.⁶⁴ Због великог броја података није било могуће приказати обједињену табелу са подацима о факторским тежинама и корелацијама манифестних варијабле са сваким фактором.

⁶² Матрица факторског склопа (Pattern Matrix) приказује факторске тежине.

⁶³ Матрица факторске Структуре (Structure Matrix) даје податке о корелацији између манифестних варијабле и фактора.

⁶⁴ Pallant, J, *SPSS: Priručnik za preživljavanje – Postupni vodič kroz analizu podataka pomoću SPSS-a za Windows* (verzija 15), Prevod 3. izdanja – Miljenko Šućur, Mikro knjiga, Beograd, 2009, str. 199–202.

Табела 8: Матрица факторског склопа (Извор: Аутор.)

МАНИФЕСТНЕ ВАРИЈАБЛЕ	ФАКТОРИ СКЛОПА											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XI
1.	-0,145	-0,018	0,130	-0,048	-0,060	-0,095	0,128	-0,009	-0,194	0,091	0,187	0,840
2.	0,084	-0,030	0,124	0,059	-0,088	-0,080	0,673	-0,001	-0,061	-0,021	0,074	0,345
3.	0,084	-0,045	-0,115	0,053	0,036	-0,067	0,787	0,022	-0,146	-0,176	-0,008	0,169
4.	-0,066	-0,035	-0,045	-0,105	-0,009	0,071	0,841	0,103	0,122	-0,082	-0,044	-0,090
5.	-0,117	-0,002	0,044	-0,045	-0,072	0,027	0,689	-0,064	0,247	0,195	-0,097	-0,110
6.	-0,066	0,157	0,068	-0,059	0,149	0,038	0,235	-0,015	-0,145	0,545	0,172	-0,350
7.	0,007	-0,058	-0,081	0,155	0,075	-0,066	-0,118	-0,216	-0,134	0,872	-0,038	0,108
8.	0,082	-0,090	-0,008	-0,129	-0,172	0,111	-0,064	0,152	0,102	0,662	-0,150	0,037
9.	0,029	0,024	0,005	-0,164	0,042	-0,084	-0,010	0,396	0,328	0,397	0,110	0,085
10.	0,113	0,158	0,051	-0,102	0,026	-0,108	0,085	0,829	-0,126	-0,110	-0,041	-0,079
11.	-0,042	-0,013	0,073	0,114	-0,021	-0,012	-0,109	0,785	-0,141	-0,007	0,084	0,144
12.	0,023	-0,089	-0,221	0,153	0,230	0,118	0,148	0,668	0,021	-0,071	-0,017	-0,118
13.	-0,038	-0,058	0,038	-0,193	-0,030	0,835	0,028	-0,165	0,103	-0,128	0,168	-0,165
14.	0,001	-0,097	0,057	0,205	-0,125	0,837	-0,002	0,096	-0,183	0,078	-0,020	-0,021
15.	0,041	0,034	0,005	-0,001	0,018	0,886	-0,035	0,020	-0,159	0,095	-0,030	-0,020
16.	0,011	0,124	-0,016	0,030	0,072	0,550	-0,024	-0,075	0,214	-0,058	-0,120	0,036
17.	-0,076	0,141	-0,033	-0,104	0,134	0,416	-0,032	0,104	0,059	-0,091	0,039	0,390
18.	0,047	0,642	-0,097	0,032	0,159	0,010	0,031	-0,068	0,065	0,021	-0,080	0,264
19.	0,162	0,565	-0,070	0,074	0,036	0,087	0,148	-0,245	-0,078	0,170	0,009	0,357
20.	-0,081	0,854	-0,063	-0,041	-0,020	0,015	-0,057	0,110	0,009	-0,012	-0,064	0,066
21.	-0,050	0,892	-0,005	-0,247	-0,128	0,019	-0,039	0,048	0,073	-0,158	0,161	-0,071
22.	-0,098	0,828	0,054	0,069	-0,014	-0,107	-0,074	0,065	-0,020	0,034	0,070	-0,237
23.	0,006	0,479	0,159	0,441	-0,045	0,020	0,013	0,008	-0,134	-0,110	-0,047	-0,270
24.	-0,006	-0,057	-0,055	0,793	0,018	0,183	-0,009	0,072	-0,002	0,075	0,199	-0,005
25.	-0,038	-0,077	-0,005	0,799	-0,061	0,038	-0,027	0,028	0,243	0,001	0,169	0,009
26.	-0,047	-0,035	-0,054	0,907	0,047	-0,171	-0,012	-0,023	0,078	-0,007	-0,066	-0,028
27.	0,051	0,073	0,124	0,448	0,015	-0,030	0,019	0,063	0,542	0,053	-0,242	-0,084
28.	0,084	0,034	0,084	0,151	-0,112	-0,012	0,107	-0,070	0,863	-0,099	-0,011	-0,117
29.	-0,071	-0,030	-0,129	0,056	0,086	-0,086	-0,044	-0,154	0,817	-0,006	0,335	-0,124
30.	0,169	0,047	-0,141	0,104	0,088	0,060	-0,026	-0,007	0,093	-0,057	0,887	0,105
31.	-0,080	0,047	0,202	0,082	-0,118	-0,041	-0,033	0,121	0,208	-0,010	0,588	0,413
32.	0,118	0,081	0,813	-0,071	-0,085	-0,009	-0,038	0,021	0,025	-0,056	-0,014	-0,003
33.	-0,004	0,048	0,889	-0,053	0,001	0,024	-0,109	0,026	0,027	0,086	-0,119	0,037
34.	-0,142	-0,112	0,809	0,037	0,117	0,070	0,085	0,026	-0,042	-0,068	-0,059	0,166
35.	0,076	-0,134	0,699	0,023	0,192	-0,006	0,059	-0,119	-0,003	-0,075	0,121	0,067
36.	-0,074	-0,110	0,257	-0,045	0,756	-0,014	-0,004	0,003	0,019	-0,009	-0,081	-0,061
37.	-0,099	-0,092	-0,024	-0,029	0,959	0,028	-0,058	0,078	-0,022	0,017	0,098	-0,056
38.	-0,031	0,110	-0,048	0,102	0,864	-0,053	0,007	0,066	-0,031	0,019	0,025	-0,002
39.	0,356	0,030	0,135	-0,073	0,559	-0,046	-0,066	0,000	-0,009	-0,012	-0,022	0,001
40.	0,759	0,057	0,026	-0,081	0,206	0,006	0,031	-0,050	0,090	0,003	-0,005	-0,030
41.	0,787	-0,004	0,128	-0,032	0,005	0,080	-0,018	-0,040	0,139	-0,021	0,094	-0,125
42.	0,894	-0,011	0,112	0,114	-0,107	0,014	0,012	0,051	-0,121	0,063	0,130	-0,132
43.	0,928	-0,047	-0,097	0,006	-0,148	-0,027	0,015	0,117	-0,065	0,009	-0,001	0,049
44.	0,862	-0,122	-0,095	-0,105	-0,029	-0,051	-0,031	-0,003	0,050	0,002	0,010	-0,074

Табела 9: Матрица факторске структуре (Извор: Аутор.)

МАНИФЕСТНЕ ВАРИЈАБЛЕ	ФАКТОРИ СТРУКТУРЕ											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	-0,043	0,009	0,081	-0,043	0,002	-0,009	0,162	-0,009	-0,023	-0,058	0,134	0,652
2.	-0,017	0,069	0,165	0,076	-0,083	-0,022	0,659	-0,001	-0,047	-0,012	0,132	0,248
3.	-0,126	0,003	-0,026	0,031	-0,095	-0,077	0,736	-0,048	-0,196	-0,110	0,070	0,087
4.	-0,243	0,017	-0,036	-0,031	-0,145	0,034	0,824	0,095	-0,018	0,090	0,116	-0,119
5.	-0,241	0,051	-0,014	0,023	-0,171	0,020	0,716	0,005	0,097	0,310	0,058	-0,155
6.	-0,202	0,030	0,047	-0,054	-0,049	-0,040	0,381	0,069	-0,180	0,586	0,299	-0,499
7.	-0,023	-0,167	-0,167	0,007	-0,051	-0,078	-0,024	-0,034	-0,035	0,770	-0,053	-0,086
8.	0,131	-0,176	-0,153	-0,164	-0,178	0,095	-0,033	0,346	0,184	0,728	-0,135	-0,025
9.	0,148	-0,038	-0,023	-0,089	0,046	0,081	-0,010	0,556	0,437	0,514	0,148	0,104
10.	0,180	0,049	0,089	-0,039	-0,006	0,037	0,060	0,742	0,029	0,073	0,064	-0,039
11.	0,074	-0,029	0,050	0,147	-0,001	0,145	-0,078	0,770	0,103	0,121	0,160	0,128
12.	0,041	-0,048	-0,110	0,206	0,154	0,265	0,088	0,687	0,208	0,129	0,062	-0,011
13.	0,001	0,179	0,115	0,047	0,157	0,700	0,031	-0,023	0,186	-0,093	0,108	0,021
14.	0,057	0,185	0,108	0,365	0,072	0,798	0,034	0,244	0,107	0,095	-0,049	0,100
15.	0,147	0,271	0,124	0,222	0,216	0,860	-0,035	0,168	0,155	0,077	-0,103	0,155
16.	0,189	0,380	0,134	0,285	0,300	0,689	-0,094	0,044	0,437	-0,096	-0,200	0,301
17.	0,140	0,309	0,099	0,134	0,312	0,580	-0,087	0,170	0,352	-0,155	-0,053	0,545
18.	0,191	0,706	0,121	0,283	0,255	0,339	-0,006	-0,069	0,334	-0,133	-0,152	0,417
19.	0,207	0,650	0,133	0,265	0,140	0,327	0,141	-0,193	0,193	-0,021	-0,090	0,421
20.	0,025	0,829	0,059	0,254	0,023	0,301	-0,002	0,053	0,228	-0,107	-0,059	0,180
21.	-0,022	0,824	0,095	0,074	-0,086	0,198	0,045	-0,020	0,160	-0,208	0,171	0,029
22.	-0,084	0,768	0,147	0,303	-0,034	0,116	0,053	-0,002	0,083	-0,035	0,139	-0,182
23.	-0,007	0,608	0,284	0,579	0,031	0,210	0,096	-0,056	-0,005	-0,182	0,016	-0,179
24.	-0,056	0,243	0,072	0,825	0,102	0,386	0,056	0,206	0,247	0,059	0,213	0,052
25.	-0,051	0,249	0,084	0,842	0,069	0,294	0,018	0,169	0,412	-0,003	0,190	0,103
26.	-0,077	0,220	0,044	0,858	0,087	0,098	0,012	0,014	0,217	-0,063	-0,027	0,028
27.	0,240	0,348	0,229	0,598	0,236	0,333	-0,054	0,192	0,675	0,064	-0,222	0,178
28.	0,209	0,305	0,165	0,358	0,133	0,267	0,014	0,111	0,827	-0,014	-0,014	0,180
29.	-0,040	0,115	-0,064	0,195	0,151	0,089	-0,073	0,046	0,713	0,076	0,317	0,052
30.	0,011	0,136	0,045	0,178	0,104	0,113	0,039	0,149	0,200	-0,034	0,807	0,086
31.	-0,010	0,181	0,216	0,208	0,034	0,125	0,052	0,241	0,340	-0,032	0,567	0,369
32.	0,393	0,221	0,831	0,062	0,262	0,113	-0,026	0,003	0,088	-0,154	0,001	0,088
33.	0,370	0,198	0,875	0,090	0,360	0,178	-0,084	0,024	0,134	-0,048	-0,091	0,124
34.	0,187	0,099	0,815	0,159	0,416	0,199	0,101	-0,011	0,057	-0,192	-0,009	0,213
35.	0,311	0,052	0,797	0,098	0,470	0,093	0,041	-0,119	0,054	-0,201	0,111	0,134
36.	0,217	-0,036	0,478	0,032	0,814	0,155	-0,110	-0,032	0,138	-0,108	-0,095	0,092
37.	0,133	-0,061	0,274	0,047	0,903	0,207	-0,163	0,069	0,164	-0,058	0,060	0,090
38.	0,180	0,164	0,286	0,210	0,830	0,224	-0,095	0,043	0,207	-0,089	-0,012	0,159
39.	0,570	0,081	0,447	-0,010	0,699	0,153	-0,232	0,009	0,190	-0,113	-0,142	0,207
40.	0,831	0,135	0,361	-0,037	0,429	0,173	-0,184	0,048	0,277	-0,033	-0,186	0,225
41.	0,822	0,119	0,407	0,011	0,289	0,193	-0,192	0,095	0,285	-0,018	-0,074	0,124
42.	0,815	0,063	0,368	0,058	0,118	0,080	-0,117	0,164	0,055	0,076	-0,017	0,012
43.	0,855	-0,020	0,142	-0,074	0,048	0,047	-0,183	0,217	0,119	0,046	-0,187	0,207
44.	0,806	-0,123	0,135	-0,195	0,137	-0,027	-0,242	0,100	0,135	0,043	-0,177	0,103

Према подацима у табелама 8. и 9. уочљиво је да *први фактор* репрезентују манифестне варијабле које се односе на информисаност угоститељских потрошача о битним аспектима угоститељских услуга који могу да утичу на њихово задовољство. Овакво обележје овом фактору дају следеће манифестне варијабле (табела 10): (1) угоститељски потрошач добија рачун са јасно дефинисаним ценама пружених услуга (43/0,928; 0,855)⁶⁵, (2) Угоститељски потрошач добија компетентне информације о квалитету пића од запослених (42/0,894; 0,815), (3) угоститељски потрошачи се осећају безбедним и сигурним у угоститељском објекту (44/0,862; 0,806), (4) угоститељски објекат располаже широким асортиманом пића и напитака (41/0,787; 0,822), (5) вентилација обезбеђује пријатност у сваком делу угоститељског објекта (40/0,759; 0,831) и (6) угоститељски објекат има довољн број запослених за пружање квалитетних услуга (39/0,356; 0,570).

Табела 10: Структура првог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторск тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
43.	Угоститељски потрошач добија рачун са јасно дефинисаним ценама пружених услуга.	0,928	0,855
42.	Угоститељски потрошач добија компетентне информације о квалитету пића од запослених.	0,894	0,815
44.	Угоститељски потрошачи се осећају безбедним и сигурним у угоститељском објекту.	0,862	0,806
41.	Угоститељски објекат располаже широким асортиманом пића и напитака.	0,787	0,822
40.	Вентилација обезбеђује пријатност у сваком делу угоститељског објекта.	0,759	0,831
39.	Угоститељски објекат има довољн број запослених за пружање квалитетних услуга.	0,356	0,570

Извор: Аутор

С обзиром на то да наведене манифестне варијабле имају значајну пројекцију на први фактор и указују на потребу угоститељских потроша да буду упознати (информисани) о оним аспектима боравка у угоститељском објекту који могу допринети њиховом већем угођају, он се може дефинисати као **ИНФОРМИСАЊЕ УГОСТИТЕЉСКОГ ПОТРОШАЧА О СВИМ АСПЕКТИМА УГОСТИТЕЉСКИХ**

⁶⁵ Први број у загради је уствари редни број тврдње у скали процене квалитета угоститељских услуга, други број означава факторску тежину (сатурацију), а трећи представља коефицијент корелације варијабле и фактора.

УСЛУГА. Издвајање овог фактора је сасвим разумљиво, јер информисање је, без обзира о којој се врсти делатности ради, основни поступак праксе односа са јавношћу којом даваоц информације тежи да изгради идентитет и имиџ. С друге, пак, стране, корисници производа и услуга настоје да буду обавештени о ономе што им се препоручује, како би могли правилно да процене квалитете онога што им се представља и да у складу са ти усмере своје понашање.

Други фактор највише одређују показатељи квалитета реализованих угоститељских услуга (манифестне варијабле) који указују на спремност даваоца услуга да се приклоне савременим опредељењима у изналажењу начина задовољавања потреба угоститељских потрошача (табела 11). Међу њима најзначајнији су: (1) персонал угоститељског објекта прати и примењује савремене трендове у угоститељским услугама (21/0,892; 0,824), (2) културне и забавне активности су тако димензиониране да доприносе осећају пријатности угоститељског потрошача (20/0,854; 0,829), (3) атмосфера у угоститељском објекту је пријатна (22/0,828; 0,768), (4) услуге се пружају у објекту који је модерно опремљен и атрактиван (18/0,642; 0,706), (5) угоститељским потрошачима се пружа могућност да задовоље одређене потребе у трговинским радњама које се налазе у оквиру угоститељског објекта (19/0,565; 0,650) и (6) простор у околини угоститељског објекта је уређен и усаглашен са еколошким стандардима (23/0,479; 0,608).

Табела 11: Структура другог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторск тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
21.	Персонал угоститељског објекта прати и примењује савремене трендове у угоститељским услугама.	0,892	0,824
20.	Културне и забавне активности су тако димензиониране да доприносе осећају пријатности угоститељског потрошача.	0,854	0,829
22.	Атмосфера у угоститељском објекту је пријатна.	0,828	0,768
18.	Услуге се пружају у објекту који је модерно опремљен и атрактиван.	0,642	0,706
19.	Угоститељским потрошачима се пружа могућност да задовоље одређене потребе у трговинским радњама које се налазе у оквиру угоститељског објекта.	0,565	0,650
23.	Простор у околини угоститељског објекта је уређен и усаглашен са еколошким стандардима.	0,479	0,608

Извор: Аутор

Када се пажљиво проуче чиниоци овог фактора уочава се да су они усмерени на савремени приступ пословања (табела 11). Зато постоје ваљани разлози да се други фактор назове **САВРЕМЕНИ ПРИСТУП ЗАДОВОЉАВАЊУ ПОТРЕБА УГОСТИТЕЉСКИХ КОРИСНИКА**. То је сасвим разумљиво, јер економисти предвиђају убрзани развој терцијалног сектора који обухвата, како је већ раније наглашено, широку лепезу услужних делатности, где, свакако, своје место има и угоститељство. Услуге смештаја, цене пића и напитака које угоститељски потрошачи могу добити већ су превазиђени.⁶⁶ Корисницима угоститељских услуга потребне су нове форме и савременији приступи задовољавању њихових потреба.

Трећи фактор обједињује манифестне варијабле које се односе на укус, квалитет и поштовање стандарда припреме и сервирања хране (табела 12), а у највећој мери одређују га: (1) квалитет хране се прилагођава укусу угоститељског потрошача (33/0,889; 0,875), (2) особље угоститељског објекта је прикладно одевено и уредно (32/0,813; 0,831), (3) храна се сервира благовремено и у складу са стандардима (34/0,809; 0,815) и (4) постоји спремност да се испуне појединачни специфични захтеви угоститељских потрошача у вези са садржајем менија (35/0,699; 0,797).

Табела 12: Структура трећег фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторск тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
33.	Квалитет хране се прилагођава укусу угоститељског потрошача.	0,889	0,875
32.	Особље угоститељског објекта је прикладно одевено и уредно.	0,813	0,831
34.	Храна се сервира благовремено и у складу са стандардима.	0,809	0,815
35.	Постоји спремност да се испуне појединачни специфични захтеви угоститељских потрошача у вези са садржајем менија.	0,699	0,797

Извор: Аутор

Очигледно је да продавци угоститељских производа треба да буду у кореспонденцији са очекивањима угоститељских потрошача у вези квалитета и укуса хране, могућностима испољавања утицаја корисника на креирање садржаја менија,

⁶⁶ Ковачевић, А, *Савремена опрема, технике и технологије у угоститељству*, Виша хотелијерска школа, Београд, 2001.

као и у вези са односом особља угоститељског објекта према уважавању савремених стандарда који регулишу ова питања. Из тих разлога, сасвим је логично да се трећи фактор назове – **ПРИЛАГОЂЕНОСТ КВАЛИТЕТА ХРАНЕ И САДРЖАЈА МЕНИЈА ПОТРЕБАМА КОРИСНИКА.**

Четврти фактор репрезентују следеће манифестне варијабле квалитета угоститељских услуга: (1) видни путокази и друге ознаке олакшавају долазак до угоститељског објекта (26/0,907; 0,858), (2) паркинг простор угоститељског објекта је обезбеђен физички или технички (25/ 0,799; 0,842), (3) угоститељски објекат располаже довољно великим паркинг простором (24/0,793; 0,825), (4) угоститељски објекат располаже атрактивним промотивним материјалом (27/0,448; 0,598) и (5) простор у околини угоститељског објекта је уређен и усаглашен са еколошким стандардима (23/0,441; 0,579).

Као што се види четврти издвојени фактор је детерминисати манифестним варијаблама које нису једнозначне (табела 13), али се он, ипак, може интерпретирати као **ЛАКО ДОЛАЖЕЊЕ ДО УГОСТИТЕЉСКОГ ОБЈЕКТА И УРЕЂЕНОГ ПАРКИНГ ПРОСТОРА.**

Табела 13: Структура четвртог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторск тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
26.	Видни путокази и друге ознаке олакшавају долзак до угоститељског објекта.	0,907	0,858
25.	Паркинг простор угоститељског објекта је обезбеђен (физички или технички).	0,799	0,842
24.	Угоститељски објекат располаже довољно великим паркинг простором.	0,793	0,825
27.	Угоститељски објекат располаже атрактивним промотивним материјалом.	0,448	0,598
23.	Простор у околини угоститељског објекта је уређен и усаглашен са еколошким стандардима.	0,441	0,579

Извор: Аутор

Значење манифестних варијабли које одређују овај фактор указују на то да су за угоститељске потрошаче веома важни путокази и друге ознаке које су јасне и једнозначне, како би их могли лако и правовремено приметити и схвати и у складу

са њима поступити. На тај начин угоститељски потрошач може лако, без потешкоћа да дође до жељеног угоститељског објекта.

С обзиром на то да већина угоститељских потрошача личним превозним средствима (аутомобилима и мотоциклима) долазе до угоститељског објекта, за њих је важно да тај угоститељски објекат располаже довољно пространим паркинг простором за аутомобиле и мотоцикле, али и за минибусе и аутобусе које користе угоститељски потрошачи који не долазе до угоститељског објекта сопственим превозним средствима.

Осим тога, за кориснике паркинг простора важно је и радно време паркинга угоститељског објекта, као и његова обезбеђеност видео надзором и надзором паркинг службе како би се осигурала безбедна возила.

Наравно, простор у околини угоститељског објекта, где се налази и паркиралиште, требало би да је уређен и усаглашен са еколошким стандардима (ISO 14000). На тај начин менаџмент угоститељског објекта исказује одговорност у свом пословању, што угоститељски потрошачи знају да цене и да узврате поновном посетом. То је, сигурно, и један од битнијих елемената сатисфакције угоститељских потрошача, а, могло би се рећи, и њихове лојалности угоститељском објекту.

Пети фактор одређен је следећим манифестним варијаблама: (1) запослени реагују на индивидуалне потребе и жеље угоститељских потрошача радије него да се стриктно држе процедура и правила (37/0,959; 0,903), (2) простор за обедовање је пријатан и са високим хигијенским стандардима (38/0,864; 0,830), (3) храна у угоститељском објекту је квалитетна и безбедна (36/0,756; 0,756) и (4) угоститељски објекат има довољан број запослених за пружање квалитетних услуга (39/0,559; 0,699).

На изглед овај фактор је вишезначан а у ствари он изражава настојање запослених да се удовољи индивидуалним потребама и жељама угоститељских потрошача, па чак и онда када је то изван прописане процедуре и правила (табела 14). Зато је сасвим разумљиво да се овај фактор дефинише као **ИСПУЊАВАЊЕ ИНДИВИДУАЛНИХ ПОТРЕБА И ЖЕЉА УГОСТИТЕЉСКИХ ПОТРОШАЧА.**

Табела 14: Структура петог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторск тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
37.	Запослени реагују на индивидуалне потребе и жеље угоститељских потрошача радије него да се стриктно држе процедура и правила.	0,959	0,903
38.	Простор за обедовање је пријатан и са високим хигијенским стандардима.	0,864	0,830
36.	Храна у угоститељском објекту је квалитетна и безбедна.	0,756	0,756
39.	Угоститељски објекат има довољн број запослених за пружање квалитетних услуга.	0,559	0,699

Извор: Аутор

Из суштине овог фактора експлицитно произилази да се мора водити рачуна о хигијенским стандардима, јер без тога нема квалитетне и безбедне хране. Уз то, строго контролисање намирница и прецизно поштовање процедуре њихове припреме сигурна су гаранција квалитета и безбедности хране.

Квалитет и безбедност хране за људску употребу имају одређене импликације и на људско здравље. Зато је ЕУ, када је у питању квалитет хране, својим прописом ЕЦ 259/97 на прво место поставља њену безбедност.⁶⁷

Шести фактор најтешње је повезан са следећим показатељима квалитета угоститељских услуга: (1) угоститељски потрошачи су благовремено информисани о садржајима услуга које су им на располагању (15/0,886; 0,860), (2) не прави се разлика између страних и домаћих угоститељских потрошача (14/0,837; 0,798), (3) у случају неспоразума увек се прибегава решењу које је најприхватљивије за угоститељског потрошача (13/0,835; 0,700), (4) угоститељским потрошачима обезбеђују се сервисне услуге – прање веша и одеће, хемијско чишћење, Rent a Car услуге, превоз до аутобуске или железничке станице, аеродрома и слично (16/0,550; 0,689) и (5) угоститељски потрошачи добијају савете како најбоље да користе услуге угоститељског објекта које су им на располагању (17/0,416; 0,580).

Шести фактор није једнозначан (табела 15), али, ипак, показатељи квалитета угоститељских услуга обједињених у овом фактору међусобно су повезани и на

⁶⁷ *Квалитет и сигурност хране*, <https://agroekonomija.wordpress.com/2010/12/24/kvalitet-i-sigurnost-hrane/> (приступљено 23.05. 2016).

известан начин условљени. Из тих разлога овај фактор се може дефинисати као **САВЕТИ О КОРИШЋЕЊУ СЕРВИСНИХ И ДРУГИХ УСЛУГА У УГОСТИТЕЉСКОМ ОБЈЕКТУ.**

Табела 15: Структура шестог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторск тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
15.	Угоститељски потрошачи су благовремено информисани о садржајима услуга које су им на располагању.	0,886	0,860
14.	Не прави се разлика између страних и домаћих угоститељских потрошача.	0,837	0,798
13.	У случају неспоразума увек се прибегава решењу које је најприхватљивије за угоститељског потрошача.	0,835	0,700
16.	Угоститељским потрошачима обезбеђују се сервисне услуге (прање веша и одеће, хемијско чишћење, Rent a Car услуге, превоз до аутобуске или железничке станице, аеродрома и слично).	0,550	0,689
17.	Угоститељски потрошачи добијају савете како најбоље да користе услуге угоститељског објекта које су им на располагању.	0,416	0,580

Извор: Аутор

Једна од обавеза даваоца угоститељских услуга је да информише угоститељске потрошаче о услугама које су им на располагању, а посебно о сервисним услугама које, када им је потребно, могу да их користе. При томе се не прави разлика између страних и домаћих угоститељских потрошача, што доприноси њиховој већој пријатности и комфорности. До сличних сазнања се дошло и у ранијим истраживањима. Наиме, Џонсон, у својој студији као димензију квалитета наводи и комфор.⁶⁸

Понекад сервисне услуге типа Rent a Car услуга, такси услуга, превоза до аутобуске или железничке станице, аеродрома и слично могу знатно да утичу на популарност и имиџ угоститељског објекта.

Седми фактор детерминишу следеће манифестне варијабле: (1) угоститељском потрошачу се правовремено саопштава цена угоститељских услуга (6/0,841; 0,824), (2) својим понашањем особље улива поверење угоститељском потрошачу (5/0,787; 0,736), (3) квалитет услуге се прилагођава очекивањима и потребама угоститељског

⁶⁸ Johnson, R, The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, *International journal of service industry management*, Vol. 6, No. 5, 1995, p. 53–71.

потрошача (7/0,689; 0,716) и (4) запослени су љубазни (гостопримљиви) према угоститељским потошачима (2/0,673; 0,659). Гостопримљивост и предусретљивост особља угоститељског објекта је заједничка именована наведена варијабла (табела 16), па је сасвим прихватљиво да се овај фактор назове – **ЉУБАЗНОСТ У СКЛАДУ СА ОЧЕКИВАЊИМА УГОСТИТЕЉСКИХ ПОТРОШАЧА**.

Табела 16: Структура седмог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторска тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
6.	Угоститељском потрошачу се правовремено саопштава цена угоститељских услуга.	0,841	0,824
5.	Својим понашањем особље улива поверење угоститељском потрошачу.	0,787	0,736
7.	Квалитет услуге се прилагођава очекивањима и потребама угоститељског потрошача.	0,689	0,716
2.	Запослени су љубазни (гостопримљиви) према угоститељским потошачима.	0,673	0,659

Извор: Аутор

Овај фактор се јавља и у ранијим истраживањима. Тако, на пример, професор са Харварда David A. Garvin при дефинисању димензије квалитета са перспективе потрошача, издваја осам специјалних карактеристика (*Special Features*).⁶⁹ У корпусу тих карактеристика јављају се и показатељи квалитета који се уочавају и у угоститељству, а којима се објашњава седми фактор – ажурност, љубазност персонала и предусретљивост.

С обзиром на природу манифестних варијабла које одређују овај фактор, може се рећи да он указује и на етичку димензију услуга у угоститељству, јер пословно понашање подразумева искреност, отвореност и држање обећања, без прибегавања изговорима и триковима, или непотребном правном минимуму. Зато је љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача једно од обележја којим се изграђује идентитет и часни имиџ даваоца угоститељских услуга. Зато је разумљиво да је у складу са наведеним сазнањима и искуству дефинисан и један од општих принципа пословне етике који указује „...да искреност, отвореност,

⁶⁹ Bovee, C. L. and others, *Management*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1993.

истинитост, држање обећања и јасност доприносе не само [...] сопственом угледу и постојаности, него и лакоћи и ефикасности пословних трансакција“.⁷⁰

Осмом фактору обележја дају њему најзначајније варијабле: (1) запослени су заинтересовани за проблеме угоститељских потрошача и одговорно прилазе њиховом решавању (10/0,829; 0,742), (2) особље је отворено за сваку сугестију угоститељског потрошача о квалитету услуга (11/0,785; 0,770), (3) запослени у угоститељском објекту прикупљају повратне информације о задовољству корисника угоститељских услуга (12/0,668; 0,687) и (4) запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу и спремни су да учине и више (9/0,396; 0,556).

Очигледно је да је осми фактор (табела 17) једнозначно одређен, јер манифестне варијабле које га дефинишу недвосмислено указују на спремност угоститељског особља на сарадњу, толерантан однос према угоститељским потрошачима и несебично пружање помоћи. Сходно томе, сасвим је оправдано да се овај фактор дефинише као **КООПЕРАТИВНОСТ УГОСТИТЕЉСКОГ ОСОБЉА**.

Кооперативност угоститељског особља доприноси сатисфакцији угоститељских потрошача као исхода коришћења угоститељских услуга. То доприноси поновном враћању угоститељског потрошача истом угоститељском објекту, али и позитивној усменој пропаганди, која доприноси повећању броја нових угоститељских потрошача.⁷¹

Табела 17: Структура осмог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторска тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
10.	Запослени су заинтересовани за проблеме угоститељских потрошача и одговорно прилазе њиховом решавању.	0,829	0,742
11.	Особље је отворено за сваку сугестију угоститељског потрошача о квалитету услуга.	0,785	0,770
12.	Запослени у угоститељском објекту прикупљају повратне информације о задовољству корисника угоститељских услуга.	0,668	0,687
9.	Запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу и спремни су да учине и више.	0,396	0,556

Извор: Аутор

⁷⁰ Дамњановић, П, *Пословна етика*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2015, стр. 75.

⁷¹ Дамњановић, П, *Маркетинг и односи с јавношћу*, Висока школа за пословну економију и Предузетништво, Београд, 2009, стр. 34–35.

Девети фактор је одређен следећим манифестним варијаблама: (1) уредност и хигијена смештајног дела угоститељског објекта је на пожељном нивоу (28/0,863; 0,827), (2) климатизација угоститељског објекта пружа пријатан осећај (29/0,817; 0,713) и (3) угоститељски објекат располаже атрактивним промотивним материјалом (27/0,542; 0,675). Као што се види (табела 18) уредност и хигијена, као и климатизација угоститељског објекта представљају квалитет прилагођен угоститељском потрошачу, што угоститељски објекат чини привлачним, а боравак у њему угодним. Из тих ралога овај фактор се може назвати **УДОБНОСТ УГОСТИТЕЉСКОГ ОБЈЕКТА**. Боравак у угоститељском објекту који је обезбедио ову врсту квалитета причињава задовољство, а угоститељски потрошач осећа пријатност као да је у свом дому.

Табела 18: Структура деветог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторска тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
28.	Уредност и хигијена смештајног дела угоститељског објекта је на пожељном нивоу.	0,863	0,827
29.	Климатизација угоститељског објекта пружа пријатан осећај.	0,817	0,713
27.	Угоститељски објекат располаже атрактивним промотивним материјалом.	0,542	0,675

Извор: Аутор

Десети фактор репрезентује следеће манифестне варијабле квалитета угоститељских услуга: (1) на телефонски позив одговорна лица се благовремено јављају (7/0,872; 0,770), (2) особље је увек спремно да пружи потребне информације корисницима угоститељских услуга (8/0,662; 0,728), (3) радно време је прилагођено потребама угоститељског потрошача (6/0,545; 0,586) и (4) запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу и спремни су да учине и више (9/0,397; 0,514).

Није тешко закључити да је десети издвојени фактор (табела 19) једнозначан, а највише га одређују манифестне варијабле по којима се може интерпретирати као **КОМУНИКАЦИЈА**. Издвајање овог фактора је сасвим очекивано, јер је пословни успех врло озбиљно детерминан односом даваоца угоститељских услуга и њихових корисника. Многи квалитет услуге процењују на основу тога како се води комуникација са њима.

Табела 19: Структура десетог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторска тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
7.	На телефонски позив одговорна лица се благовремено јављају.	0,872	0,770
8.	Особље је увек спремно да пружи потребне информације корисницима угоститељских услуга.	0,662	0,728
6.	Радно време је прилагођено потребама угоститељског потрошача.	0,545	0,586
9.	Запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу и спремни су да учине и више.	0,397	0,514

Извор: Аутор

Овај фактор је у сагласности и са ранијим истраживањима. Наиме, истраживањима је утврђено да оцену о квалитету услуга потрошачи доносе на основу одређених особина, међу којима се сврстава и комуникација.⁷² Љубојевић Ч. наводи, према анкети коју су спровели Armistead С. и Cleark G. (1994) којом су вредноване услуге оценама од 1 до 5, да комуникација са потрошачима има вредност 4,5, што је од великог значаја за изградњу позитивног имица квалитета услуга.⁷³ Johnson R. (1995), такође, комуникацију сврстава у основне димензије квалитета услуга,⁷⁴ сличног мишљења је и Килибарда М.⁷⁵

Евидентно је, дакле, да се издвајање комуникације као фактора не доводи у питање. Међутим, треба имати у виду да комуникација доприноси и другим аспектима квалитета услуга – хуманизацији односа, пријатности, прихватаљивости и задовољству угоститељских потрошача.

Једанаести фактор квалитета угоститељских услуга највише је условљен следећим манифестним варијаблама: (1) угоститељском потрошачу омогућен је приступ интернету (30/0,887; 0,807), (2) број запослених је пропорционалан броју угоститељских потрошача (31/0,588; 0,567) и (3) климатизација угоститељског објекта пружа пријатан осећај (29/0,335; 0,317). Имајући у виду наведене варијабле, овај фактор се може дефинисати као **ПРИСТУП ИНТЕРНЕТУ**. Није тешко

⁷² Parasurman, A, Zeithaml V, A. & Berry L, L, A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of marketing*, Vol. 49, 1985, p. 47.

⁷³ Љубојевић, Љ, Ч, *Маркетинг услуга*, STYLOS, Нови Сад, 2002, стр. 132–133.

⁷⁴ Johnson, R, The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, *International journal of service industry management*, Vol. 6, No. 5, 1995, p. 53–71.

⁷⁵ Килибарда, М, *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет, Београд, 2008, стр. 27.

закључити да је овај фактор тесно повезан са претходним – комуникацијом, јер се преко интернета остварује значајан број разноврсних комуникација.

Издавање овог фактора (табела 20) се могло и очекивати с обзиром на улогу и значај који има интернет у животу људи. Захваљујући интернету човек може да задовољи своје многобројне потребе – пословне, образовне, културне, информативне, забавне, спортске, потребе да буде у контакту са другим особама и слично – без обзира на то где се налази. Брзина слања информација и њихова доступност и на најудаљенијим тачкама земаљске кугле достижу неслућене размере. Наравно да човек не жели да се одрекне огромних могућности тог цивилизацијског достигнућа.

Табела 20: Структура једанаестог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторска тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
30.	Угоститељском потрошачу омогућен је приступ Интернету.	0,887	0,807
31.	Број запослених је пропорционалан броју угоститељских потрошача.	0,588	0,567
29.	Климатизација угоститељског објекта пружа пријатан осећај.	0,335	0,317

Извор: Аутор

Дванаести фактор највише опредељују манифестне варијабле које, на изванредан начин, указују на однос запосленог особља према угоститељским потрошачима, а то су: (1) запослени су подједнако посвећени сваком угоститељском потрошачу (1/0,840; 0,652), (2) број запослених је пропорционалан броју угоститељских потрошача (31/0,413; 0,369), (3) угоститељски потрошачи добијају савете како најбоље да користе услуге угоститељског објекта које су им на располагању (17/0,390; 0,545) и (4) угоститељским потрошачима се пружа могућност да задовоље одређене потребе у трговинским радњама које се налазе у оквиру угоститељског објекта (19/0,357; 0,421). Зато постоје ваљани разлози да се овај фактор означи као **ПОСВЕЋЕНОСТ УГОСТИТЕЉСКИМ ПОТРОШАЧИМА.**

Манифестне варијабле које одређују овај фактор (табела 21) недвосмислено казују да је угоститељски корисник у жижи свих збивања, да је он полазиште и исходиште сваке хотелске активности, са њим све почиње и све се завршава, због чега он и заслужује да му се посвети адекватна пажња.

Табела 21: Структура дванаестог фактора

Ред. број показатеља (варијабле) у упитнику	Показатељи квалитета реализованих услуга (манифестне варијабле)	Факторска тежина (сатурација)	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	Запослени су подједнако посвећени сваком угоститељском потрошачу.	0,840	0,652
31.	Број запослених је пропорционалан броју угоститељских потрошача.	0,413	0,369
17.	Угоститељски потрошачи добијају савете како најбоље да користе услуге угоститељског објекта које су им на располагању.	0,390	0,545
19.	Угоститељским потрошачима се пружа могућност да задовоље одређене потребе у трговинским радњама које се налазе у оквиру угоститељског објекта.	0,357	0,421

Извор: Аутор

Строга посвећеност потрошачима је и један од принципа за успостављање система управљања тоталним квалитетом. Зато је веома важно да се запослено особље у угоститељском објекту, нарочито оно са прве линије услуживања, максимално посвети задовољавању разноврсних потреба угоститељских потрошача. На тај начин се изграђује стабилна основа за доношење будућих одлука о поновном коришћењу угоститељских услуга истог угоститељског објекта. Лојалност је циљ коме сви даваоци услуга, а не само угоститељство, треба да теже, јер без тога пословање у будућности је без перспективе.

У целини гледано, факторском анализом је идентификован мањи број латентних димензија које се манифестују у већем броју варијабли, односно *емпиријским путем су идентификовани фактори који објективно исказују задовољство угоститељских потрошача квалитетом реализованих угоститељских услуга, чиме је у целости реализован други истраживачки задатак и потврђена прва посебна хипотеза.*

Међутим, потребно је нагласити да сви идентификовани фактори квалитета угоститељских услуга немају исти значај (табела 22). Наиме, свих дванаест фактора квалитета угоститељских услуга објашњавају укупну варијансу са 70,210%. При томе, први издвојени фактор – *информисање угоститељског потрошача о свим аспектима угоститељских услуга* – је несумњиво најзначајнији и са највећим утицајем на укупну варијансу (18,86%). То се могло и очекивати, јер угоститељски потрошач жели да буде информисан о најбитнијим аспектима угоститељских услуга

како би могао адекватно да их користи и да, евентуално, инсистира на додатним захтевима који ће му укупан угођај употпунити.

Табела 22: Фактори квалитета угоститељских услуга

<i>Ред. број</i>	<i>НАЗИВ ФАКТОРА</i>	<i>Процент објашњења укупне варијансе</i>	<i>Кумулативна пропорција укупне варијансе</i>
1.	Информисање угоститељског потрошача о свим аспектима угоститељских услуга	15,855	15,855
2.	Савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника	11,010	26,865
3.	Прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника	7,084	33,949
4.	Лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора	6,061	40,010
5.	Испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача	5,718	45,729
6.	Савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту	4,817	50,546
7.	Љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача	4,205	54,751
8.	Кооперативност угоститељског особља	3,772	58,522
9.	Удобност угоститељског објекта	3,646	62,169
10.	Комуникација	2,966	65,135
11.	Приступ интернету	2,614	67,749
12.	Посвећеност угоститељским потрошачима	2,461	70,210

Извор: Аутор

Евидентно је да и други фактор – *савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника* – има велико учешће у објашњавању укупне варијансе (11,01%). Било би апсурдно да живимо у времену бурних научних, техничких, технолошких, организацијских и других промена, а да се оне не имплементирају у систем пословања уопште, па, наравно и у пословним процесима у угоститељству.

Нешто мање учешће у објашњавању укупне варијансе, али, такође, битан за објашњавање квалитета угоститељских услуга са перспективе угоститељских потрошача, имају трећи (7,08%) и четврти фактор (6,06%). Свакако да пружање могућности угоститељским потрошачима да испоље утицај на садржај менија представља вредну карактеристику квалитета угоститељских услуга, као и обезбеђен

и ускладу са еколошким стандардима уређен паркинг простор. Наравно да се код дизајнирања квалитета угоститељских услуга треба посветити одређена пажња путоказима и другим ознакама који не стварају недоумице, већ лако и директно воде угоститељске потрошаче до циљних објеката.

Следећа три фактора, иако још мање учествују у објашњавању укупне варијансе, дају допринос разумевању квалитета услуга у угоститељству. У питању су фактори који се односе на испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача (5,72%), савете о коришћењу сервисних и других услуга (4,82%), и љубазност коју очекују угоститељски потрошачи (4,21%).

Преостали фактори најмање учествују у објашњавању укупне варијансе, али се и они не могу сасвим игнорисати у расветљавању квалитета угоститељских услуга са перспективе угоститељских потрошача. То су фактори који подразумевају кооперативност (3,77%), удобност (3,65%), комуникацију (2,97%), лак приступ интернету (2,61%) и посвећеност запосленог особља угоститељским потрошачима (2,46%).

У вези са издвојеним факторима интересантно је погледати и матрицу интеркорелација фактора квалитета угоститељских услуга (табела 23). Она указује да између већине естрахованих фактора доминира позитивна корелација на нивоу 0,01 ($p < 0,01$), а то су: *прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника* ($r = 0,334$), *испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача* ($r = 0,272$) и *посвећеност угоститељским потрошачима* ($r = 0,243$). Као што се види корелација је позитивна када је у питању посвећеност запосленог особља испуњавању потреба и жеља угоститељских потрошача. Ипак, корелација са факторима – *љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача* ($r = -0,234$) и *приступ интернету* ($r = -0,221$) је негативна и статистички значајна ($p < 0,01$), што указује да угоститељски потрошачи нису сасвим задовољни информисањем о љубазности запосленог особља угоститељског објекта и могућностима приступа интернету.

Други фактор – *савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника* – са четири издвојена фактора и то на нивоу 0,01 ($p < 0,01$). То су: *лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора* ($r = 0,336$), *савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту* ($r = 0,324$), *удобност угоститељског објекта* ($r = 0,232$) и *прилагођеност квалитета хране и*

садржаја менија потребама корисника ($r = 0,189$). Наведене корелативне везе нису случајне, јер свака од њих на својствен начин доприноси лакшем сналажењу и коришћењу погодности које нуди угоститељски објекат.

Трећи фактор – *прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника* – је у значајној корелацији ($r = 0,370$) са фактором *испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача* ($p < 0,01$). Дакле, ради се о високом степену усаглашености прилагођеност квалитета хране и садржаја менија индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача.

Четврти фактор – *лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора* – значајно ($p < 0,01$) корелира са факторима: *савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту* ($r = 0,289$) и *удобност угоститељског објекта савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту* ($r = 0,237$), што указује на то да запослени у угоститељском објекту својим саветима теже да допринесу већој удобности угоститељских потрошача.

Може се рећи да и пети фактор – *испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача* има слично значење. Међутим, он је у негативној корелацији на нивоу 0,05 ($p < 0,05$) са седмим фактором – *љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача* ($r = 0,289$). То, заправо, значи да ако вредност испуњавања индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача расте очекивања у вези љубазности запосленог особља опада. То се може и разумети, јер би то можда значило да се претерује са захтевима задовољавања индивидуалних потреба и жеља. Дакле, у питању је обзирност угоститељских потрошача.

Шести фактор – *савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту* – значајно, на нивоу 0,01 ($p < 0,01$) корелира са факторима: *удобност угоститељског објекта* ($r = 0,316$), *посвећеност угоститељским потрошачима* ($r = 0,243$) и *кооперативност угоститељског особља* ($r = 0,183$). Ови показатељи упућују на закључак да запослено особље координирано прилази и сарађује са угоститељским потрошачима у циљу обезбеђивања услова за што пријатнији боравак у угоститељском објекту.

Седми фактор – *љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача* – је у позитивној корелацији на нивоу 0,05 ($p < 0,05$) са фактором *приступ*

интернети ($r = 0,163$). Ниво корелације могао би да буде и значајнији, али у питању је технички аспект пружања услуге на који запослено особље, ма колико било љубазно, не може брзо да реагује и изађе у сусрет угоститељском потрошачу. О корелације овог фактора са осталим факторима било је речи.

Осми фактор – *кооперативност угоститељског особља* – у значајној је корелацији на нивоу 0,01 ($p < 0,01$) са факторима: *комуникација* ($r = 0,239$) и *удобност угоститељског објекта* ($r = 0,226$). То је и разумљиво, јер без кооперативности запосленог угоститељског особља нема ни добре комуникација, нити осећаја удобности.

Девети фактор – *удобност угоститељског објекта* – значајно је повезан на нивоу 0,01 ($p < 0,01$) са фактором *посвећеност угоститељским потрошачима* ($r = 0,317$). Свакако да без ове корелативне повезаности не може се рачунати на удобност угоститељских потрошача. О осталим аспектима повезаности деветог фактора са остали факторима било је речи.

На изглед, изненађује податак да су десети фактор – *комуникација* и фактор *посвећеност угоститељским потрошачима* ($r = -0,182$) у негативној корелативној вези на нивоу значајности 0,05 ($p < 0,05$). Међутим, сасвим је логично да комуникација није једини вид посвећености угоститељског особља угоститељским потрошачима. На чему ће бити акценат међусобне интеракције увек је предодређено конкретном ситуацијом.

И корелација једанаесто фактора – *приступ интернету* и дванаестог фактора – *посвећеност угоститељским потрошачима* ($r = -0,158$) је негативна и значајна на нивоу 0,05 ($p < 0,05$). Логично објашњење тога је у чињеници да угоститељски потрошачи сматрају да им је запослено особље више посвећено уколико им је обезбеђен лак и једноставн приступ интернету, и обрнуто.

Табела 23: Интеркорелација фактора квалитета угоститељских услуга **Извор:** Аутор

Ред. бр. фактора	НАЗИВ ФАКТОРА	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 4	Ф 5	Ф 6	Ф 7	Ф 8	Ф 9	Ф 10	Ф 11	Ф 12
Ф 1	Информисање угоститељског потрошача о свим аспектима угоститељских услуга	1,000											
Ф 2	Савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника	0,083	1,000										
Ф 3	Прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника	0,334**	0,189**	1,000									
Ф 4	Лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора	-0,026	0,336**	0,137	1,000								
Ф 5	Испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача	0,272**	0,071	0,370**	0,109	1,000							
Ф 6	Савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту	0,135	0,324**	0,134	0,289**	0,258**	1,000						
Ф 7	Љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача	-0,234**	0,067	0,045	0,043	-0,151*	-0,020	1,000					
Ф 8	Кооперативност угоститељског особља	0,118	-0,050	-0,016	0,072	-0,015	0,183**	-0,008	1,000				
Ф 9	Удобност угоститељског објекта	0,218**	0,232**	0,067	0,237**	0,232**	0,316**	-0,117	0,226**	1,000			
Ф 10	Комуникација	-0,015	-0,134	-0,128	-0,071	-0,124	0,003	0,120	0,239**	0,095	1,000		
Ф 11	Приступ интернету	-0,221**	-0,002	0,053	0,026	-0,069	-0,082	0,163*	0,120	-0,028	0,052	1,000	
Ф 12	Посвећеност угоститељским потрошачима	0,243**	0,136	0,063	0,079	0,205**	0,243**	-0,092	0,046	0,317**	-0,182*	-0,158*	1,000

* Повезаност значајна на нивоу 0,05

** Повезаност значајна на нивоу 0,01

3. МОДЕЛ КВАЛИТЕТА УСЛУГА У УГОСТИТЕЉСТВУ

Свако истраживање, поред научног и друштвеног доприноса, логично је да има и употребну вредност у пракси, јер у супротном, поставило би се питање његове оправданости. Сходно томе, резултати до којих се дошло истраживањем у овој докторској дисертацији послужили су као основа за дефинисања модела квалитета услуга у угоститељству.

Да би се наведени модел егзактно дефинисао морала се испоштовати научна процедура која полази од дефинисања индикатора квалитета услуга у угоститељству, да би се на основу њих, касније, конструисала скала процене квалитета услуга у угоститељству, али са перспективе угоститељских потрошача. Наведена скала је подвргнута валидацији ради доношења научног суда о њеној подобности за коришћење. Резултати валидације скале дати су у делу дисертације – *Методолошка заснованост истраживања*.

Применом факторске анализе манифестне варијабле које су дате у скали, њих 44, редуковане су на мањи број фактора, тачније 12, који су послужили као основа за конструисање модела квалитета услуга у угоститељству. Емпиријско-истраживачки приступ дефинисању наведеног модела указује на то да он има обележје теоријског конструкта, методолошке заснованости и практичне применљивости. На основу њега менаџери могу објективно да процене који су фактори квалитета угоститељских услуга најбитнији и да своју пажњу усмере на њих, предузимају одговарајуће корективне и друге мере ради унапређења постојеће праксе пружања квалитетних угоститељских услуга.

Из претходног се може закључити да структуру наведеног модела конституишу 12 фактора (латентних варијабли) квалитета услуга у угоститељству. При томе, сваки фактор је мерен већим бројем манифестација квалитета услуга тако што су испитаници своје вредносне ставове о њима исказивали на нумеричкој скали од 1 до 5.

Сваки фактор квалитета услуга у угоститељству посебно је разматран, а предност је дата оним манифестним варијаблама са највишим вредностима комуналитета, сатурације и коефицијентом корелације са датим фактором. Овај

методолошки поступак примењивао се и раније, на пример у SERVQUAL моделу мерења квалитета у сектору услуга.⁷⁶

Техничка решења обликовања оваквог модела могу да буду различита, а једно од могућих приказано је у табели 24.

Дакле, на основу претходних теоријско-методолошких констатација, оправдано се може констатовати да је *трећи истраживачки задатак у потпуности реализован, односно да је на основу издвојених фактора дефинисана структура модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства испорученим вредностима и сатисфакције угоститељских потрошача, који омогућава да се на једноставан, приступачан и егзактан начин врши квантификовање нивоа сатисфакције корисника услуга и њихово вредновање.*

Реализацијом овог задатка *потврђена је и друга посебна хипотеза, којом се претпоставља да идентификовани фактори чине основу за дефинисање структуре модела квалитета услуга у угоститељству.* Међутим, то су и доминантни фактори квалитета услуга у угоститељству, па је самим тим *потврђена и трећа посебна хипотеза.*

⁷⁶ Hill, N. and Alexander, J, *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire, 2006, стр. 161.

Табела 24: Структура модела квалитета услуге у угоститељству (Извор: Аутор)

ФАКТОРИ	Показатељи квалитета реализованих услуга	Оцена (од 1 до 5)	Σ (збир оцена)	СВ (средња вредност)
1	2	3	4	5
1. Информисање угоститељског потрошача о свим аспектима угоститељских услуга	1. Угоститељски потрошач добија рачун са јасно дефинисаним ценама пружених услуга.		Σ ₁ =	СВ ₁ = $\frac{\Sigma_1}{5}$
	2. Угоститељски потрошач добија компетентне информације о квалитету пића од запослених.			
	3. Угоститељски потрошачи се осећају безбедним и сигурним у угоститељском објекту.			
	4. Угоститељски објекат располаже широким асортиманом пића и напитака.			
	5. Вентилација обезбеђује пријатност у сваком делу угоститељског објекта.			
2. Савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника	1. Персонал угоститељског објекта прати и примењује савремене трендове у угоститељским услугама.		Σ ₂ =	СВ ₂ = $\frac{\Sigma_2}{5}$
	2. Културне и забавне активности су тако димензиониране да доприносе осећају пријатности угоститељског потрошача.			
	3. Атмосфера у угоститељском објекту је пријатна.			
	4. Услуге се пружају у објекту који је модерно опремљен и атрактиван.			
	5. Простор у околини угоститељског објекта је уређен и усаглашен са еколошким стандардима.			
3. Прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника	1. Квалитет хране се прилагођава укусу угоститељског потрошача.		Σ ₃ =	СВ ₃ = $\frac{\Sigma_3}{4}$
	2. Особље угоститељског објекта је прикладно одевено и уредно.			
	3. Храна се сервира благовремено и у складу са стандардима.			
	4. Постоји спремност да се испуне појединачни специфични захтеви угоститељских потрошача у вези са садржајем менија.			
4. Лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора	1. Видни путокази и друге ознаке олакшавају долзак до угоститељског објекта.		Σ ₄ =	СВ ₄ = $\frac{\Sigma_4}{3}$
	2. Паркинг простор угоститељског објекта је обезбеђен (физички или технички).			
	3. Угоститељски објекат располаже довољно великим паркингом простором.			
5. Испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача	1. Запослени реагују на индивидуалне потребе и жеље угоститељских потрошача радије него да се стриктно држе процедура и правила.		Σ ₅ =	СВ ₅ = $\frac{\Sigma_5}{4}$
	2. Простор за обедовање је пријатан и са високим хигијенским стандардима.			
	3. Храна у угоститељском објекту је квалитетна и безбедна.			
	4. Угоститељски објекат има довољан број запослених за пружање квалитетних услуга.			
6. Савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту	1. Угоститељски потрошачи су благовремено информисани о садржајима услуга које су им на располагању.		Σ ₆ =	СВ ₆ = $\frac{\Sigma_6}{5}$
	2. Не прави се разлика између страних и домаћих угоститељских потрошача.			
	3. У случају неспоразума увек се прибегава решењу које је најприхватљивије за угоститељског потрошача.			
	4. Угоститељским потрошачима обезбеђују се сервисне услуге (прање веша и одеће, хемијско чишћење, Rent a Car услуге, превоз до аутобуске или железничке станице, аеродрома и слично).			
	5. Угоститељски потрошачи добијају савете како најбоље да користе услуге угоститељског објекта које су им на располагању.			
7. Љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача	1. Угоститељском потрошачу се правремено саопштава цена угоститељских услуга.		Σ ₇ =	СВ ₇ = $\frac{\Sigma_7}{4}$
	2. Својим понашањем особље улива поверење угоститељском потрошачу.			
	3. Квалитет услуге се прилагођава очекивањима и потребама угоститељског потрошача.			
	4. Запослени су љубазни (гостопримљиви) према угоститељским потрошачима.			
8. Кооперативност угоститељског особља	1. Запослени су заинтересовани за проблемске угоститељских потрошача и одговорно прилазе њиховом решавању.		Σ ₈ =	СВ ₈ = $\frac{\Sigma_8}{3}$
	2. Особље је отворено за сваку сугестију угоститељског потрошача о квалитету услуга.			
	3. Запослени у угоститељском објекту прикупљају повратне информације о задовољству корисника угоститељских услуга.			
9. Удобност угоститељског објекта	1. Уредност и хигијена смештајног дела угоститељског објекта је на пожељном нивоу.		Σ ₉ =	СВ ₉ = $\frac{\Sigma_9}{3}$
	2. Климатизација угоститељског објекта пружа пријатан осећај.			
	3. Угоститељски објекат располаже атрактивним промотивним материјалом.			
10. Комуникација	1. На телефонски позив одговорна лица се благовремено јављају.		Σ ₁₀ =	СВ ₁₀ = $\frac{\Sigma_{10}}{4}$
	2. Особље је увек спремно да пружи потребне информације корисницима угоститељских услуга.			
	3. Радно време је прилагођено потребама угоститељског потрошача.			
	4. Запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу и спремни су да учине и више.			
11. Приступ интернету	1. Угоститељском потрошачу омогућен је приступ интернету.		Σ ₁₁ =	СВ ₁₁ = $\frac{\Sigma_{11}}{2}$
	2. Број запослених је пропорционалан броју угоститељских потрошача.			
12. Посвећеност угоститељском потрошачу	1. Запослени су подједнако посвећени сваком угоститељском потрошачу.		Σ ₁₂ =	СВ ₁₂ = $\frac{\Sigma_{12}}{2}$
	2. Угоститељским потрошачима се пружа могућност да задовоље одређене потребе у трговинским радњама које се налазе у оквиру угоститељског објекта.			
Израчунавање средње вредности показатеља квалитета реализованих услуга		Σ = Σ ₁ + Σ ₂ + Σ ₃ + ... + Σ ₁₀ + Σ ₁₁ + Σ ₁₂	Σ	СВ = $\frac{\Sigma}{40}$
			Σ =	СВ =

4. МОГУЋНОСТ ПРЕДИКЦИЈЕ ФАКТОРА КВАЛИТЕТА УСЛУГА У УГОСТИТЕЉСТВУ НА ОСНОВУ СОЦИЈАЛНО-АНДРАГОШКИХ ОБЕЛЕЖЈА УГОСТИТЕЉСКИХ ПОТРОШАЧА

Као што је већ наглашено, овим истраживачким подухватом требало је да се утврди и каква је повезаност између претпостављених социјално-андрагошких обележја угоститељских потрошача (пол, године старости, ниво образовања), као и начина избора угоститељског објекта и идентификованих фактора квалитета угоститељских услуга, односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању значаја издвојених фактора. Сасвим је било логично да се у том циљу примени регресиона анализа, и то линеарни модел регресије. Наравно, то је подразумевало да се провери да ли се на примењеном узорак може научно коректно применити овај статистички поступа, што је и урађено у складу са датим објашњењима о одељку рада – *Методолошка заснованост истраживања*.

4.1. Информисаност о свим аспектима угоститељских услуга и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Први фактор квалитета угоститељских услуга чија преференција зависи од неких социјално-андрагошких обележја угоститељских потрошача (предикторске варијабле) јесте *информисаност о свим аспектима угоститељских услуга* (критеријумска варијабла). Резултати регресионе анализе овог фактора приказани су у табели 25. Имајући у виду коефицијент мултипле корелације (R)⁷⁷ који износи 0,083, повезаност између претпостављених социјалних и андрагошких обележја и наведеног фактора квалитета угоститељских услуга веома је ниска.

⁷⁷ Коефицијент мултипле корелације (R) показује колика је повезаност између критеријумске варијабле и линеарне комбинације предикторских варијабли.

Табела 25: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

<i>Критеријумска варијабла</i>	<i>Коефицијент мултипле корелације (R)</i>	<i>Коефицијен тмултипле детерминације (R Square)</i>	<i>Кориговани коефицијент мултипле детерминације⁷⁸ (Adjusted R Square)</i>
<i>Информисаност о свим аспектима угоститељских услуга</i>	0,083	0,007	-0,014

Извор: Аутор

Вредност кефицијента мултипле детерминације (0,007) недвосмислено указују на то да се помоћу анализираних обележја испитаника (угоститељских потрошача) може објаснити само 0,7% варијансе критеријума (информисаност о свим аспектима угоститељских услуга).⁷⁹ При томе, коефицијент мултипле детерминације статистички није значајан ($p=0,856$, а то значи да је $p>0,05$), јер вредност F-теста износи 0,332 (табела 26).

Табела 26: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	1,348	4	0,337	0,332	0,856
Резидуал (грешка)	196,652	194	1,014		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Као што се види, израчунати статистички показатељи немају сва статистичка својства. Наиме, свака предикторске варијабле различито доприноси објашњавању критеријумске варијабле (табела 27). Међутим, имајући у виду вредности БЕТА-коефицијента (B), оне ипак немају ни предиктивну вредност, јер је $p>0,05$ за сваку предикторску варијаблу, што значи да се на основу пола, старости (година живота), нивоа образовања и начина избора угоститељског објекта не могу предвидети

⁷⁸ Кориговани коефицијен користи се код малих узорака, што у овом истраживању није случај.

⁷⁹ Коефицијент мултипле детерминације је квадрат коефицијента мултипле корелације (R^2). Говори о томе колико се процената критеријумске варијабле може објаснити (предвидети) на основу познавања варијансе предикторских варијабли. Да би се добио проценат, потребно је коефицијент мултипле детерминације (у овом случају 0,007) помножити са 100 (у овом случају добиће се 0, 7%).

захтеви угоститељских потрошача у погледу информисаност о свим аспектима угоститељских услуга.

Табела 27: Прогноза вредновања првог фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	Т-тест	р
	В	Станд. грешка			
Пол	-0,058	0,146	-0,029	-0,399	0,691
Старост	-0,073	0,106	-0,051	-0,692	0,490
Образовање	-0,054	0,086	-0,045	-0,624	0,533
Избор	-0,037	0,063	-0,044	-0,593	0,554

Извор: Аутор

4.2. Савремени приступ задовољавању потреба и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Други у низу издвојених фактора квалитета угоститељских услуга, чије вредновање није независно од структуре која се односи на социјално-андрагошке податке испитаника као предикторе, јесте *савремени приступ задовољавању потреба угоститељских потрошача*. Према подацима у табели 28. види се да је повезаност између предикторских варијабли и критеријумске варијабле ниска ($R = 0,233$), али је, ипак, статистички значајна (табела 29), јер је вредност F-теста значајна на нивоу 0,027 ($p < 0,05$). При томе, треба имати у виду да се помоћу анализираних социјалних и андрагошких обележја испитаника може објаснити 5,4% варијансе критеријумске варијабле (табели 28).

Табела 28: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Коефицијен тмултипле детерминације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)
Савремени приступ задовољавању потреба угоститељских потрошача	0,233	0,054	0,035

Извор: Аутор

Табела 29: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	10,784	4	2,696	2,794	0,027
Резидуал (грешка)	187,216	194	0,965		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

На основу података приказаних у табели 30. може се закључити да међу претпостављеним социјалним и андрагошким обележјима испитаника – угоститељских потрошача – као предикторским варијаблама, највећи допринос прогнозирању вредности критеријумске варијабле – савремени приступ задовољавању потреба угоститељских потрошача – даје обележје испитаника *означено као ниво образовања*, јер се види да је вредност парцијалног стандардизованог регресивног коефицијента (Бета) 0,192, што је значајно на нивоу 0,01 ($p < 0,01$). Другим речима то значи да је савремени приступ задовољавању потреба угоститељских потрошача израженији код испитаника са вишим степеном образовања. Овај налаз се може сматрати логичним, јер образовање и савремене потребе човека су друштвени производи и друштвени процеси, који проистичу из друштва, а могло би се рећи да су и његова детерминанта.

Табела 30: Прогноза вредновања другог фактора на основу предикторских обележја

<i>Предикторске варијабле</i>	<i>Нестандардизовани коефицијенти</i>		<i>Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)</i>	<i>T-тест</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>Станд. грешка</i>			
<i>Пол</i>	0,107	0,142	0,053	0,749	0,455
<i>Старост</i>	0,154	0,103	0,107	1,490	0,138
<i>Образовање</i>	0,228	0,084	0,192	2,715	0,007
<i>Избор</i>	0,073	0,061	0,085	1,187	0,237

Извор: Аутор

4.3. Прилагођеност квалитета хране и садржаја менија и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Према подацима у табели 31. уочава се да трећи фактор – *прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника* – није значајно повезана са социјалним и андрагошким обележјима угоститељских корисника. На то указује коефицијент мултипле корелације који је веома низак, износи 0,149. Такође, социјалним и андрагошким обележјима угоститељских потрошача (испитаника) може се објаснити само 2,2% варијансе критеријума (*прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника*).

Табела 31: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

<i>Критеријумска варијабла</i>	<i>Коефицијент мултипле корелације (R)</i>	<i>Коефицијен т мултипле детерминације (R Square)</i>	<i>Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)</i>
<i>Прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника</i>	0,149	0,022	0,002

Извор: Аутор

Сасвим је логично што и тест значајности коефицијента мултипле детерминације (табела 32) показује да вредност F-теста износи 1,096 и да статистички није значајан, јер је $p > 0,05$ ($p = 0,359$). То указује на чињеницу да целокупни систем предикторских варијабли није значајан за предикцију критеријумске варијабле.

Табела 32: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	4,383	4	1,096	1,098	0,359
Резидуал (грешка)	193,617	194	0,998		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Ако се имају у виду претходни показатељи, онда је сасви разумљиво што се старост (година живота), ниво образовања и начин избора угоститељског објекта не намећу као релевантни предиктори критеријумске варијабле (табела 33) – *прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника*, односно помоћу њих се не могу предвидети захтеви угоститељских потрошача у погледу прилагођености квалитета хране и садржаја менија потребама корисника. Податак да предикторска варијабла *пол* има предиктивну вредност, јер парцијални стандардизовани регресивни коефицијента (Бета) износи 0,148 и статистички је значајан ($p < 0,05$), може се третирати као случајност.

Табела 33: Прогноза вредновања трећег фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	Т-тест	p
	B	Станд. грешка			
<i>Пол</i>	0,296	0,145	0,148	20,046	0,042
<i>Старост</i>	-0,006	0,105	-0,004	-0,058	0,954
<i>Образовање</i>	-0,055	0,085	-0,047	-0,649	0,517
<i>Избор</i>	-0,011	0,062	-0,013	-0,180	0,857

Извор: Аутор

4.4. Лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Као и у претходном случају, и четврти издвојени фактор – *лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора* – према резултатима регресионе анализе, није значајно повезан са предикторским варијаблама. На такав закључак упућују подаци у табели 34, који показују да је повезаност између предикторских варијабли и критеријумске варијабле веома ниска ($R=0,154$), као и да се социјалним и андрагошким обележјима испитаника може објаснити само 2,4% варијансе критеријума (*лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора*).

Табела 34: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

<i>Критеријумска варијабла</i>	<i>Коефицијент мултипле корелације (R)</i>	<i>Коефицијент мултипле детерминације (R Square)</i>	<i>Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)</i>
<i>Лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора</i>	0,154	0,024	0,004

Извор: Аутор

Из ове анализе, а на основу података у табели 35, такође се може закључити да предикторске варијабли – *пол, године старости, ниво образовања и начина избора угоститељског објекта* – као систем варијабли није значајан за предикцију критеријумске варијабле (четвртог издвојеног фактора), јер вредност F-теста износи 1,181 и није статистички значајан $p > 0,05$ ($p = 0,359$).

Табела 35: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	4,707	4	1,177	1,181	0,320
Резидуал (грешка)	193,293	194	0,996		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Међутим, из табеле 36, види се да је пол, према вредности парцијалног стандардизованог регресивног коефицијента (*Бета*), који износи 0,148, и у овом случају статистички значајан као предикторска варијабла, јер је $p < 0,05$ ($p = 0,043$). Ипак, то се може сматрати само случајношћу с обзиром на то да је тест значајности коефицијента мултипле детерминације показао да систем предикторских варијабли није значајан за предикцију критеријумске варијабле. Ово је само један у низу показатеља о вишеструкој условљености посматране појаве, а самим тим и о сложености њеног предвиђања.

Табела 36: Прогноза вредновања четвртог фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	Т-тест	р
	В	Станд. грешка			
<i>Пол</i>	0,295	0,144	0,148	2,039	0,043
<i>Старост</i>	0,037	0,105	0,026	0,351	0,726
<i>Образовање</i>	0,016	0,085	0,013	0,187	0,852
<i>Избор</i>	-0,032	0,062	-0,038	-0,516	0,607

Извор: Аутор

4.5. Испуњавање индивидуалних потреба и жеља и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Према подацима приказаном у табели 37. види се да је повезаност између предикторских варијабли – *пол, године старости, ниво образовања и начина избора угоститељског објекта* – и критеријумске варијабле – *веома ниска* (коефицијент мултипле корелације износи 0,134). Такође се види да се помоћу претпостављених социјалних и андрагошких обележја угоститељских потрошача (испитаника) може објаснити врло мали проценат варијансе критеријума, само 1,8%, што је неприхватљиво.

Табела 37: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Коефицијент мултипле детерминације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)
<i>Испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача</i>	0,134	0,018	-0,002

Извор: Аутор

У прилог претходној констатацији су и резултати тестирања значајности коефицијента мултипле детерминације (табела 38). Наиме, вредност F-теста износи 0,886 и статистички није значајан јер је $p=0,473$ ($p>0,05$). Из тих разлога се систем наведених предикторских варијабли не може сматрати валидним за предикцију става о испуњавању индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача.

Табела 38: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	3,552	4	0,888	0,886	0,473
Резидуал (грешка)	194,448	194	1,002		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Сходно претходном, реално је било очекивати да и парцијални допринос претпостављених социјалних и андрагошких обележја као предиктора неће бити статистички значајан. То су потврдили резултати регресионе анализе приказаних у табели 39, јер за сваку предикторску варијаблу $p > 0,05$. Овај резултат може да послужи менаџерима у угоститељству као релевантан показатељ којим ће се руководити у креирању односа са угоститељским потрошачима, јер се сви они налазе у истој равни, па, сходно томе, претпостављена социјална и андрагошка обележја не би требало да буду разлог да им се различито приступа.

Табела 39: Прогноза вредновања петог фактора на основу предикторских обележја

<i>Предикторске варијабле</i>	<i>Нестандардизовани коефицијенти</i>		<i>Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)</i>	<i>T-тест</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>Станд. грешка</i>			
<i>Пол</i>	-0,030	0,145	-0,015	-0,204	0,839
<i>Старост</i>	0,195	0,105	0,136	1,859	0,065
<i>Образовање</i>	0,006	0,085	0,005	0,067	0,947
<i>Избор</i>	0,039	0,062	0,046	0,629	0,530

Извор: Аутор

4.6. Савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Када је реч о преференцији шестог фактора – савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту – резултати регресионе анализе казују да на ову критеријумску варијаблу социјална и андрагошка обележја угоститељски

потрошача, као предикторске варијабле, немају значајан утицај. На такав закључак упућују подаци у табели 40, јер је коефицијент мултипле корелације (R) низак (0,183), а и учешће ових обележја испитаника у објашњавању укупне варијансе критеријума је, такође, мали (3,4).

Табела 40: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

<i>Критеријумска варијабла</i>	<i>Коефицијент мултипле корелације (R)</i>	<i>Коефицијент мултипле детерминације (R Square)</i>	<i>Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)</i>
<i>Савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту</i>	0,183	0,034	0,014

Извор: Аутор

Подаци у табели 41. анализирани скуп предикторских варијабли није значајан за предикцију критеријумске варијабле, јер F–тест није статистички значајан ($p=0,155$). Зато није потребно анализирати корелацију и утицај сваког предиктора посебно на критеријумску варијаблу, јер ниједно социјално и андрагошко обележје нама предиктивну вредност (табела 42).

Табела 41: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободe (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F–тест</i>	<i>p</i>
Регресија	6,652	4	1,663	1,686	0,155
Резидуал (грешка)	191,348	194	0,986		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Претходна констатација, упућује на закључак да су савети запосленог угоститељског особља о коришћењу сервисних и других услуга корисни и подједнако потребни свим угоститељским потрошачима, јер могу да допринесу лакшем, бржем и потпунијем задовољавању њихових потреба.

Табела 42: Прогноза вредновања шестог фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	Т-тест	р
	В	Станд. грешка			
Пол	0,119	0,144	0,060	0,827	0,409
Старост	0,205	0,104	0,144	1,972	0,050
Образовање	-0,081	0,085	-0,069	-0,959	0,339
Избор	0,063	0,062	0,074	1,023	0,308

Извор: Аутор

4.7. Љубазност у складу са очекивањима и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Следећи фактор квалитета угоститељских услуга чија је зависност преференције од социјалних и андрагошких обележја угоститељских потрошача проверена је љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача (седми фактор). Резултати ове провере – регресијске анализе – приказани у табели 43. показују да је повезаност између предикторских варијабли и критеријумске варијале ниска ($R=0,259$) и да се помоћу претпостављених социјалних и андрагошких обележја угоститељских потрошача (испитаника) може објаснити 6,7% варијансе критеријума, што је до сада најбиљи резултат.

Табела 43: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Коефицијен тмултипле детерминације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)
Љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача	0,259	0,067	0,048

Извор: Аутор

Тест значајности коефицијента мултипле детерминације (табела 44) казује да је систем претпостављених социјалних и андрагошких обележја испитаника значајан за предикцију критеријумске варијабеле, јер је F-тест статистички значајан, $p=0,009$ ($p<0,01$).

Табела 44: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

Анализа варијансе	Сума квадрата (Sum of Square)	Бр. степени слободе (df)	Просечни квадрат одступања (Mean Square)	F-тест	p
Регресија	13,327	4	3,332	3,500	0,009
Резидуал (грешка)	184,673	194	0,952		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Међутим, за предикцију љубазности у складу са очекивањима угоститељских потрошача (табела 45) релевантна је само једана предикторска варијабла – *старост*, тј. године живота ($p=0,005$; $p<0,01$). Са практичног становишта, то значи да од запосленог угоститељског особља, у погледу љубазности, више очекују старији угоститељски потрошачи. Остали предиктори нису релевантни за предикцију овог критеријума (седмог фактора) па се могу искључити из скупа предиктор.

Табела 45: Прогноза вредновања седмог фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	T-тест	p
	B	Станд. грешка			
Пол	0,243	0,141	0,121	1,717	0,087
Старост	0,290	0,102	0,202	2,831	0,005
Образовање	0,124	0,083	0,104	1,484	0,139
Избор	0,036	0,061	0,043	0,597	0,551

Извор: Аутор

4.8. Кооперативност угоститељског особља и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

За разлику од претходног случаја, резултати регресионе анализе приказани у табели 46, показују да је повезаност између предикторских варијабли – социјалних и андрагошких обележја испитаника, с једне стране и критеријумске варијабле – *кооперативност угоститељског особља*, с друге стране, веома ниска ($R=0,140$), Такође је и учешће предиктора у објашњавању варијансе критеријума само 2%.

Табела 46: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

<i>Критеријумска варијабла</i>	<i>Коефицијент мултипле корелације (R)</i>	<i>Коефицијен тмултипле детерминације (R Square)</i>	<i>Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)</i>
<i>Кооперативност угоститељског особља</i>	0,140	0,020	-0,001

Извор: Аутор

Имајући у виду да је вредност F–тест 0,972 (табела 47) и да није статистички значајан, јер је $p=0,424$ ($p>0,05$), може секонстатовати да систем предикторских варијабли (социјална и андрагошка обележја угоститељских потрошача) немају предиктивну вредност за осми фактор. Другим речима то значи да се на основу пола, старости (година живота), нивоа образовања и начина избора угоститељског објекта не могу предвидети захтеви угоститељских потрошача у погледу кооперативности угоститељског особља.

Табела 47: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F–тест</i>	<i>p</i>
Регресија	3,889	4	0,972	0,972	0,424
Резидуал (грешка)	194,111	194	1,001		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

С обзиром на претходне показатеље, сасвим је логично што вредности парцијалних стандардизовних коефицијената (*Бета*) ни за једано претпостављено социјално и андрагошко обележје (предиктор) није значан, јер је свако $p>0,05$ (табела 48). Овај налаз никако не значи да кооперативност угоститељског особља није битна. Напротив, угоститељско особље, у настојањима да задовоље потребе и жеље угоститељских потрошача, треба да испољава коперативан однос према њима, без обзира на то ког су пола, година живота, нивоа образовања и на који начин су се определили за баш одређени угоститељски објекат.

Табела 48: Прогноза вредновања осмог фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	Т-тест	р
	В	Станд. грешка			
Пол	0,066	0,145	0,033	0,454	0,650
Старост	0,049	0,105	0,034	0,467	0,641
Образовање	0,083	0,085	0,070	0,977	0,330
Избор	-0,092	0,062	-0,108	-1,476	0,141

Извор: Аутор

4.9. Удобност угоститељског објекта и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

И девети у низу издвојених фактора – удобност угоститељског објекта – не предиктује са ниједним од претпостављених социјалних и андрагошких обележја угоститељских корисника (испитаника). На то указују подаци у табели 49, из којих се јасно види да је повезаност између предикторских варијабли (претпостављена социјална и андрагошка обележја испитаника) и критеријумске варијабле (девети фактор) неприхватљива, јер је коефицијент мултипле корелације веома низак ($R=0,132$), а предиктори незнатно, са 1,7%, учествују у објашњавању укупне варијансе критеријума.

Табела 49: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Коефицијент мултипле детерминације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)
Удобност угоститељског објекта	0,132	0,017	-0,003

Извор: Аутор

Тест значајности коефицијента мултипле детерминације (табела 50), такође, показује да систем претпостављених предикторских варијабли нема значајну вредност у предикцији критеријума ($p=0,487$; $p>0,05$).

Табела 50: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободe (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	3,463	4	0,866	0,863	0,487
Резидуал (грешка)	194,537	194	1,003		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Ако се имају у виду претходно презентовани подаци, онда је сасвим разумљиво што парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (*Beta*) нису статистички значајни (табела 51). То значи да угоститељско особље у обезбеђивању удобности треба да имају исти прилаз свим угоститељским корисницима. Зато је и логично што је овај фактор – удобност угоститељског објекта – статистички значајно, на нивоу 0,01 повезан са факторима (табела 23): информисање угоститељског потрошача о свим аспектима угоститељских услуга (фактор 1), савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника (фактор 2), лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора (фактор 4), испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача (фактор 5), савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту (фактор 6) и кооперативност угоститељског особља (фактор 8), јер сви они, на изванредан начин, доприносе осећању удобности угоститељских потрошача.

Табела 51: Прогноза вредновања деветог фактора на основу предикторских обележја

<i>Предикторске варијабле</i>	<i>Нестандардизовани коефицијенти</i>		<i>Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)</i>	<i>T-тест</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>Станд. грешка</i>			
<i>Пол</i>	0,009	0,145	0,005	0,064	0,949
<i>Старост</i>	0,071	0,105	0,050	0,676	0,500
<i>Образовање</i>	0,083	0,085	0,071	0,977	0,330
<i>Избор</i>	-0,080	0,062	-0,094	-10,288	0,199

Извор: Аутор

4.10. Комуникација и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Комуникација као феномен модерног друштва, јер савремени свет је незамислив без свих врста, облика и начина комуницирања. Она представља персонални и друштвени однос, односно садржи персоналну и друштвену димензију.

С обзиром на учеснике и сврху комуникације, „многи теоретичари, комуникацију и дефинишу као свесни однос међу јединкама (везу међу њима чине различити вербални, визуални, звучни и други знаци), који је остварен у случајевима када се порука разуме и када подстиче акцију или стимулише примаоца на одређену реакцију“.⁸⁰ Зато запослени у угоститељству, а посебно менаџери, који због природе посла, имају свакодневне контакте са великим бројем људи, морају да поседују и широк спектар пословног понашања и способност брзог процењивања саговорника. Из тих разлога се у овом истраживању очекивало да ће повезаност претпостављених социјалних и андрагошких обележја угоститељских корисника са фактором (10) – *комуникација* – бити статистички значајна. Међутим, показатељи регресионе анализе приказани у табели број 52. имају сасвим другачије значење. Наиме, повезаност између предикторских варијабли, тј. претпостављених социјалних и андрагошка обележја угоститељских потрошача и комуникације као критеријумске варијабле је прилично ниска ($R=0,194$). При том, анализирана обележја испитаника објашњавају 3,8% варијансе критеријума.

Табела 52: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

<i>Критеријумска варијабла</i>	<i>Коефицијент мултипле корелације (R)</i>	<i>Коефицијен тмултипле детерминације (R Square)</i>	<i>Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)</i>
<i>Комуникација</i>	0,194	0,038	0,018

Извор: Аутор

Са претходним подацима сагласни су и подаци у табели 53. Као што се види, вредност F–тест је 0,900 и статистички није значајан ($p=0,112$; $p>0,05$), што значи да

⁸⁰ Дамњановић, П, *Пословна етика*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2015, стр. 91

целокупни систем предикторских варијабли није значајан за предикцију критеријумске варијабле.

Табела 53: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F-тест</i>	<i>p</i>
Регресија	7,464	4	1,866	1,900	0,112
Резидуал (грешка)	190,536	194	0,982		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

С обзиром на претходне податке, сасвим је логично што допринос претпостављених социјалних и андрагошких обележја угоститељских потрошача, појединачно гледано, статистички није значајан (табела 54) за предикцију критеријумске варијабле – комуникације.

Табела 54: Прогноза вредновања десетог фактора на основу предикторских обележја

<i>Предикторске варијабле</i>	<i>Нестандардизовани коефицијенти</i>		<i>Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)</i>	<i>T-тест</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>Станд. грешка</i>			
<i>Пол</i>	0,006	0,143	0,003	0,040	0,968
<i>Старост</i>	-0,153	0,104	-0,107	-1,472	0,143
<i>Образовање</i>	-0,164	0,085	-0,138	-1,936	0,054
<i>Избор</i>	-0,107	0,062	-0,127	-1,744	0,083

Извор: Аутор

4.11. Приступ интернету и социјално-андрагошка обележја угоститељских потрошача

Када се ради о предикцији једанаестог фактора – *приступ интернету* – резултати регресионе анализе приказани у табели 55. показују да је повезаност између предикторских варијабли и критеријумске варијабле веома ниска ($R=0,138$) и да предиктори (пол, године старости, ниво образовања и начина избора угоститељског објекта) објашњавају варијансу критеријума само са 1,9%.

Табела 55: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

Критеријумска варијабла	Коефицијент мултипле корелације (R)	Коефицијен тмултипле детерминације (R Square)	Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)
Приступ интернету	0,138	0,019	-0,001

Извор: Аутор

И тест значајности коефицијента мултипле детерминације казује да је вредност F–тест 0,933, па, самим тим, није статистички значајан ($p=0,443$; $p>0,05$). То казује да скуп предикторских варијабли није валидан за прогнозу критеријумске варијабле. Наравно, логични след тога је да и парцијални допринос сваке предикторске варијабле није прихватљив, јер је $p>0,05$ (табела 57).

Табела 56: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

Анализа варијансе	Сума квадрата (Sum of Square)	Бр. степени слободе (df)	Просечни квадрат одступања (Mean Square)	F–тест	p
Регресија	3,757	4	0,939	0,938	0,443
Резидуал (грешка)	194,243	194	1,001		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Табела 57: Прогноза вредновања једанаестог фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	T–тест	p
	B	Станд. грешка			
Пол	-0,057	0,145	-0,028	-0,391	0,696
Старост	0,123	0,105	0,086	1,168	0,244
Образовање	0,100	0,085	0,085	1,176	0,241
Избор	-0,051	0,062	-0,060	-0,813	0,417

Извор: Аутор

Логично објашњење овог налаза је у томе да масовно коришћење интернета не познаје ограничења по многим аспектима, јер он није доступан само посебној

категорији корисника. Дакле, може се рећи да коришћење интернета није привилегија, већ преимућство савременог живота. У том контексту, предикција критеријумске варијабле – приступ интернету – била би крајње неизвесна собзиром на то да је интернет општељудско добро свима доступно.

4.12. Посвећеност угоститељском потрошачу и њихова социјално-андрагошка обележја

Слично претходним налазу, за дванаести фактор – *посвећеност угоститељском потрошачу* – нису идентификовани валидни предиктори.

Наиме, резултати регресионе анализе приказани у табели 58, показују да је повезаност између предикторских варијабли и критеријумске варијабле ниска ($R=0,145$) и да се помоћу анализираних социјалних и андрагошких обележја угоститељских потрошача може објаснити само 2,1% варијансе критеријума.

Табела 58: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле

<i>Критеријумска варијабла</i>	<i>Коефицијент мултипле корелације (R)</i>	<i>Коефицијен тмултипле детерминације (R Square)</i>	<i>Кориговани коефицијент мултипле детерминације (Adjusted R Square)</i>
<i>Посвећеност угоститељском потрошачу</i>	0,145	0,021	0,001

Извор: Аутор

Поред тога, тест значајности коефицијента мултипле детерминације статистички није значајан (табела 59), јер је вредност F–теста 1,035, што значи да није статистички значајан ($p=0,391$; $p>0,05$).

Табела 59: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације

<i>Анализа варијансе</i>	<i>Сума квадрата (Sum of Square)</i>	<i>Бр. степени слободе (df)</i>	<i>Просечни квадрат одступања (Mean Square)</i>	<i>F–тест</i>	<i>p</i>
Регресија	4,135	4	1,034	1,035	0,391
Резидуал (грешка)	193,865	194	0,999		
Сума	198,000	198			

Извор: Аутор

Имајући у виду претходне податке, сасвим је било извесно да парцијални (појединачни) допринос предикторских варијабли неће бити статистички значајан, односно да претпостављена социјална и андрагошка обележја угоститељских потрошача не доприносе прогнозирању вредности критеријумске варијабле – посвећеност угоститељском потрошачу (табела 60). Разлог томе је вероватно у чињеници да је угоститељско особље подједнако посвећено свим угоститељским потрошачима без обзира на њихове социјалне и андрагошке различитости.

Табела 60: Прогноза вредновања једанаестог фактора на основу предикторских обележја

Предикторске варијабле	Нестандардизовани коефицијенти		Парцијални стандардизовани регресивни коефицијент (Beta)	Т-тест	р
	В	Станд. грешка			
Пол	-0,061	0,145	-0,031	-0,425	0,672
Старост	-0,001	0,105	0,000	-0,006	0,995
Образовање	0,152	0,085	0,129	1,785	0,076
Избор	-0,052	0,062	-0,061	-0,835	0,405

Извор: Аутор

*

* *

Имајући у виду резултате регресионе анализе може се констатовати да је *четврти истраживачки задатак, којим је требало да се утврди каква је повезаност између претпостављених социјално-андрагошких обележја корисника угоститељских услуга и идентификованих фактора, односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању значаја издвојених фактора, у потпуности реализован.*

Међутим, реализацијом овог задатка *није потврђена теоријска претпоставка исказана у четвртој посебној хипотези да је могуће вршити предикцију елемената предложеног модела квалитета услуга у угоститељству на основу претпостављених социјално-андрагошких обележја угоститељских потрошача.* Наиме, само за други фактор предиктивну вредност има – *образовање*, а за седми фактор – *старост*, тј. године живота (табела 61).

Табела 61 : Предикција фактора квалитета угоститељских услуга

Ред. бр.	ФАКТОРИ КВАЛИТЕТА УГОСТИТЕЉСКИХ УСЛУГА	Предикторске варијабле			
		Пол	Старост	Образовање	Избор
1.	Информисање угоститељског потрошача о свим аспектима угоститељских услуга	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
2.	Савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника	p>0,05	p>0,05	p=0,007 p<0,01	p>0,05
3.	Прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама корисника	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
4.	Лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
5.	Испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
6.	Савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
7.	Љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача	p>0,05	p=0,005 p<0,01	p>0,05	p>0,05
8.	Кооперативност угоститељског особља	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
9.	Удобност угоститељског објекта	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
10.	Комуникација	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
11.	Приступ интернету	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
12.	Посвећеност угоститељским потрошачима	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05

Извор: Аутор

ЗАКЉУЧАК

Основни предмет разраде и анализе ове докторске дисертације био је *модел квалитета услуга пословних система*. У складу с тим, а имајући у виду значај и велико учешће услуга у националним економијама, постављена су основна питања на која се емиријским путем тражио одговор у вези индикатора квалитета услуга, фактора на основу којих се може мерити квалитет испоручених услуга и дефинисање модела који обезбеђује оптимални квалитет услуга, као и њихово вредновање. Истраживачка пажња је, такође, била усмерена и на утврђивање предикције (повезаности) квалитета испоручених услуга на основу претпостављених обележја корисника услуга.

Сасвим је извесно да крајњи суд о квалитету неке услуге дају потрошачи, али и сама организација која испоручује услугу треба да има дефинисан систем за управљање квалитетом свог пословања, да би могла да обезбеди адекватну услугу. У смислу олакшавања управљања организацијом појављују се одговарајући оквири за мерење квалитета услуга. У том контексту, од свих могућих показатеља, веома деликатан задатак је одређење оног оптималног обима показатеља који дају целовиту слику о функционисању те организације. Уколико је број показатеља већи од оптималног, може да дође до смањења ефикасности у менаџерском механизму одлучивања што може да изазове тзв. „парализу анализе“. Са друге стране мали број показатеља може угрозити ефективност мерења и праћења укупних фактора квалитета испоручених услуга.

Дакле, суштина предмета истраживања неминовно намеће потребу да се постојећа пракса мерења квалитета услуга теоријски анализира, а емпиријским путем егзактно идентификују кључни индикатори квалитета реализованих услуга са перспективе корисника и њихово сврставање, према унапред задатом математичко-логичком моделу, у одговарајуће, репрезентативне групе (факторе). Тиме се обезбеђује основа за развијање модела квалитета услуга који омогућава лакшу процену фактора који су корисницима услуга најбитнији, брже идентификовање могућих проблема у ланцу испоруке услуга и ефикасно реаговање менаџмента организације.

Из наведених разлога у овом истраживачком подухвату као циљ је постављено – дефинисање индикатора као полазне основе за идентификовање

фактора квалитета услуга у угоститељству са перспективе угоститељских потрошача. На основу тако дефинисаних фактора било је потребно предложити структуру модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства испорученим вредностима и сатисфакције корисника услугаа. Такође је било потребно да се утврди каква је повезаност између претпостављених социјалних и андрагошких обележја корисника (пол, године живота, ниво образовања, избор угоститељског објекта), с једне стране, и издвојених фактора, с друге стране, односно да се утврди могућност предикције естрахованих фактора на основу социјално-андрагошких обележја угоститељских потрошача.

Наравно, да би се постављени циљ овог истраживања могао успешно реализовати извршена је његова операционализација, односно у његовим оквирима дефинисани задаци који је требало реализовати овим истраживањем.

Први истраживачки задатак био је усмерен на дефинисање индикатора квалитета услуга у угоститељству са перспективе угоститељских потрошача, јер од њих зависи ваљаност описа и објашњења истраживане појаве. С обзиром на то да постоје различити начини одређивања валидности индикатора, у овом истраживању примењена је валидација помоћу мишљења испитаника (корисника и даваоца угоститељских услуга). Да би се овај начин валидације индикатора квалитета угоститељских услуга могао успешно да примени, пошло се од концепта баланисраног мерења перформанси (*Balance Scorecard - BSC*), у оквиру кога је дат акценат на квалитет испоручених вредности и сатисфакције клијената. На основу спроведене методолошке процедуре у одређивању индикатора, дошло се до следећих индикатори квалитета услуга у угоститељству:⁸¹

- посвећеност запослених сваком угоститељском потрошачу,
- љубазност запослених,
- својим понашањем запослени уливају поверење угоститељском потрошачу,
- правремено саопштавање цена угоститељских услуга,
- квалитет услуга се прилагођава очекивањима и потребама угоститељских потрошача,
- радно време је прилагођено угоститељском потрошачу,
- одговорна лица се благовремено јављају на телефонски позив,
- особље је увек спремно за пружање потребних информација,

⁸¹ Истраживање Аутора.

- запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу,
- запослени су заинтересовани за проблеме угоститељских потрошача и њихово решавање,
- особље је отворено за сваку сугестију,
- прикупљање повратних информација о задовољству квалитетом услуга,
- неспоразуми се решавају на начин који је најприхватљивији за угоститељског корисника,
- не прави се разлика између страних и домаћих угоститељских потрошача,
- благовремено се дају информације о садржајима услуга које су на располагању,
- обезбеђивање сервисних услуга,
- дају се савети како најбоље да се користе услуге угоститељског објекта,
- модерно опремљен и атрактиван угоститељски објекат,
- услуге трговинских радњи у оквиру угоститељског објекта,
- адекватна димензионираност културних и забавних активности,
- прате се и примењују савремени трендови у угоститељским услугама,
- пријатна атмосфера у угоститељском објекту,
- околина угоститељског објекта је уређена и усаглашена са еколошким стандардима,
- довољно велики паркинг простор,
- безбедан паркинг простор,
- лако долажење до угоститељског објекта,
- атрактиван промотивни материјал,
- уредност и хигијена смештајног дела угоститељског објекта,
- климатизација угоститељског објекта,
- приступ интернету,
- адекватан број запослених,
- прикладно одевено и уредно особље,
- квалитет хране се прилагођава укусу угоститељског потрошача,
- благовремено сервирање хране,
- спремност прилагођавања садржаја менија угоститељском потрошачу,
- квалитет и безбедност хране,
- могућа одступања од стриктног поштовања процедура и правила пословања,

- пријатност и хигијена простора за обедовање,
- довољан број запослених за пружање квалитетних услуга,
- пријатна вентилација,
- широк асортиман пића и напитака,
- компетентне информације о квалитету пића,
- рачун је са јасно дефинисаним ценама пружених услуга и
- безбедност и сигурност угоститељског потрошача.

При утврђивању наведених индикатора, уважавани су основни епистемолошки захтеви научног сазнања – валидност, објективност, поузданост и прецизност, а такође је извршена и провера релијабилности (поузданости) скале ставова о квалитету услуга у угоститељству. Све то, оправдано, упућују на констатацију да је први задатак – *на основу мишљења и ставова корисника угоститељских услуга, дефинисати индикаторе као полазне основе за идентификовање фактора квалитета услуга у угоститељству* – у целости реализован.

Други истраживачки задатак је захтевао да се емпиријским путем идентификују фактори који објективно исказују задовољство угоститељских потрошача квалитетом реализованих услуга. При томе је примењена факторска анализа која је омогућила да се 44 манифестних варијабли редукује 12 латентних варијабли – фактора на основу њихове међусобне повезаности и према унапред задатим математичко-логичким условима. Свих 12 фактора квалитета угоститељских услуга објашњавају укупну варијансу са 70,210%.

Први идентификовани фактор – *информисање угоститељских потрошача о свим аспектима угоститељских услуга* – најзначајнији је, јер највише учествује у објашњавању укупне варијансе (15,855). То се могло и очекивати, јер угоститељски потрошач жели да буде информисан о најбитнијим аспектима угоститељских услуга како би могао адекватно да их користи и да, евентуално, инсистира на додатним захтевима који ће му укупан угођај употпунити.

Други фактор – *савремени приступ задовољавању потреба угоститељских корисника* – има велико учешће у објашњавању укупне варијансе (11,01%). Било би апсурдно да живимо у времену бурних научних, техничких, технолошких, организацијских и других промена, а да се оне не имплементирају у систем пословања уопште, па, наравно и у пословним процесима у угоститељству.

Трећи фактор – *прилагођеност квалитета хране и садржаја менија потребама угоститељских потрошача* – такође је битан за објашњавање квалитета угоститељских услуга са перспективе угоститељских потрошача. У објашњавању укупне варијансе учествује са 7,08%. Његово издвајање је сасвим разумљиво јер, пружање могућности угоститељским потрошачима да испоље утицај на квалитет хране и садржај менија представља вредну карактеристику квалитета угоститељских услуга.

Четврти фактор – *лако долажење до угоститељског објекта и уређеног паркинг простора* – указује на неопходност да се код дизајнирања квалитета угоститељских услуга треба посветити одређена пажња путоказима и другим ознакама који не стварају недоумице, већ лако и директно воде угоститељске потрошаче до циљних објеката. При томе, веома је важно да угоститељски објекат располаже уређеним паркинг простором – технички и физички обезбеђен, али и усаглашен са савременим еколошким захтевима.

Следећа три фактора, иако још мање учествују у објашњавању укупне варијансе, такође дају допринос разумевању квалитета услуга у угоститељству. У питању су: **пети фактор** – *испуњавање индивидуалних потреба и жеља угоститељских потрошача* (учествује у објашњавању укупне варијансе са 5,72, **шести фактор** – *савети о коришћењу сервисних и других услуга у угоститељском објекту*, који објашњава укупну варијансу са 4,82%, и **седми фактор** – *љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача* (учествује у објашњавању укупне варијансе са 4,21%).

Преостали фактори најмање учествују у објашњавању укупне варијансе, али се и они не могу сасвим игнорисати у расветљавању квалитета угоститељских услуга са перспективе угоститељских потрошача. У питању су следећи фактори: **осми фактор** – *кооперативност угоститељског особља* (3,77%), **девети фактор** – *удобност угоститељског објекта* (3,65%), **десети фактор** – *комуникација* (2,97%), **једанаести фактор** – *приступ интернету* (2,61%) и **дванаести фактор** – *посвећеност угоститељским потрошачима* (2,46%).

Дакле, факторском анализом је идентификован мањи број латентних димензија које се манифестују у већем броју варијабли, односно *емпиријским путем су идентификовани фактори који објективно исказују задовољство угоститељских потрошача квалитетом реализованих угоститељских услуга, чиме*

је у целисти реализован други истраживачки задатак и потврђена прва посебна хипотеза.

Идентификовани фактори се налазе у међусобној корелацији (табела 23), што указује да је опредељење за примену ПРОМАКС (*PROMAX*) косоугле ротације било сасвим оправдано.

Свакако да се очекивало да ово истраживање нађе своју употребну вредност у пракси, јер у супротном, поставило би се питање његове оправданости. Сходно томе, резултати до којих се дошло истраживањем у овој докторској дисертацији послужили су као основа за дефинисање модела квалитета услуга у угоститељству који је приказан у табели 24. На основу тога се може констатовати да је *трећи истраживачки задатак у потпуности реализован, односно да је на основу издвојених фактора дефинисана структура модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства испорученим вредностима и сатисфакције угоститељских потрошача, који омогућава да се на једноставан, приступачан и егзактан начин врши квантификовање нивоа сатисфакције корисника услуга и њихово вредновање.*

Реализацијом овог задатка *потврђена је и друга посебна хипотеза, којом се претпостављало да идентификовани фактори чине основу за дефинисање структуре модела квалитета услуга у угоститељству.* Међутим, то су и доминантни фактори квалитета услуга у угоститељству, па је самим тим *потврђена и трећа посебна хипотеза.*

Оовим истраживачким подухватом, у оквиру **четвртог задатка**, требало је да се утврди и каква је повезаност између претпостављених социјално-андрагошких обележја угоститељских потрошача (пол, године старости, ниво образовања и начин избора угоститељског објекта) и идентификованих фактора квалитета угоститељских услуга, односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању значаја издвојених фактора. Сасвим је било логично да се у том циљу примени регресиона анализа, и то линеарни модел регресије.

Резултати регресионе анализе показали су да предиктивну вредност имају само два предиктора – *ниво образовања* и *старост*, односно године живота. Наиме, утврђено је да за други фактор – *савремени приступ задовољавању потреба*

угоститељских потрошача – предиктивну вредност има обележје испитаника (угоститељских потрошача) означено као *ниво образовања* (табела 30).

Слична је ситуација и са седмим фактором – *љубазност у складу са очекивањима угоститељских потрошача* – у чијој предикцији, из система предикторских варијабли, учествује само *старост*, односно године живота. Овај налаз казује да су у погледу љубазности, очекивања су већа код старијих угоститељских потрошачи (табела 45).

Имајући у виду резултате регресионе анализе може се констатовати да је *четврти истраживачки задатак, којим се требало да утврду каква је повезаност између претпостављених социјално-андрагошких обележја корисника угоститељских услуга и идентификованих фактора, односно да ли разлике у наведеним обележјима условљавају и разлике у предвиђању значаја издвојених фактора, реализован у потпуности.*

Међутим, резултати регресионе анализе показују да реализацијом овог задатка, ипак, *није потврђена теоријска претпоставка исказана у четвртој посебној хипотези да је могуће вршити предикцију елемената предложеног модела квалитета услуга у угоститељству на основу претпостављених социјално-андрагошких обележја угоститељских потрошача.* Наиме, само за други фактор предиктивну вредност има – *образовање*, а за седми фактор – *старост*, тј. године живота

*

* *

И на крају, резултати истраживања и начин њиховог саопштавања показују да су постављени задаци истраживања у овој дисертацији реализовани у потпуности, а самим тим је **реализован и циљ истраживања** – *дефинисање индикатора као полазне основе за идентификовање фактора квалитета услуга у угоститељству са перспективе корисника. На основу тако дефинисаних фактора предложена је структура модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства испорученим вредностима и сатисфакције угоститељских потрошача. Такође је утврђено каква је повезаност између претпостављених социјалних и андрагошких*

обележја корисника (пол, године живота, ниво образовања, избор угоститељског објекта), с једне стране, и издвојених фактора, с друге стране, односно утврђена је могућност предикције естрахованих фактора на основу социјално-андрагошких обележја угоститељских корисника. Наравно, то се и очекивало, јер су задаци истраживања дефинисани операционализацијом циља истраживања.

На основу изнетог, такође се може закључити да је **општа хипотеза делимично потврђена**. Наиме, доказано је да је на основу мишљења и ставова корисника угоститељских услуга могуће дефинисати индикаторе као полазне основе за идентификовање фактора квалитета услуга у угоститељству и на основу тако дефинисаних фактора предложити структуру модела квалитета услуга у угоститељству са аспекта задовољства и сатисфакције корисника угоститељских услуга. Мешутим, није потврђено да постоји значајна повезаност између претпостављених обележја корисника угоститељских услуга (пол, године сарости, образовање, начин избора угоститељског објекта) и издвојених фактора, јер само два фактора имају предиктивну вредност: други фактор – образовање и седми фактор – старост, односно године живота.

У целини гледано, презентовани материјал потврдио је сву сложеност истраживања квалитета услуга у угоститељству. То је разлог због чега је добијен велики број емпиријских података који, у хијерархијском смислу, имају већи или мањи значај за закључивање о предмету овог истраживања. Несумњиво, није омогућила да се до краја и без остатака објасни модел квалитета услуга пословних система. Због тога се намеће потреба да се настави са истраживањима у овом правцу, било ради провере постојећих резултата, или ради добијања нових, у пракси потврђених, података.

Такође, ово истраживање је отворило и нека питања која би требало даље истражити. Наиме, предикторске варијабле изабране за ово истраживање, након добијених резултата факторске и регресионе анализе, показују да се не могу, само оне, уважавати приликом разматрања задовољства угоститељских потрошача пруженим услугама, јер је њихово учешће у објашњавању варијансе критеријумских варијабли (фактора) веома скромно. Из тих разлога је потребно далеко већу пажњу посветити утврђивању ефикаснијих предиктора, што може да буде проблем, али и изазов, нових истраживачких подухвата.

ЛИТЕРАТУРА

1. "A Conceptual Model of Service Quality", Haywood-Farmer, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 8, No. 6, 1988.
2. Andaleeb, S.S. and Simmonds, P.L.: () 'Explaining user satisfaction with academic libraries: Strategic implications' *College and research libraries* 59 (2) March, 1998, стр. 156-167.
3. „An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfisfaction“, Spreng & Mackoу, *Journal of Retailing*, Vol. 722, No. 2, 1996.
4. Арсовски , С, *Интегрисани менаџмент системи – модели и реализовани системи*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2008.
5. Арсовски, С, *Менаџмент економиком квалитета МФК и ARS*, Агенција за реинжењеринг система, Крагујевац, 2002.
6. Арсовски, С, *Интегрисани систем менаџмента, Менаџмент тоталним квалитетом*, Вол. 29, Бр. 1, 2001.
7. Арсовски, С. и Лазић, М, *Водич за менаџере квалитетом*, МШ Крагујевац, Центар за квалитет, 2010.
8. Атанасијевић, Т, Аћимовић, Н. и Беговић, Д, *Статистичке методе за управљање квалитетом*, Европа Југоинспект, Београд, 1994.
9. Бакић, О, *Маркетинг у туризму*, Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, 2008.
10. Бакић, О. и др, *Основе туризма са основама угоститељства*, Чигоја штампа, Београд, 1999.
11. Бакић, О. и др, *Маркетинг услужних делатности*, Економски факултет, Београд, 1991.
12. Бал, Г, *Логичке основе метода за анализу података из истраживања у физичкој култури*, Нови Сад, 1986.
13. Ballou, R, H, *Business logistics management*, *Prentice Hall International, Inc.* New Jersey, 1999.
14. Барјактаровић, Д, *Менаџмент хотелског предузећа на савременом туристичком тржишту*, Београд, Чугура, 2008.
15. Баткоска, Л, *Методологија на научнито истражување*, Факултет за туризам и угостителство, Центар за научно-истражувачка работа, Охрид, 2005.
16. Beard, T, L, *The Maturation of American Quality*, *Modern Machine Shop*, April 1997.
17. Vovee, C, L. and others, *Management*, McGraw-Hill, Inc, New York, 1993.
18. Божидаревић, Д. и Салаи, С, *Истраживање тржишта*, Савремена администрација, Београд, 1996.

19. Bouman, M. and Van der Wiele, T, Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 No 4, 1992, pp. 4–16.
20. Бошковић, Г, *Управљање квалитетом у индустрији*, Економски факултет, Ниш, 2005.
21. Brito E, Z. and Aguilar R, L, Customer choice of a car maintenance provider, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.27, No. 5, 2007, pp. 464–481.
22. Brue, G. and Howes, R, *Sih Sigma*, McGraw-Hil, New York, 2006.
23. Буквић, А, *Начела израде психолошких тестова*, Завод за издавање уџбеника и наставна средства, Београд, 1988.
24. Буња, Ђ, *Туристичко угоститељство*, Свеучилиште у Задру, Задар, 2006.
25. Buttle, F: ISO 9000: *Marketing Motivations and Benefits*, International Journal of Quality & Reliability Management, July 1997.
26. Bhimaraya, A, M, Management Development Institute, India, Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points, *Journal of Public Transportation*, Vol. 9, No. 4, 2006.
27. Van Mesdag, M.: Culture-sensitive adaptation or global standardization – duration-of-usage hypothesis, *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 1, 2000, pp. 74–84.
28. Врачар, Д, *Стратегије тржишног комуницирања*, Привредне вести „Еуропублик“, Београд. 1997.
29. Вујевић, М, *Увод у знанствени рад у подручју друштвених знаности*, Школска књига, Загреб, 2000.
30. Вујић, Д, *Менаџмент људских ресурса и квалитет: људи – кључ квалитета и успеха*, Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије, 2000
31. Вуковић, М, *Управљање интегрисаним системом*, Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2005.
32. Вулановић, В. и др, *Систем квалитета ISO 9000:2000*, Институт за индустријско инжињерство и менаџмент, Нови Сад, 2001.
33. Gaiardelli P, Saccani N. & Songini L, „*Performance measurement systems in the after-sales service: an integrated framework*”, International Journal of Business Performance Measurement, 2005.
34. Глушица, З, *Имплементација TQM*, Mobes Quality, Нови Сад, 2001.
35. Група аутора, *Економски речник* (друго измењено и допуњено издање, Београд, 2006,
36. Група аутора, *Стандарди, системи сертификације и унапређење конкурентности привреде Србије*, Београд, 2006.
37. Група аутора, *Методe и технике унапређења процеса рада*, Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад, 2003.

38. Група аутора, *Стандарди, системи сертификације и унапређење конкурентности привреде Србије*, „Бонех инжињеринг д. О. О.“ Београд, 2004.
39. Gud, H. & Het, P, *Методи научних истраживања*, ИРО „Вук Караџић“, Београд, 1989.
40. Давидовић, Б, *Логистички аудит*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2004.
41. David, H: *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.
42. Дамњановић, П, *Пословна етика*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2015.
43. Дамњановић, П, *Маркетинг и односи с јавношћу*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2009.
44. Dan, R, R. and Sanders N, R, *Total Quality Management – Chapter 5*, Operations Management, 2005.
45. Dess, J, Lumpkin, G. and Eisner, A, *Strategijski menadžment*, Data status, Београд, 2007.
46. Deming, W, E, *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1982.
47. De Feo, J. and Barnard, W, *Juran Institute's Six Sigma*, Breakthrough and Beyond, McGraw-Hill, 2004.
48. Дрљача, М, *Информацијска основица за континуирано побољшање квалитета пословног процеса*, www.kvaliteta.inet.hr/Informacijska%20osnovica%20za%20kontinuirano.pdf, (приступљено: 06. 04.2015)
49. Ђођевић, Д. и Ђоћкало, Д, *Управљање квалитетом*, Технички факултет, Зрењанин, 2007.
50. Ђокић, И. и Рајковић, Д, *BPR и TQM – одређења и компарације*, *Зборник радова Фестивал квалитета 2005* (стр. Б-32 до Б-40), AQS и CQ Машински факултет, Крагујевац, 2005.
51. Ђурић, М. и Филиповић, Ј, *Модели квалитета*, Фестивал квалитета 2008, 35. Национална конференција о квалитету, Крагујевац 2008.
52. Ђурић, М. и Филиповић, Ј, *Модел друштвене одговорности предузећа*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2007.
53. Ерић, Д, *Увод у менаџмент*, Чигоја штампа, Београд, 2000.
54. *EFQM Excellence Model*, EFQM Brussels Representative Office, Avenue des Pléiades 15, 1200 Brussels, Belgium, 2003.
55. Зеленика, Р, *Методологија и технологиј израде знанственог и стручног дјела*, Економски факултет у Ријеци, Ријека, 2000.
56. Живковић, Р, *Понашање и заштита потрошача у туризму*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент Универзитета Сингидунум, 2006.
57. Јанићијевић, Н, *Управљање организационим променама*, Центар за издавачку делатност ЕФ у Београду, Београд, 2004.

58. Јаношевић, С. и Сенић, Р, *Менаџмент укупног квалитета*, Економски факултет, Крагујевац, 1999.
59. Јелић, М, *Принципи пословне изврности-сличности и разлике на свих пет континената*, Фестивал Квалитета 2006, Центар за квалитет, Крагујевац.
60. Јелисавац, С, UDK: 339.13.012.1 Biblid 0025-8555, 60(2008) Vol. LX, br. 4, pp. 528–540, Изворни научни рад, Новембар, 2008.
61. Јовановић, Д, Потребе и могућности побољшања квалитета логистичке услуге, *13. међународна конференција управљање квалитетом и поузданошћу ISDQM/2010*, 29-30, Београд, 2010.
62. Јовановић, Д, *Квалитет логистичке услуге – проблем оцењивања усаглашености*, I Научнотручни скуп ПОЛИТЕХНИКА – 2011. са међународним учешћем: У СУСРЕТ ЕВРОПСКИМ ИНТЕГРАЦИЈАМА У ОБЛАСТИ КВАЛИТЕТА, БЕЗБЕДНОСТИ, ЗДРАВЉА НА РАДУ И ЗАШТИТЕ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ, Београд, 2011.
63. Јовишић, В, Бобрек, М. и Грујић, Р, *Стандарди Европске уније за извозно оријентисана предузећа*, Агенција за развој предузећа, „Графид“, Б. Лука, 2005.
64. Joel, E. R, *Total Quality Management*, Florida Atlantic University, 1994.
65. Јокић, Д, *Предузетништво*, НИЦ, Ужице, 2002.
66. John, M, Ivancevich, P, L, Steven, J, S. with Philip, B, C, *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994.
67. Johnson, R, The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, *International journal of service industry management*, Vol. 6, No. 5, 1995, p. 53–71.
68. Kaplan R, Norton D: *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
69. Кафол, Љ, *TQM – бит, настанак и развој*, „КВАЛИТЕТ '99“, Зеница, новембар 1999.
70. *Квалитет и сигурност хране*, <https://agroekonomija.wordpress.com/2010/12/24/kvalitet-i-sigurnost-hrane/> (приступљено 23.05. 2016).
71. Keller, P, *Six Sigma Demystified*, McGraw-Hill, New York, 2005.
72. „*Key Performance Indicators*“, Penrith Integrated Transport & Land Use Strategy, Final Draft Strategy Report, Chapter 8, Pitluis, Holland, 2008.
73. Килибарда, М, *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет, Београд, 2008.
74. Килибарда, М, Логистички контролинг као подршка управљању квалитетом у логистици, *Фестивал квалитета*, Крагујевац, 2007.
75. Килибарда, М. и Зечевић, С, *Управљање квалитетом у логистици*, Саобраћајни факултет у Београду, 2008.
76. Кобашић, А, *Организација и пословање ОУР-а у угоститељству*, Информатор, Загреб, 1981.

77. Кобашић, А, *Туристичко угоститељство*, Туристичко друштво, Дубровник, 1972.
78. Кобашић, А. и Сенечић, Ј, *Маркетинг у ОУР-има туристичке привреде*, Школска књига Загреб, 1982.
79. Ковачевић, А, *Савремена опрема, технике и технологије у угоститељству*, Виша хотелијерска школа, Београд, 2001.
80. Косар, Љ. и Рашета, С, *Изазови квалитета: менаџмент квалитета у хотелијерству*, Виша хотелијерска школа, Београд, 2005.
81. Костић, Р, *Модел менаџмента тоталним перформансама са аспекта финансијске и економске користи*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2007.
82. Kotler, Ph. and Keller, K, L, *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
83. Лазић, М, *Алати, методе и технике унапређења квалитета*, Машински факултет Крагујевац, 2006.
84. Лазић, М, *Метод седам корака унапређења квалитета – пут ка савршенству квалитета?*, 32. Национална конференција о квалитету, Фестивал квалитета 2005, Крагујевац, 2005.
85. Лазић, М, *Испитивање, анализа и оцена способности процеса – претпоставка унапређења квалитета*, Фестивал квалитета, 2006.
86. Лазић, М, *Шест сигма – фантазија, заблуда или чињеница?*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2005.
87. Љубојевић, Ч, *Маркетинг услуга*, STYLOS, Нови Сад, 2002.
88. Мајсторовић, В, *Управљање квалитетом производа*, Машински факултет, Универзитет Београд, 2000.
89. Марђокић, Б, *Маркетинг истраживања*, Друго измењено и допуњено издање, Београдска пословна школа, Београд, 2005.
90. MacMilan, I, C, *Manage Customer-Centric Innovation Systematically*, *Harvar Business Review*, April, 2006, p. 108–116.
91. Машиић, Б, *Стратегијски менаџмент*, Желнид, Београд, 2001.
92. Meyer, C. and Schwager, A, *Understanding Customer Experience*, *Harvard Business Review*, February, 2007, pp. 117–126.
93. Милисављевић, М, Маричић, Б. и Глигоријевић, М, *Основи маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2005.
94. Митровић, Ж, *Основе интегралног управљања квалитетом*, Институт за истраживања у пољопривреди, Београд, 2005.
95. Митровић, Ж, *Методе у систему квалитета*, ФОН, Београд, 1999.
96. Митровић, Ж, *Управљање квалитетом преко способности технолошког система*, Институт за истраживања у пољопривреди, Београд 1996.
97. Митровић, Ж, *Квалитет и Менаџмент*, Биро за пројектовање интегралног квалитета, Београд, 1996.

98. Митровић, Ж, *Менаџери и систем квалитета*, Министарство за науку и технологију Републике Србије, 1993.
99. Михаиловић, Д, *Методологија научних истраживања*, ФОН, Београд, 2004.
100. Мужих, В, *Методологија педагошког истраживања*, IV издање, ИГКРО „Свјетлост“ – ООУР Завод за уџбенике, Сарајево, 1979.
101. Нешић, Т, *Улога квалитета у побољшању профитабилности*, Бонекс инжињеринг, Београд, 2005.
102. Нешић, Т, *Примена стандарда за управљање квалитетом у малим организацијама*, Квалитет 1-2, 2001.
103. Oliver L, R, *Satisfaction*, Mc Grow-Hill Companies Inc., New York, 1997.
104. Павловић, М, *Квалитет и интегрисани менаџмент системи ТФ „М.Пупин“*, Зрењанин, 2006.
105. Pallant, J: *SPSS: Приручник за преживљавање – Поступни водич кроз анализу података помоћу SPSS-а за Windows (верзија 15)*, Превод З. издања – Миљенко Шућур, Микро књига, Београд, 2009,
106. Pande, P. and Holpp, L, *Шта је шест сигма?*, Мате, Загреб, 2006.
107. Parasuraman, A, *Question re using SERVQUAL for comparisons in libraries*, 1999.
108. Parasuraman, A, Zeithaml, V, A. and Berry, L, L, *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988 pp. 12–40.
109. Parasurman, A, Zeithaml V, A. & Berry L, L, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, *Journal of marketing*, Vol. 49, 1985, p. 41–50.
110. Папић, Љ, *Менаџмент квалитетом*, Истраживачки центар за управљање квалитетим и поузданошћу, Приједор, 2011.
111. Петковић, Т, Петковић, М. и Степанов, С, *Могућности спречавања сиве економије у монетарно-финансијској свери*, ISSN 1452-6816, COBISS.SR-ID 13514830
112. Петровић, Б, *Системски прилаз и системски поступци у техници*, техничких наука УНС, Нови Сад, 1995.
113. Пешаљ, Б, *Мерење перформанси предузећа – Традиционални и савремени системи*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2006.
114. Петковић, Д. и Планчић, И, *Квалитет у високом образовању: изазови и недоумице?*, Економски факултет, Зеница, 2008.
115. Пеших, Б, *Мерење перформанси предузећа*, Економски факултет, Београд, 2006.
116. Поповић, Б, Вељковић, З. и Бошковић, В, *Примена система шест сигма у домаћој привреди*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2007.

117. Поповић, Б, Шеховић, М. и Бошковић, В, *Управљање пословањем и управљање квалитетом*, 33. Национална конференција о квалитету, Крагујевац, 2006.
118. Priem, R, L, A Consumer Perspective on Value Creation, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, 2007, pp. 219–235.
119. Philip, G. and Hazlett, S, A, The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 14, no:3, 1997, 260–286.
120. Radivojević, N , Cvjetković, M i Stepanov, S, The new hybrid value at risk approach based on the extreme value theory, *Sylywan Journal* , Warszawa Poland PL-02 362
121. Радивојевић, Н, Цвјетковић, М. и Степанов, С, The new hybrid value at risk approach based on the extreme value theory, *Estudios de Economía*, Chile, Vol. 43-Nº,1 Junio 2016, Pàgs.29-52 Ц-22
122. Радовић, М. и Кагаранчић, С, *Инжењеринг процес*, ФОН, Београд, 2007.
123. Радивојевић, Г. и Миљуш, М, Бенчмаркинг и логистика, Међународни часопис „Транспорт и логистика“, 07/04.
124. Радивојевић, Г, Миљуш, М, и Видовић, М, *Логистички контролинг и перформансе*, Саобраћајни факултет универзитета у Београду, 2007.
125. Радоман, Д, *Стварање подлога за избор најповољнијег модела самооцењивања*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2007.
126. Радосављевић, Ж, *Савремени менаџмент хотелијерства и ресторанства*, ДП ”Проналазаштво”, Београд, 1996.
127. Радосављевић, Ж, *Менаџмент туризма и угоститељства*, Туристичка штампа, Београд, 1992.
128. Ристић, Ж, *О истраживању, методу и знању*, Институт за педагошка истраживања, Београд, 1995.
129. Рајковић, Д, *Методе и технике за стратешки менаџмент у индустрији друмских возила*, SQ – Услов за успешно пословање и конкурентност, ЈУСК ПРО, Крушевац, 2004.
130. Раковић, Р, *Квалитетом до пословне изврности*, Енергопројект-Инграф, Београд, 2006.
131. *Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник*, Савезни завод за стандардизацију, Београд, 2005.
132. *Систем управљања квалитетом – Захтеви (SRPS ISO 9001:2015)*, III издање, Институт за стандардизацију Србије, Београд, Октобар 2015, стр. 10.
133. *Стандарди ISO 9000:2000*.
134. Stamatis, D, H, *Who Needs Six Sigma, Anyway?*, Quality Digest May 2000.
135. Станковић, Р. и Вујичић, С, *ISOs менаџмент системи – садашњост и будућност*, 38. Национална конференција о квалитету са међународним учешћем, Крагујевац, 2011.

136. Станковић, Р. и Радић, В, *Управљање квалитетом*, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд, 2014.
137. *Статистички годишњак Републике Србије*, Републички завод за статистику, Београд, 2014.
138. Степанов, С, Петковић, М и Јеремић, М, *Сива економија и транзиција*, „МАК 2015“, Србија на путу ка Европској унији, ISBN: 978-86-85985-25-6, UDK 341.217.02(4 -672 EU: 497.11) 082, COBISS.SR-ID 212866316
139. Степанов, С, Радуловић, Ј. и Јакић, Б, *Управљање квалитетом угоститељских услуга*, *Научни часопис Економика – Ниш*, Јун 2016 , стр 34-41. М-53.
140. Степанов, С, Милошевић, М. и Јеремић, М, *Географско позиционирање регија гастрономских ресурса Србије*, „МАК 2015“, Србија на путу ка Европској унији, ISBN: 978-86-85985-25-6, UDK 341.217.02(4 -672 EU: 497.11) 082, COBISS.SR-ID 212866316
141. Степанов, С, Јеремић, М. и Степанов, Н, *Сеоски туризам и његов утицај на развој руралних подручја Србије*, Зборник радова „МАК 2016“, „Западни балкан и европа“, стр. 574, ISBN: 978-86-80510-00-2 COBISS.SR-ID 221062924 М – 32.
142. Стојиљковић, В. и Стојиљковић, Б, *TQM Модели изврности – QS9000*, Машински факултет у Нишу, CIM College, 1997.
143. Shanin, A, *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*, Department of Management, University of Isfahan, Iran, 2004.
144. *The Performance-Based Management Handbook*, No. 2. Establishing an Integrated Performance Measurement System. University of California, 2001.
145. Фулгоси, А, *Факторска анализа*, Школска књига, Загреб, 1988.
146. Hair, J, F, Anderson, R, E, Tatham, R. L. & Black, W. C. (), *Multivariate Analysis*. (5th Ed.) Upple Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Data, 1998.
147. Hartikainen, M. at al: *Subjective Evaluation of Spoken Dialogue Systems Using SERVQUAL Method*, University of Tampere, Finland. 2005.
148. Хелета, М, *Управљање квалитетом*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
149. Хелена, М, *Квалитетом у свет, систем квалитета основан за TQM*, Магента 3. И, Београд, 1995.
150. Хелета, М, *TQM – Модел изврности, интегрисани менаџмент системи и модел изврност*, EDUCTA, Београд, 2004.
151. Хелета, М, *Менаџмент квалитета*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.
152. Хамовић, В, *Квалитет услуга и заштита потрошача у туризму*, Библиотека Актуелности, Београд, 2004.
153. Hill, N. and Alexander, J, *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire, 2006.
154. Хољевац, А, Ј, *Управљање квалитетом у туризму и хотелској индустрији*, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија, 2002.

155. Capezio, P. and Morehouse, D, *Taking the Mystery Out of TQM: A practical guide to TQM*, National Press Publications, 1995.
156. Crosby, P, B, *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, 2003.
157. Saccani, N, Songini, L. and Gaiardelli, P, The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study, *Internatiuonal Journal of Productivity and Perfromance Management*, Vol.55 No.3/4, 2006, p.259–283.
158. Цвијић, Р. и Гашић, М, *Систем менаџмента квалитетом*, Рудници и жељезаре руде, „Љубија“, Приједор, 2001.
159. Цветковић, Д, *Менаџмент заснован на ОХСАС платформи*, Фестивал квалитета, Крагујевац, 2006.
160. Cook, C. and Thompson, B, '*Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality*', Manuscript submitted for publication, 1999.
161. Crosby P.B, *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, 2003.
162. Cronin, J. and Taylor S, A, *SERVPERF versus SERVQUAL*, Reconciling Performance-based and Perceptions– Minus–Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 58, 1994, pp. 125–131.
163. Чачић, К, *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
164. Черовић, С, *Стратегијски менаџмент туристичке привреде Србије*, Желнид, Београд, 2002.
165. Черовић, С, *Менаџмент у туризму*, ПМФ, Нови Сад, 2003.
166. Чурин, М, *Едукација запослених у туризму*, Хотелско пословање, Сингидунум, Београд, 2007.
167. Целетовић, С, *Успостављање и провера система менаџмента квалитетом*, Београдска политехника, Београд, 2011.
168. Шушњић, Ђ, *Методологија*, Београд. 1999.

ИНТЕРНЕТ

<http://bs.scribd.com/doc/32080303/UPRAVLJANJE-KVALITETOM#scribd>
(приступљено 10. 12. 2015).

http://www.iss.rs/button_104.html (приступљено 12.12. 2015).

www.wipo.int/classifications/nivilo/nice/index.htm (приступљено 01. 03. 2016).

ПОПИС ТАБЕЛА, ГРАФИКОНА И СЛИКА

ТАБЕЛЕ	Страница
<i>Табела 1: Примери заинтересованих страна и њихових потреба и очекивања из стандарда SRPS ISO 9004:2009</i>	35
<i>Табела 2: Запослени у услугама смештаја и исхране</i>	62
<i>Табела 3: Бруто додатна вредност и бруто домаћи производ</i>	63
<i>Табела 4: Класификација економских активности према методологији Уједињених нација</i>	67
<i>Табела 5: Кромбахов коефицијент алфа</i>	102
<i>Табела 6: Комуналитети (Communalities)</i>	110
<i>Табела 7: Тестови статистичке значајности корелационе матрице за факторску анализу задовољства корисника квалитетом реализоване услуге у угоститељству (KMO and Bartlett's Tes)</i>	114
<i>Табела 8: Матрица факторског склопа</i>	116
<i>Табела 9: Матрица факторске структуре</i>	116
<i>Табела 10: Структура првог фактора</i>	118
<i>Табела 11: Структура другог фактора</i>	119
<i>Табела 12: Структура трећег фактора</i>	120
<i>Табела 13: Структура четвртог фактора</i>	121
<i>Табела 14: Структура петог фактора</i>	123
<i>Табела 15: Структура шестог фактора</i>	124
<i>Табела 16: Структура седмог фактора</i>	125
<i>Табела 17: Структура осмог фактора</i>	126
<i>Табела 18: Структура деветог фактора</i>	127
<i>Табела 19: Структура десетог фактора</i>	128
<i>Табела 20: Структура једанаестог фактора</i>	129
<i>Табела 21: Структура дванаестог фактора</i>	130
<i>Табела 22: Ффактори квалитета угоститељских услуга</i>	131
<i>Табела 23: Интеркорелација фактора квалитета угоститељских услуга</i>	135
<i>Табела 24: Структура модела квалитета услуге у угоститељству</i>	138
<i>Табела 25: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	140
<i>Табела 26: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	140
<i>Табела 27: Прогноза вредновања првог фактора на основу предикторских обележја</i>	141

<i>Табела 28: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	141
<i>Табела 29: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	142
<i>Табела 30: Прогноза вредновања другог фактора на основу предикторских обележја</i>	142
<i>Табела 31: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	143
<i>Табела 32: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	143
<i>Табела 33: Прогноза вредновања трећег фактора на основу предикторских обележја</i>	144
<i>Табела 34: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	145
<i>Табела 35: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	145
<i>Табела 36: Прогноза вредновања четвртог фактора на основу предикторских обележја</i>	146
<i>Табела 37: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	146
<i>Табела 38: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	147
<i>Табела 39: Прогноза вредновања петог фактора на основу предикторских обележја</i>	147
<i>Табела 40: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	148
<i>Табела 41: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	148
<i>Табела 42: Прогноза вредновања шестог фактора на основу предикторских обележја</i>	149
<i>Табела 43: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	149
<i>Табела 44: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	150
<i>Табела 45: Прогноза вредновања седмог фактора на основу предикторских обележја</i>	150
<i>Табела 46: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	151
<i>Табела 47: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	151
<i>Табела 48: Прогноза вредновања осмог фактора на основу предикторских обележја</i>	152
<i>Табела 49: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	152
<i>Табела 50: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	153
<i>Табела 51: Прогноза вредновања деветог фактора на основу предикторских обележја</i>	153
<i>Табела 52: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	154
<i>Табела 53: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	155

<i>Табела 54: Прогноза вредновања десетог фактора на основу предикторских обележја</i>	155
<i>Табела 55: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	156
<i>Табела 56: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	156
<i>Табела 57: Прогноза вредновања једанаестог фактора на основу предикторских обележја</i>	156
<i>Табела 58: Сумарни резултати регресионе анализе предикторских варијабли и критеријумске варијабле</i>	157
<i>Табела 59: Тест значајности коефицијента мултипле детерминације</i>	157
<i>Табела 60: Прогноза вредновања једанаестог фактора на основу предикторских обележја</i>	158
<i>Табела 61 : Предикција фактора квалитета угоститељских услуга</i>	159

ГРАФИКОНИ	Страница
<i>Графикон 1: Структура узорка по полу</i>	103
<i>Графикон 2: Структура узорка по годинама старости</i>	104
<i>Графикон 3: Структура узорка по нивоима образовања</i>	104
<i>Графикон 4: Структура узорка по начину избора угоститељског објекта</i>	105
<i>Графикон 5: Кателов „scree“ тест за одређивање броја фактора задовољства корисника квалитетом угоститељских услуга</i>	115

СЛИКЕ	Страница
<i>Слика 1: Еволуција управљања квалитетом</i>	19
<i>Слика 2: Актери у управљању квалитетом у предузећу</i>	23
<i>Слика 3: Повезаност процеса у организацији и окружења</i>	31
<i>Слика 4: Мисија, циљеви и визија организације</i>	33
<i>Слика 5: Хијерархија потреба</i>	33
<i>Слика 6: Очекивања заинтересованих страна</i>	36
<i>Слика 7: Однос између захтева и ограничења</i>	37
<i>Слика 8: Интерни ланац корисника-испоручилаца</i>	38
<i>Слика 9: Индиректна зависност квалитета услуге од квалитета логистичког система</i>	41
<i>Слика 10: Структура основних логистичких перформанси</i>	73
<i>Слика 11: Интерне и екстерне перформансе услужног система</i>	76
<i>Слика 12: Дијаграм „Деминговог циклуса“ управљања и побољшања квалитета услуге</i>	77
<i>Слика 13: Модел управљања квалитетом услуге</i>	79
<i>Слика 14 : Зависност сатисфакције корисника од квалитета услуге</i>	81
<i>Слика 15: Модел јазова</i>	84
<i>Слика 16: Димензије SERVQUAL модела и квалитет услуге</i>	87
<i>Слика 17. Атрибутивни модел квалитета услуге</i>	89
<i>Слика 18: Модел корисничког поимања квалитета услуге и задовољења корисника</i>	90
<i>Слика 19: P-C-P модел</i>	91

БИОГРАФИЈА

Кандидат Саша Степанов рођен је 25.02.1967. године у Београду. Основну школу „Јосип Броз Тито“ завршио 1981. године у Београду, Угоститељско туристичку школу у Београду завршио 1985. године, V степен специјалистичког звања стекао је 1988. године.

1. Вишу пословну школу – Чачак одбраном дипломског рада са темом ``ДОПРИНОС МАРКЕТИНГА АФИРМАЦИЈИ ХОТЕЛИЈЕРСТВА У СРБИЈИ`` завршио је 2006. године и добио звање ``Економиста``.

2. Технички факултет „Михајло Пупин“ у Зрењанину завршио 2008. године темом дипломског рада ``МОТИВАЦИОНЕ ТЕОРИЈЕ И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА РАЗВОЈ МЕНАЏМЕНТА`` и стекао звање Дипломираног инжењера производног менаџмента.

3. Мастер студије на Техничком факултету „Михајло Пупин“ завршио 2010 године и стиче звање Дипломирани инжењер производног менаџмента - МАСТЕР одбраном Мастер рада са темом: ``УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ НА РАДНУ ЕФИКАСНОСТ И ПРОДУКТИВНОСТ ПРЕДУЗЕЋА``.

4. Магистарске студије уписао на Универзитету за пословне студије Бања Лука, Факултет за пословне и финансијске студије Бања Лука, где је 2012. године. Магистарско звање стекао одбраном теме: ``ПОСЛОВНО ФИНАНСИРАЊЕ И КОНТРОЛА ОПЕРАТИВНОГ БУЏЕТИРАЊА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ``.

Као стипендиста Хотелског предузећа „Метропол“у чијем саставу су радили Хотели „Југославија“ , „Славија“ и „Метропол“ 1985. године почео да ради на радним задацима конобара Хотела „Југославија“ и прошао све сегменте хотела од кафе ресторана, ресторана, националног ресторана а 1991 године пребачен на радно место Шефа сале, а 2000. године на месту управника ресторана да би 2006. године прешао у Хотел „Метропол“ и био постављен на радно место „Food & Beverage General Menager“.

По приватизацији и затварању Хотела „Метропол“ прелази на „Београдску аутобуску станицу“, где и данас ради на радном месту Директора РЈ. Угоститељство „БАС ад., .

Кандидат је бавећи се актуелном проблематиком и подизањем квалитета услуга у Хотелијерству и туризму као и угоститељству објавио више научних радова и узео учешће у међународним научним скуповима како у Србији тако и у иностранству.

1. На II. Међународној агробизнис конференцији "МАК 2015,, "Србија на путу ка Европској унији,, као учесник и члан организационог одбора, и

2. На III. Међународној научној агробизнис конференцији "МАК 2016,, ,, "Западни балкан и европа,, као учесник и члан научног одбора.

3. На,,V. МЕЂУНАРОДНОМ BUSINESS SAMIT 2016.", "Упослимо Србију" Врњачка бања као учесник и члан организационог одбора .

ОБЈАВЉЕНИ РАДОВИ:

1.Тодор Петковић, Мирко Петковић, **Саша Степанов** (2007) „Могућности спречавања сиве економије у монетарно-финансијској сфери“, Наука и бизнис, ВПШ Чачак, бр. 2, стр. 95-115, 2007. године (**M53**)

2.**Саша Степанов**, Мирко Петковић, Милорад Јеремић (2015) „Сива економија и транзиција“, „МАК 2015 - Србија на путу ка Европској унији“, зборник радова, стр. 269-286. (**M33**)

3.**Саша Степанов**, Милорад Милошевић, Милорад Јеремић (2015) „Географско позиционирање регија гастрономских ресурса Србије“, „МАК 2015 - Србија на путу ка Европској унији“, стр. 156-168. (**M33**)

4.Никола Радивојевић, Милена Цвјетковић, **Саша Степанов** (2016) „The new hybrid value at risk approach based on the extreme value theory“ Estudios de Economía, Chile, Vol. 43-Nº,1 Junio 2016 Págs. 29-52. (**M22**)

5.**Саша Степанов**, Радуловић Југослав, Јакић Бранислав (2016) „Управљање квалитетом угоститељских услуга“, Економика, Ниш, Јун 2016, стр 34-41. (**M53**)

6.**Саша Степанов**, Милорад Јеремић, Немања Степанов (2016) „Сеоски туризам и његов утицај на развој руралних подручја Србије“, Зборник радова „МАК 2016 - Западни Балкан и Европа“, стр. 574. (**M32**)

7.**Саша Степанов**, Душанка Паспаљ, Мирко Бутулија (2016) „Мерење квалитета угоститељских услуга и управљање задовољством потрошача“, Економија – теорија и пракса, Нови Сад (*in press*) (**M53**)

8.**Добитник награде "Никола Тесла" и златне медаље за допринос развоју проналазаштва Србије на 59. међународном сајму технике ЕКСПО-ИНВЕНТ 2015. у Београду.**

9.Добитник Регионалне награде GRAND PRIX - BUSINESS SAMIT 2016 „ЛИЧНОСТ ГОДИНЕ У ТУРИЗМУ У ЈУГОИСТОЧНОЈ ЕВРОПИ” За вишегодишњу подршку и афирмацију туризма, кроз аутентичне видове комуникације и научно истраживачке подухвате .

Радио за Продуцентску кућу „Филм 87“, Италија на радном месту: Шеф ``CATERINGA`` (стручни консултант, хонорарни сарадник), учествовао у припреми и снимању 24 филма за потребе RAI, RAI 1, RAI 3 и ТВ 5.

Ожењен и отац троје деце.

ПРИЛОЗИ

УПИТНИК – КУУ

за испитивање мишљења и ставова о квалитету услуга у угоститељству

Овим упитником прикупљају се подаци АНОНИМНО у истраживачке сврхе. Резултати неће бити доступни било коме ко није члан истраживачког тима. Зато Вас молимо да на сва питања одговорите ТАЧНО и ИСКРЕНО, без бојазни да ћете тиме икога оштетити.

Молимо Вас да одговорите на сва постављена питања.

УНАПРЕД ВАМ СЕ ЗАХВАЉУЈЕМО НА САРАДЊИ!

I

Молимо Вас да дате неке опште податке о себи заокруживањем броја испред неког од понуђених одговора за свако питање.

- а) **Пол:**
1. мушки
 2. женски
- б) **Године старости:**
1. до 35 година
 2. 36-50 година
 3. преко 50 година
- в) **Образовање:**
1. Завршена основна школа
 2. Средња стручна спрема
 3. Виша стручна спрема
 4. Висока стручна спрема
- г) **Угоститељски објект стe посетили:**
1. По препоруци пријатеља и познаника
 2. Захваљујући пропагандном материјалу
 3. На основу онформација са интернета
 4. Сасвим случајно

II

У овом делу упитника налазе се тврдње о квалитету услуга у угоститељству са којима се неки људи слажу, а неки не. Нас интересује колико се Ви слажете са сваком од ових тврдњи. Степен Вашег слагања изразићете заокруживањем само једног броја на скали од 1 до 5. Значење сваког броја на скали приказано је у следећој табели:

1	2	3	4	5
Уопште се не слажем	углавном се не слажем	Не могу да се одредим	Углавном се слажем	Потпуно се слажем

Молимо Вас да пажљиво прочитате сваку тврдњу која Вам је понуђена за вредновање.

Редни број	Тврдња	Степен слагања са тврдњом				
1.	Запослени су подједнако посвећени сваком угоститељском потрошачу.	1	2	3	4	5
2.	Запослени су љубазни (гостопримљиви) према угоститељским потрошачима.	1	2	3	4	5
3.	Својим понашањем особље улива поверење угоститељском потрошачу.	1	2	3	4	5
4.	Угоститељском потрошачу се правовремено саопштава цена угоститељских услуга.	1	2	3	4	5
5.	Квалитет услуге се прилагођава очекивањима и потребама угоститељског потрошача.	1	2	3	4	5
6.	Радно време је прилагођено потребама угоститељског потрошача.	1	2	3	4	5
7.	На телефонски позив одговорна лица се благовремено јављају.	1	2	3	4	5
8.	Особље је увек спремно да пружи потребне информације корисницима угоститељских услуга.	1	2	3	4	5
9.	Запослени су увек на услузи угоститељском потрошачу и спремни су да учине и више.	1	2	3	4	5
10.	Запослени су заинтересовани за проблемне угоститељских потрошача и одговорно прилазе њиховом решавању.	1	2	3	4	5
11.	Особље је отворено за сваку сугестију угоститељског потрошача о квалитету услуга.	1	2	3	4	5
12.	Запослени у угоститељском објекту прикупљају повратне информације о задовољству корисника угоститељских услуга.	1	2	3	4	5
13.	У случају неспоразума увек се прибегава решењу које је најприхватљивије за угоститељског потрошача.	1	2	3	4	5
14.	Не прави се разлика између страних и домаћих угоститељских потрошача.	1	2	3	4	5
15.	Угоститељски потрошачи су благовремено информисани о садржајима услуга које су им на располагању.	1	2	3	4	5
16.	Угоститељским потрошачима обезбеђују се сервисне услуге (прање веша и одеће, хемијско чишћење, Rent a Car услуге, превоз до аутобуске или железничке станице, аеродрома и слично).	1	2	3	4	5
17.	Угоститељски потрошачи добијају савете како најбоље да користе услуге угоститељског објекта које су им на располагању.	1	2	3	4	5
18.	Услуге се пружају у објекту који је модерно опремљен и атрактиван.	1	2	3	4	5
19.	Угоститељским потрошачима се пружа могућност да задовоље одређене потребе у трговинским радњама које се налазе у оквиру угоститељског објекта.	1	2	3	4	5
20.	Културне и забавне активности су тако димензиониране да доприносе осећају пријатности угоститељског потрошача.	1	2	3	4	5
21.	Персонал угоститељског објекта прати и примењује савремене трендове у угоститељским услугама.	1	2	3	4	5
22.	Атмосфера у угоститељском објекту је пријатна.	1	2	3	4	5
23.	Простор у околини угоститељског објекта је уређен и усаглашен са еколошким стандардима.	1	2	3	4	5
24.	Угоститељски објекат располаже довољно великим паркинг простором.	1	2	3	4	5
25.	Паркинг простор угоститељског објекта је обезбеђен (физички или технички).	1	2	3	4	5
26.	Видни путокази и друге ознаке олакшавају долзак до угоститељског објекта.	1	2	3	4	5

27.	Угоститељски објекат располаже атрактивним промотивним материјалом.	1	2	3	4	5
28.	Уредност и хигијена смештајног дела угоститељског објекта је на пожељном нивоу.	1	2	3	4	5
29.	Климатизација угоститељског објекта пружа пријатан осећај.	1	2	3	4	5
30.	Угоститељском потрошачу омогућен је приступ Интернету.	1	2	3	4	5
31.	Број запослених је пропорционалан броју угоститељских потрошача.					
32.	Особље угоститељског објекта је прикладно одевено и уредно.	1	2	3	4	5
33.	Квалитет хране се прилагођава укусу угоститељског потрошача.	1	2	3	4	5
34.	Храна се сервира благовремено и у складу са стандардима.	1	2	3	4	5
35.	Постоји спремност да се испуне појединачни специфични захтеви угоститељских потрошача у вези са садржајем менија.	1	2	3	4	5
36.	Храна у угоститељском објекту је квалитетна и безбедна.	1	2	3	4	5
37.	Запослени реагују на индивидуалне потребе и жеље угоститељских потрошача радије него да се стриктно држе процедура и правила	1	2	3	4	5
38.	Простор за обедовање је пријатан и са високим хигијенским стандардима.	1	2	3	4	5
39.	Угоститељски објекат има довољн број запослених за пружање квалитетних услуга.	1	2	3	4	5
40.	Вентилација обезбеђује пријатност у сваком делу угоститељског објекта.	1	2	3	4	5
41.	Угоститељски објекат располаже широким асортиманом пића и напитака.	1	2	3	4	5
42.	Угоститељски потрошач добија компетентне информације о квалитету пића од запослених.	1	2	3	4	5
43.	Угоститељски потрошач добија рачун са јасно дефинисаним ценама пружених услуга.	1	2	3	4	5
44.	Угоститељски потрошачи се осећају безбедним и сигурним у угоститељском објекту.	1	2	3	4	5