



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ  
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ  
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И  
ХОТЕЛИЈЕРСТВО



*Маја Мијатов*

**ЗАСТУПЉЕНИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ХОТЕЛИМА  
КОПАНИКА И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПОСЛОВНЕ  
ПЕРФОРМАНСЕ**

**- Докторска дисертација -**

**Нови Сад, 2018.**

## ПРЕДГОВОР

Природњак Јосиф Панчић је за Копаоник својевремено рекао да је то „прекрасан крај Србије“. И заиста је тако. Уколико једном откријете природне лепоте ове планине, увек ћете јој се радо враћати. Ипак, интензивни развој туризма свакако је променио изглед Копаоника од Панчићевог времена до данас. Изглед Копаоника се и даље мења, али неурбанизовани делови ипак могу пружити осећај о ком је Јосиф Панчић писао. Са друге стране, у урбанизованим деловима Копаоника, могуће је приметити већ постојеће, као и константну изградњу нових хотела. У складу са тим, ова дисертација представља тежњу ка добијању резултата, који могу обезбедити усклађивање пословања хотела у оквиру ове дестинације са важним питањима пословне етике, што се може одразити и на смањење утицаја деградације Копаоника, настале услед туристичког развоја.

Рад посвећујем својој породици у знак захвалности на безусловној подршци током свих ових година. Хвала на неизмерној љубави, разумевању и на томе што сте ми велики ослонац у свему. Такође, захваљујем свим драгим људима, који су ми пружали подршку и који су били уз мене.

Посебно се захваљујем свом ментору, др Александри Драгин, не само на корисним саветима и одличној сарадњи током година студирања, већ и на томе што је била ту за мене у сваком тренутку, што је унапред мислила о свему што би могло да ми помогне и што је увек била спремна да саслуша и несебично пренесе своје знање. Такође, захваљујем се др Тамари Јовановић, уз коју сам учила о статистичким методама истраживања, што ми је касније олакшало писање саме дисертације и тумачење добијених резултата, а истовремено се захваљујем и на лепом дружењу током заједничког писања научних радова. Велику захвалност дугујем и осталим члановима комисије, др Ивани Блеших, др Лукрецији Ђери и др Лепосави Грубић-Нешић, на корисним саветима и сугестијама приликом писања докторске дисертације. Такође, захвалила бих се и осталим професорима и асистентима Департмана за географију, туризам и хотелијерство, који су ми пружали помоћ и бројне савете током свих година студирања, као и колегама са којима сам сарађивала током студирања и приликом писања научних радова.

Захваљујем се и свим запосленима у хотелима на Копаонику, који су учествовали у истраживању. Нарочито бих се захвалила запосленима у хотелу „Зонед“ („*Apart Hotel and Spa Zoned*“), који су помогли и приликом остваривања контакта са запосленима у осталим хотелима на Копаонику. У остваривању контакта са испитаницима, учествовали су и запослени у предузећу „Скијалишта Србије“, којима сам такође захвална. За техничке ствари, које су олакшале спровођење самог истраживања, посебно захваљујем др Вањи Драгићевић, као и др Мирјани Пенић, која је помагала и приликом прикупљања анкетних упитника. За прикупљање података и подршку током истраживања, такође бих се захвалила и Љиљани Дуњић, Милошу Лопушини, Будимиру Бербакову, као и Петру Цвјетићанину.

*Хвала свима који су веровали у мене,*

*Маја Мијатов*

## САДРЖАЈ

<b>1. УВОД</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМАТИКЕ И ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА</b> .....	<b>9</b>
<b>3. КОПАОНИК, ЦЕНТАР ЗИМСКОГ ТУРИЗМА СРБИЈЕ</b> .....	<b>10</b>
<b>4. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА</b> .....	<b>19</b>
<b>5. ВАЖНОСТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ТУРИЗМУ</b> .....	<b>21</b>
5.1. СЕЗОНАЛНОСТ КАО ВАЖНА КАРАКТЕРИСТИКА ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА.....	22
<b>6. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА, КЛИМА И ДОМИНАНТНЕ ВРЕДНОСТИ</b> .....	<b>24</b>
<b>7. ПОСЛОВНА ЕТИКА</b> .....	<b>26</b>
7.1. ПОСЛОВНА ЕТИКА У ТУРИЗМУ.....	27
7.2. АСПЕКТИ ИСТРАЖИВАЊА ПОСЛОВНЕ ЕТИКЕ У ТУРИЗМУ .....	27
7.2.1. ЕДУКАЦИЈА О ЕТИЦИ И РАЗВИЈАЊЕ СВЕСТИ О ЕТИЧКИМ ПИТАЊИМА ....	28
7.2.2. ЕТИЧНОСТ ДОНОШЕЊА ПОСЛОВНИХ ОДЛУКА.....	29
7.2.3. ПОСЛОВНА ЕТИКА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА И МЕСТО ПОСЛОВАЊА .....	30
<b>8. ЕТИЧКИ КОДЕКС</b> .....	<b>33</b>
8.1. ПРИМЕНА ЕТИЧКИХ КОДЕКСА И РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ ПРОПИСАНИХ ЕТИЧКИХ НОРМИ И ПОСЛОВНЕ ПРАКСЕ.....	35
<b>9. ЕТИЧКА КЛИМА</b> .....	<b>37</b>
9.1. ДЕФИНИСАЊЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ ПО ВИКТОРУ И КАЛЕНУ .....	38
9.1.1. ТЕОРИЈСКИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ .....	40
9.1.2. УПИТНИК ЕТИЧКЕ КЛИМЕ.....	42
9.1.3. ПРВО ИСТРАЖИВАЊЕ У КОМЕ ЈЕ ПРИМЕЊЕН УПИТНИК ЕТИЧКЕ КЛИМЕ ( <i>Victor, Cullen, 1988</i> ).....	43
9.1.4. ИЗМЕНЕ УПИТНИКА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ ( <i>Cullen et al., 1993</i> ).....	44
9.2. СПЕЦИФИЧНОСТ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ОКВИРУ ТУРИЗМА .....	45
9.2.1. ПОЧЕТНА ИСТРАЖИВАЊА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ОКВИРУ ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА СРБИЈЕ ( <i>Jovanović et al., 2018; Mijatov et al., 2018</i> ) .....	47
9.3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ПЕРЦЕПЦИЈУ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ПОНАШАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ.....	53
9.3.1. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ .....	54
9.3.2. ОРГАНИЗАЦИОНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ.....	58
9.3.3. КУЛТУРНЕ СПЕЦИФИЧНОСТИ.....	67

<b>10. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ .....</b>	<b>69</b>
10.1. МУЛТИДИМЕНЗИОНАЛНОСТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА .....	70
10.2. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ У ТУРИЗМУ .....	73
10.3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ .....	76
<b>11. ПОСЛОВНА ЕТИКА И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ У ТУРИЗМУ СРБИЈЕ .....</b>	<b>82</b>
11.1. ПРИМЕР ЕТИЧКОГ КОДЕКСА/ КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА У ХОТЕЛИМА КОПАОНИКА .....	82
<b>12. ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ .....</b>	<b>87</b>
12.1. УСЛУЖНА ОРИЈЕНТАЦИЈА .....	90
12.1.1. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА УСЛУЖНУ ОРИЈЕНТАЦИЈУ .....	92
12.2. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ .....	95
12.2.1. БЕЗА ИЗМЕЂУ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ .....	96
12.2.2. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ .....	96
12.2.3. ОРГАНИЗАЦИОНО ПОВЕРЕЊЕ КАО ВАЖАН АСПЕКТ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ .....	100
12.3. ПОЗИТИВНИ УТИЦАЈИ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОВЕРЕЊА И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ .....	102
12.4. ПОСЛЕДИЦЕ НЕДОСТИЗАЊА ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОВЕРЕЊА И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ .....	106
<b>13. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА .....</b>	<b>111</b>
13.1. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА .....	111
13.2. ВАРИЈАБЛЕ ИСТРАЖИВАЊА .....	114
13.3. ИНСТРУМЕНТ ИСТРАЖИВАЊА .....	116
13.4. МЕТОДЕ КОРИШЋЕНЕ У ТЕОРИЈСКОМ ДЕЛУ И СТАТИСТИЧКОЈ ОБРАДИ ПОДАТАКА .....	119
13.5. МЕСТО ИСТРАЖИВАЊА И НАЧИН ПРИКУПЉАЊА ПОДАТАКА .....	120
13.6. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА .....	120
<b>14. ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА .....</b>	<b>123</b>
14.1. ФАКТОРСКА АНАЛИЗА .....	123
14.1.1. ЕТИЧКА КЛИМА .....	123
14.1.2. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ .....	128
14.2. ГЕНЕРИСАЊЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ .....	132
14.3. КОРЕЛАЦИЈА .....	133
14.4. Т-ТЕСТ И АНАЛИЗА ВАРИЈАНСЕ .....	137

14.4.1. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ЕТИЧКА КЛИМА .....	137
14.4.2. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ .....	150
14.4.3. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ.....	156
14.5. РЕГРЕСИОНА АНАЛИЗА - ГЕНЕРАЛНИ ЛИНЕАРНИ МОДЕЛИ .....	161
14.5.1. ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНО ПОВЕРЕЊЕ И УСЛУЖНА ОРИЈЕНТАЦИЈА.....	161
14.5.2. ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ЕМПИРИЈСКИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ .....	166
14.5.3. ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ДИМЕНЗИЈЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА .....	171
14.5.4. УТИЦАЈ ИНТЕРАКЦИЈЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА И ЕТИЧКЕ КЛИМЕ НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ.....	173
<b>15. ДИСКУСИЈА .....</b>	<b>176</b>
<b>16. ЗАКЉУЧАК .....</b>	<b>220</b>
<b>17. ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ ПОДАТАКА.....</b>	<b>224</b>
<b>18. ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>275</b>
18.1. ПРИЛОГ 1: АНКЕТНИ УПИТНИК .....	275
18.2. ПРИЛОГ 2: ГРАФИКОНИ ИНТЕРАКЦИЈЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ .....	278
<b>19. БИОГРАФИЈА.....</b>	<b>284</b>

## 1. УВОД

У савременом пословању, питање могућности исправног деловања, заснованог на етичним начелима, тачније на правилима и уверењима која указују на понашање које се сматра прихватљивим, добија ново значење и важност, како на микро, тако и на макро нивоу. Након све учесталијих и распрострањенијих етичких одступања у оквиру пословања, као и услед медијски пропраћених финансијских скандала бројних компанија, чини се да би етика требало да се постави као неопходна компонента пословања (Aleksić, 2007; Andrews et al., 2011).

Пословна етика се може посматрати као примењени део етике, односно као примена етичких вредности у оквиру пословне праксе, при чему се може примењивати на све аспекте пословног понашања, почевши од стратешких одлука до понашања према корисницима, добављачима и конкурентима (Jurković et al., 2004). Такође, пословна етика представља скуп личних и колективних моралних поступака током обављања пословних активности, којима се одређује граница до које се може ићи, а да одређене активности, поступци и одлуке не изазову неповољне односе, непотребне трошкове и штету унутар самог предузећа, али и у његовом окружењу (Ристић, 2004).

Како организације настоје да се ефекат понашања запослених што боље одрази на успешност пословања, у истим се јавља потреба да се понашање запослених регулише кроз различите нормативне системе (Marić et al., 2011; Yilmaz et al., 2005). Најуниверзалнији вид нормативног система којим организација настоји да регулише понашање својих запослених јесте имплементирање етичког кодекса, а који најчешће представља скуп правила прихватљивог и неприхватљивог пословног понашања, приказаних у писменој форми. Тако етички кодекси заправо представљају скуп моралних вредности којима организација тежи. Вредности, на које указују етички кодекси, постају стандарди који служе као смернице за екстерну адаптацију и интерну интеграцију организације, а могу имати утицај и на квалитет производа и услуга, њихову промоцију, политику цена, третман запослених, као и на односе са корисницима, добављачима, заједницом и окружењем (Hunt et al., 1989; Jaakson, 2010; Mattila, 2008). Већи степен посвећености испуњавању организационих циљева постиже се уколико запослени могу да се идентификују са вредностима и стандардима који су заступљени у организацији (Victor, Cullen, 1988).

Поред етичког кодекса и моралних вредности које се подстичу у организацији, важан аспект пословне етике представља и етичка клима, која често пружа одговор на питање о томе како је потребно поступати приликом доношења одлука и решавања моралних дилема унутар организације (Victor, Cullen, 1988). Прецизније, етичка клима се односи на перцепцију запослених о томе какво понашање организација сматра етички исправним и на који начин организација од својих запослених очекује да решавају етичка питања у оквиру обављања пословних задатака. Сходно томе, етичка клима, односно перцепција етички исправног понашања и начина решавања етичких проблема, требало би да буде основа успешног пословања базираног на људским ресурсима (Cullen et al., 2003; Schneider, Rentsch, 1988).

Даље, пословне одлуке могу изазвати, како позитивне, тако и негативне последице по одређене аспекте друштвене заједнице или друштво као целину. Због тога би пословни

актери требало да буду свесни чињенице да се њихове пословне одлуке не могу посматрати и доносити изоловано, јер се могу одразити на целокупни друштвени систем. Услед тога, савремени концепт управљања пословном етиком требало би да буде уско повезан са концептом друштвено одговорног пословања, а које заправо представља такво деловање организације које је усмерено, не само ка достизању пословног успеха за организацију, већ и ка постизању јавног добра, односно за генералну добробит друштва (Симат, Драгин, 2012). На важност повезаности ова два конструкта указује и чињеница да организације све интензивније и у све већем броју разматрају своју друштвену улогу и труде се да пруже допринос локалној заједници, али и целокупном друштву, кроз имплементирање и примену друштвено прихватљивих стандарда пословања (Lichtenstein et al., 2004).

Степен успешности пословања се најчешће огледа у пословним перформансама, тачније у пословним резултатима организације. Туризам, као услужна делатност, захтева интензивне контакте између запослених и корисника услуга. Може се рећи да запослени у туризму имају кључну улогу у интерактивности са корисницима и на тај начин могу да утичу на формирање њиховог мишљења о квалитету пружене услуге (Marić et al., 2011; Yilmaz et al., 2005). Због тога се у туризму, поред финансијских учинака, пословне перформансе могу посматрати и кроз степен услужне оријентације запослених, као и кроз њихово задовољство послом праћено одређеним степеном поверења у пословно окружење организације (Lee et al., 2013). Услужна оријентација представља усмереност ка услузи, односно усмереност пружаоца услуге ка активностима са корисницима услуга, а све у циљу испуњавања потреба корисника на најбољи могући начин (Brown et al., 2002; Lytle, Timmerman, 2006). Организације које у свом пословању интензивније примењују концепт услужне оријентације лакше стварају приврженост запослених организацији (Bigne et al., 2005). Запослени у оваквим организацијама су обично склони тимском раду, што омогућава организацији да буде успешнија (Lytle, Timmerman, 2006). Са друге стране, једна од дефиниција задовољства послом је да је то пријатно и позитивно емотивно стање, које произилази из процене сопственог посла или радног искустава (Locke, 1976). Истраживање које су спровели Кронин и сарадници (Cronin et al., 2000), показало је да је задовољство послом кључна варијабла која може да утиче на намере у понашању запослених, па се, самим тим, задовољство послом често проучава у оквиру организационог понашања (Lee et al., 2013). Запослени који су задовољни својим послом обично су спремни да пруже боље, односно квалитетније услуге, а имају и већи степен поверења у пословно окружење организације у којој раде, што води и до вишег нивоа задовољства корисника (Burke et al., 2005; Heskett et al., 1994; Hur et al., 2015; Pantouvakis, Bouranta, 2013).

У све конкурентнијем окружењу, организације се константно суочавају са изазовом идентификовања критичних фактора који могу да детерминишу задовољство корисника. Ако то не ураде, организације могу изгубити кориснике, што се даље може одразити и на успешност пословања саме организације. Ипак, за успешно пословање је важно задовољити и интересе осталих стејкхолдера. Фримен (Freeman, 1984) дефинише стејкхолдере као заинтересоване стране пословања, било у виду групе или индивидуе, које могу утицати, или су под утицајем достизања сврхе пословања. Тако, пословање у туризму захтева развијање квалитетних односа са свим стејкхолдерима (Симат, Драгин, 2012), укључујући и запослене, јер задовољство запослених често представља предуслов достизања задовољства

корисника, те се показује да је битно истражити ставове запослених о етичкој клими и друштвено одговорном пословању (Lee et al., 2013), јер се и етичка клима и друштвено одговорно пословање могу сматрати важним компонентама дугорочне одрживости пословања (Baker, Crompton, 2000; Chen et al., 2015; Dong, Siu, 2013; Grissemann et al., 2013), а и поред тога се најчешће испитују из угла посматрања корисника.

Као што је већ напоменуто, организације се често посматрају као друштвени актери одговорни за понашање својих запослених, које може бити етично или неетично. Здрава повезаност између запослених и организације може да произведе позитивне резултате пословања (Hoffman, Woehr, 2006; Verquer et al., 2003). Тако, многе студије указују на позитиван ефекат који пословна етика може имати по саму организацију, пре свега у виду бољих перформанси и продуктивности пословања. Снажно убеђење и прихватање организационих вредности и циљева може створити већу потребу запослених да буду део исте. Поред појачане идентификације запослених са организацијом, пословна етика може пружити и друге користи по само пословање, попут стимулисања услужне оријентације запослених, јачања њиховог задовољства послом и повећања поверења у пословно окружење, али и јачања тимског духа, мотивисања и формирања лојалности запослених, побољшања продуктивности, јачања конкурентности и јачања способности организације за решавање кризних ситуација (Ashkanasy et al., 2000; Cullen et al., 2003; Park et al., 2002; Schwerker, 2001; Victor, Cullen, 1987; Victor, Cullen, 1988; Драгин, 2013). Такође, организације које имплементирају друштвено одговорне активности у своје пословање, односно које настоје да умање штетне ефекте конфликта између интереса пословања и друштва, постижу позитивну перцепцију не само корисника, већ и запослених о самој организацији, што се може одразити и на степен њихове услужне оријентације, задовољства послом и поверења у конкретну организацију (Klein, Dawar, 2004; Lee et al., 2013).

Почетна испитивања идентификовања заступљених типова етичке климе у оквиру туристичких организација у Србији спровели су Драгин и сарадници (Dragin et al., 2013), Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2018), Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2015a), Мијатов и сарадници (2015b), Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2018). Што се тиче друштвено одговорног пословања у оквиру туризма, овом тематиком су се у Србији бавили Блешић и сарадници (Blešić et al., 2011), Брадић и сарадници (2014), Дамњановић и сарадници (2013). Ипак, и поред наведених истраживања, етичка клима и друштвено одговорно пословање и даље представљају тематiku која није довољно истражена у туристичком сектору Србије, нарочито не у форми обједињеног истраживања и њиховог утицаја на пословне перформансе, приказаних у виду услужне оријентације запослених и њиховог задовољства послом, праћеним поверењем у пословно окружење. Због тога се поставља питање шта је са елитним туристичким центром Србије, какав је Копаоник, односно који су типови етичке климе присутни код запослених у хотелима, какав је став запослених у овим хотелима према концепту друштвено одговорног пословања, као и како се то одражава на њихову услужну оријентацију, задовољство послом и организационо поверење.

Међу планинама Србије, по изграђености туристичко-угоститељских објеката и разноврсној понуди, пре свега зимских спортско-рекреативних активности, посебно се истиче управо Копаоник, који већ више деценија, представља једну од најпосећенијих



планина ове земље (Бојовић, 2012). Стога Копаоник, услед усмерености ка туристичкој делатности, представља повољно место за овакво истраживање, пре свега због бројних хотела, који се у току зимске сезоне суочавају са потребом ангажовања додатне радне снаге, као последице велике посећености, што додатно указује на популарност Копаоника као туристичке дестинације Србије. Поред тога, у питању је елитни туристички центар, што је већ истакнуто, а у овом случају и веома важно, јер би рад са људским ресурсима морао бити комплекснији, него у случају са туристичким дестинацијама које не одликује таква развијеност туризма или које претендују ка сегментима туризма нижег економског стандарда. За студију случаја су, дакле, узети хотели Копаоника, ски и планинског центра Србије, односно центра елитног туризма државе, где је за очекивати да је рад са људским ресурсима на завидном нивоу. Такође, услед чињенице да је реч и о Националном парку Србије, за очекивати је да је друштвена одговорност имплементирана у пословање хотела на Копаонику.

## 2. ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМАТИКЕ И ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања ове докторске дисертације јесу запослени у хотелима на Копаонику, њихова перцепција етичке климе, друштвено одговорног пословања и пословних перформанси. Етичка клима може имати позитиван ефекат на пословне перформансе и продуктивност саме организације, те је кључно испитати који су типови етичке климе заступљени у хотелима на овој туристичкој дестинацији. У дисертацији ће бити разматрана и повезаност детектованих типова етичке климе са перцепцијом запослених о друштвено одговорном пословању, што даље може имати утицаја на степен њихове услужне оријентације и задовољства послом, укључујући и поверење у пословно окружење. У свакој организацији може доминирати одређени тип етичке климе, али готово никада нису присутни сви типови, те је централни задатак ове дисертације установити који су типови етичке климе заступљени у познатој туристичкој дестинацији Србије, а све у циљу стварања теоријске подлоге неопходне за побољшање односа хотела, као пословне организације, према својим запосленима, односно за адекватније и прикладније управљање људским ресурсима. На тај начин, може се повећати степен услужне оријентације запослених, као и њихово задовољство послом и организационо поверење, чиме се и задовољство корисника истовремено може постићи.

Тематика истраживања којом се бави ова докторска дисертација постаје све популарнија у истраживањима широм света и у оквиру различитих делатности. Ипак, и поред неколико почетних истраживања, ова тематика се још увек не истражује интензивно у Србији, нарочито не у области туризма. Због тога је неопходно детаљније се усмерити на идентификовање типова етичке климе у оквиру специфичних дестинација, као што је Копаоник, односно истражити да ли су у оквиру организација, у овом случају хотела, у фокусу запослених лични интерес, профит компаније, ефикасност, пријатељство, интерес тима, друштвена одговорност, лични морал, процедуре и правила организације или закони и професионални прописи. На основу добијених резултата о заступљеним типовима етичке климе, потребно је истражити и перцепцију запослених о друштвено одговорном пословању, као битне ставке пословања данашњице, али и будућности, као и чињенице да се хотели Копаоника протежу дуж територије Националног парка.

Оно што је такође узето у обзир за потребе овог истраживања је чињеница да се бројна истраживања пословних перформанси фокусирају на степен задовољства корисника квалитетом пружених услуга (Brown, Dacin, 1997; Klein, Dawar, 2004; Lee, Park, 2009; Kang et al., 2010), док ће се ово истраживање базирати на детектовању пословних перформанси, кроз испитивање утицаја етичке климе и друштвено одговорног пословања на услужну оријентацију, задовољство послом и организационо поверење запослених, као битних учесника у процесу размене туристичких услуга.

Копаоник, услед заступљене усмерености ка туристичкој делатности, представља повољно место за овакво истраживање, пре свега због бројних хотела, али и туриста који ову планину посете у току године. Поред тога, у питању је популарна туристичка дестинација, у оквиру које би рад са људским ресурсима морао бити комплекснији, у поређењу са туристичким дестинацијама које не одликује таква развијеност туризма и које претендују ка сегментима туризма нижег економског стандарда.

### 3. КОПАОНИК, ЦЕНТАР ЗИМСКОГ ТУРИЗМА СРБИЈЕ

*Туристичко-географски положај.* Популарни центар зимског туризма Србије, Копаоник, простире се од  $43^{\circ}28'21''$  до  $42^{\circ}43'36''$  северне географске ширине и од  $20^{\circ}37'09''$  до  $21^{\circ}24'02''$  источне географске дужине. Може се рећи да је смештен на додиру централног и јужног дела Србије. Ова планина заузима површину од  $2.758 \text{ km}^2$  и са својим Панчићевим врхом од  $2.017 \text{ m}$  спада у највише планине Србије. Предности Копаоника у односу на остале високе планине Србије огледају се у повољном положају према најизразитијим дисперзивима домаће тражње (према Војводини и Београду) и најважнијим саобраћајним токовима у долинама Ибра, Западне и Јужне Мораве, као и у хетерогеном окружењу, што пружа могућност комбиновања различитих садржаја и стварања комплексне туристичке понуде (Јовичић, 1998; Јовичић, Драгин, 2007). Систематизацијом удаљености појединих градова, увиђа се сложена контрактивна зона, која се даље може издиференцирати у три круга. Први круг чине матична места удаљена између  $50$  и  $120 \text{ km}$  од Копаоника (Краљево, Крушевац), други круг чине места удаљена између  $121$  и  $250 \text{ km}$  (Ниш, Крагујевац), а трећи круг градови удаљени преко  $250 \text{ km}$  (Београд, Нови Сад). Погодност оваквог зоналног распореда огледа се у томе што су удаљенија матична места управо и веће емитивне зоне, односно у њима су туристичке потребе масовније и израженије. Тиме се може закључити да је туристичко-географски положај Копаоника повољан, односно да интензитет атрактивности туристичког мотива не опада од центра ка периферији контрактивне зоне (Дељанин, Карајовић, 2000), што чини Копаоник посећеном планином Србије (Бојовић, 2012).

*Природни и антропогени услови за развој туризма на Копаонику.* Поред рељефних карактеристика, које узрокују разноврсност природних пејзажа ове планине, пространост и ширина Копаоника повољно утичу на стабилност климатских прилика у зимском периоду. Добра пошумљеност повећава влажност ваздуха, ублажава јачину ветрова, смањује температурне амплитуде и снабдева планину чистим и свежим ваздухом. Снежни покривач се на висини између  $1.650$  и  $1.800 \text{ m}$  задржава четири до шест месеци током године. Средње трајање осунчавања у највишем делу Копаоника износи око  $1.900$  часова годишње, а годишња вредност осунчаности на овој планини расте ка југу, од око  $1.900$  до  $2.150$  часова (Јовичић, 1998). На Копаонику нема већих речних токова и јачих извора врела. Ипак, утврђено је више појава минералне и термоминералне воде, али оне још увек нису условиле интензивнији развој бањског туризма. Највеће богатство и најлепши декор Копаоника је свакако разноврстан биљни свет, заступљен у виду пространих листопадних и четинарских шума, ливада прекривених лековитим биљем, гљивама и шумским воћем, као и пашњака, што је пропраћено и разноврсним животињским светом (Дељанин, Карајовић, 2000). Поред природних, Копаоник располаже и антропогеним туристичким вредностима, заступљеним у виду античких, рановизантијских и средњовековних споменика, средњовековних градова, споменика из XVIII и XIX века, споменика архитектуре из XX века, као и споменика из ослободилачких ратова (Бојовић, 2012).

*Туризам Копаоника.* На основу добро очуваних шумских екосистема, диверзитета флоре и фауне, као и бројних културно-историјских добара, Копаоник је 1981. године проглашен Националним парком. Услед тога, даљи развој, уређење и коришћење простора

Националног парка, требало би да се заснивају на одрживом капацитету простора, што би значило и да се етика и друштвено одговорно пословање морају размотрити као саставни и битни аспекти туристичког деловања.

Национални парк обухвата највише делове Копаоника, оних који се налазе на преко 1.700 m надморске висине, а простире се на око 11.800 ha (прецизније на 118 km<sup>2</sup> од укупно 2.758 km<sup>2</sup> површине планине). Простор Националног парка је подељен на зоне (што се може видети на Мапи 1) са различитим режимом заштите, које имају карактер функционалних зона:

- Зона I степена заштите: 698,34 ha (5,9% територије Националног парка): сачињена је од природних резервата где основни режим заштите одређује строгу заштиту природне средине, посебних природних вредности и непосредних културних добара, строгу заштиту са активностима усмереним ка научним истраживањима и едукацији, укључујући и ограничење презентације за јавност,
- Зона II степена заштите: 3.610,51 ha (30,6% територије Националног парка): ова зона одређује непосредну прелазну заштиту око површина у I степену и подразумева заштиту вредних објеката и целина природне средине, као и објеката непокретних културних добара, са активностима научних истраживања, едукације, презентације за јавност, одређених облика рекреације и спорта, водопривреде, неопходног саобраћаја и строго регулисаног шумарства и сточарства,
- Зона III степена заштите 7.501,06 ha (63,5% територије Националног парка): ова зона одређује се у пуној мери функције туризма, рекреације и спорта, има регулисано шумарство и сточарство, водопривреду, енергетику чисте обновљиве енергије и саобраћаја (Бојовић, 2012; Дражић, Раткнић, 1990; Јовичић, 1998).



Мапа 1. Мапа Националног парка Копаоник са степенима заштите природе  
(Извор: Национални парк Копаоник, [www.nprkopaonik.com](http://www.nprkopaonik.com))

Наведени природни услови представљају компаративне предности за развој зимског спортско-рекреативног туризма (Јовичић, 1998). Уз то и добра маркетиншка презентација на домаћем, али и иностраном тржишту, омогућава реализацију обимног туристичког промета. Зимски спортови, дакле, чине основни тип туристичке понуде, по којој је Копаоник стекао репутацију туристичког центра међународног значаја. Поред могућности за развој зимског спортско-рекреативног туризма, подножје Копаоника располаже и богатим термоминералним изворима, што пружа добре могућности за развој бањског туризма, али је његова улога у развоју Копаоничке регије до сада била маргинална. Ипак, потенцијал за развој бањског туризма који планина поседује омогућио би равномернији просторни развој, чиме би се смањило притисак на тренутно најпосећеније делове планине и чиме би се допринело заштити виталних еколошких вредности овог простора (Јовичић, Драгин, 2007). У току протеклих неколико година, учињени су помаци у правцу обогаћивања летње понуде, увођењем садржаја попут школа у природи, пешачких тура, планинарења, сплаварења Ибром, брања лековитог биља, сакупљања шумских плодова, курсева различитих вештина, манифестација, конгреса и слично. Ипак, и поред бројних напора, Копаоник још увек није стекао репутацију атрактивног летњег туристичког центра. Дакле, иако су резултати активности на интензивирању летњег периода увођењем различитих садржаја вредни пажње, још увек се не може говорити о равномерном развоју зимске и летње туристичке сезоне (Бојовић, 2012).

Основни *смештајно-угоститељски капацитети* су сконцентрисани на Сувом Рудишту, али се они надовезују и на делове Јарма и Сребрнца. Капацитет у категорисаним смештајно-угоститељским објектима износи око 4.000 лежаја. Ипак, овом податку би требало приступити са извесном дозом обазривости, јер не постоји јединствена база података о укупном броју лежаја на Копаонику. Исто тако, могу се уочити и извесне разлике у овом броју у зависности од релевантних институција или организација (попут Националног парка Копаоник и локалних туристичких организација) које имају своју базу података. Разлог (али не и оправдање) за непостојање комплетних података о укупном смештајном капацитету Копаоника лежи у чињеници да се Национални парк простире на територији две општине (Рашка и Брус), а читава планина на чак шест: Брус, Александровац, Рашка, Лепосавић, Куршумлија и Блаце (Дуњић, 2013).

У Сувом Рудишту формиран је туристички центар сачињен од комфорних и добро опремљених хотела, који се по својим архитектонским карактеристикама уклапају у окружење. По типу смештајно-угоститељских објеката заступљених на Копаонику, хотели се налазе на трећем месту, одмах након туристичких апартмана и туристичких насеља. Већина хотелских објеката припадала је категорији од три звездице (Мастер план за туристичку дестинацију Копаоник, 2009), али је број хотела са четири звездице повећан, услед чињенице да је последњих година отворено неколико хотела управо ове категорије. Посебан квалитет туристичком центру дају непосредна близина мреже жичара и велики избор пратећих угоститељских садржаја за скијаше. Поред самог центра Копаоника, постоји и неколико хотела који се налазе у Брзећу (17 km од центра) и у викенд насељима на удаљености између 4 и 7 km (Бојовић, 2012).

Основна предност хотела сконцентрисаних на Сувом Рудишту огледа се у повољној локацији, обзиром на то да се већина њих налази у непосредној близини ски стаза. Са друге

стране, хотели који су сконцентрисани у склопу околних викенд насеља пружају мир туристима који желе да се изолирају од урбанизованог дела Копаоника (Дуњић, 2013).

Хотел „Гранд“ (Grand Hotel & Spa, \*\*\*\*) је смештен у средишту туристичког центра и Националног парка Копаоник, на 1.770 m надморске висине. Приватизован је 2008. године од стране „МК Маунтин Ризорта“ („МК Mountain Resort“), док је комплетно реновиран током 2009. године. Хотел приказан на Слици 1 располаже са 128 супериор (superior) и 25 породичних соба, 10 премиум (premium) апартмана, као и једним еџекутив (executive) апартманом са погледом на ски стазе и једним председничким апартманом. Поред наведених смештајних капацитета, потребно је истакнути да је овај хотел отворен за госте током целе године, нудећи им бројне садржаје попут спа центра, базена, конференцијске сале, ресторана, кафића, куглане, фризерског салона и неколико продавница (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; Побор, 2011; [www.mkresort.com](http://www.mkresort.com)).

Апартманско насеље „Конаци - Сунчани врхови“ (\*\*\*\*) представља препознатљиви део самог туристичког центра Копаоника. Комплекс је почео са радом 1986. године на надморској висини од 1.720 m. Реч је о грађевинском комплексу, који заузима кружно централно место туристичког комплекса, са конацима названим по старим градовима из окружења: Звечан, Маглич, Рас, Јелач, Брвеник и Козник. Данас ови апартмани послују у склопу „МК Маунтин Ризорта“, тачније након приватизације из 2008. године и након реновирања из 2010. године. Хотел располаже са 132 студија и апартмана, односно са 473 лежаја. У склопу комплекса, који истовремено представља и центар забавног живота Копаоника, налазе се бројни ресторани, кафићи и дискотеке, док су поред самог комплекса лоцирани и спортски терени на отвореном. У поређењу са осталим хотелима Копаоника, потребно је нагласити да је у вансезонском периоду најбоља попуњеност смештајних капацитета забележена управо у апартманском насељу „Конаци - Сунчани врхови“, услед бројних ђачких и студентских екскурзија (Стојановић, 2012; [www.mkresort.com](http://www.mkresort.com)).

Хотел „Анђела“ (Angella, \*\*\*\*) се такође налази у самом туристичком центру Копаоника и послује у оквиру „МК Маунтин Ризорта“. Настао је спајањем пређашњих конака Рас и Звечан, који су и поред потпуног преуређења ентеријера задржали аутентичан спољашњи изглед апартманског комплекса „Конаци - Сунчани врхови“. Хотел (приказан на Слици 2) је након приватизације потпуно реновиран, а асортиман услуга знатно проширен. Гостима је на располагању 120 соба и шест апартмана, тачније 312 лежаја. Хотел је директно повезан са конгресним центром (на пет нивоа) у ком се организују бројне конференције, али и други културно-уметнички и забавни садржаји, што је нарочито важно за привлачење туриста у периоду пре и након зимске туристичке сезоне. Поред кафића који се налази у близини рецепције, гостима на располагању стоји и ресторан „Пикник“ (некадашњи „Салаш 137“) који послује у склопу објекта хотела „Анђела“. Такође, у склопу објекта је и малопродајна радња (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; Побор, 2011; [www.mkresort.com](http://www.mkresort.com)).



Слике 1-2. Хотел „Гранд“ и хотел „Анђела“  
(Фото: Аутор, 2017)

Хотел „Клуб А“ (Club A, \*\*\*), смештен је у самом центру туристичког комплекса, у непосредној близини најпрометнијих ски лифтова и ски стаза, на 1.730 m надморске висине. Располаже са 96 комфорних соба, као и са два апартмана. Поред тога, овај хотел, приказан на Слици 3, обухвата и неколико ресторана, аперитив бар, пиано бар, малу конференцијску салу капацитета до 60 места, затворени базен са ђакузијем, сауну, фризерски салон, салон за масажу, бесплатан бежични интернет, као и опремљену играоницу за децу, укључујући и паркинг и скијашницу (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; Побор, 2011; [www.putnik-kop.com](http://www.putnik-kop.com)).

Хотел „Путник“ (\*\*\*\*) се налази на јужним падинама Копаоника на надморској висини од 1.650 m. Лоциран је на око 700 m удаљености од центра Копаоника, на путу који води у правцу Рашке и Јошаничке бање. Изграђен је 1982. године, а након тога реновиран током 1996. и 2000. године. Изграђеном пешачком стазом до жичаре „Сунчана долина“, гостима хотела је омогућен брз приступ свим скијашким стазама. Хотел, приказан на Слици 4, располаже различитим собама и апартманима, са укупно 250 лежаја. Садржај је поновним реновирањем 2009. године употпуњен теретаном, билијар салом, камин салом (50 места) и мини спа центром. Хотел је поново реновиран крајем 2017. године, па су сада гостима на располагању и два ресторана, скијашница, играоница и биоскоп за децу, фризерски салон, бутици, трафика, као и конгресна сала капацитета до 150 места са пратећом опремом. У нивоу приземља хотела налазе се уређени спортски терени, као и велики паркинг (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; Побор, 2011; [www.putnik-kop.com](http://www.putnik-kop.com)).



Слике 3-4. Хотел „Клуб А“ и хотел „Путник“  
(Фото: Аутор, 2017)

„ЈАТ апартмани“ (\*\*\*) представљају комплекс лоциран у самом туристичком центру на надморској висини од 1.720 m. Налази се у непосредној близини апартманског насеља „Сунчани врхови“ и хотела „Клуб А“. Хотел је изграђен у планинском стилу, препознатљивом за туристички центар Копаоника, а располаже са 134 апартмана. Гостима хотела је на располагању ресторан, конгресна сала, продавница, играоница, ски сервис и салон за масажу. Прва веб камера на Копаонику за праћење временских услова, постављена је управо у „ЈАТ апартманима“. Она је и данас у функцији и пружа увид у тренутне услове на Копаонику, путем сајта који пружа многобројне информације неопходне за боравак на Копаонику (Стојановић, 2012; [www.jatapartmani.com](http://www.jatapartmani.com)).

Хотел „Олга Дедијер“ (\*\*\*) је изграђен 1986. године, као први хотел овог познатог туристичког центра. Налази се у средишту туристичког центра Копаоник, на надморској висини од 1.701 m. Располаже са 72 комфорне собе, тачније са 256 лежаја у двокреветним и трокреветним собама, рестораном са 300 места, аперитив баром, снек-баром, дискотеком, теретаном и малопродајним објектом (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; [www.infokor.net](http://www.infokor.net)).

Апарт хотел „Небеске столице“ (\*\*\*\*) представља комплекс објеката подигнутих у периоду од краја деведесетих година XX века до 2010. године. Апартмани „Небеска столица I и II“ налазе се један поред другог на скијашкој стази „Пајино пресло“, познатијој као „Машинац“ и лоцирани су у непосредној близини хотела „Гранд“. „Небеска столица III“ почела је са радом крајем 2010. године, а налази се 700 m од туристичког центра, тачније поред хотела „Олга Дедијер“. Објекти укупно располажу са 107 модерно опремљених апартмана различите структуре, тачније са 380 лежаја. Такође, сваки објекат располаже рестораном и низом пратећих садржаја (Бојовић, 2012; Стојановић, 2012; [www.nebeskastolica.rs](http://www.nebeskastolica.rs)).

Хотел „Сребрна лисица“ (\*\*\*\*) смештен је у средишту ски центра Копаоник, у оквиру Националног парка, између ски стаза Мало језеро и Сунчана долина, на 1.752 m надморске висине. Хотел „Сребрна лисица“ је настао приватизацијом некадашњег хотела „Инвестбанка“. Уложена новчана средства у његово потпуно реновирање резултирала су још једним савременим, луксузно опремљеним апарт хотелом у самом туристичком центру Копаоника. Хотел обухвата око 30 апартмана, тачније 130 лежаја. Поред тога, хотел својим гостима нуди и услуге ресторана, скијашнице, Интернет кафеа и продавнице (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; Побор, 2011; [www.srebrnalisica.com](http://www.srebrnalisica.com)).

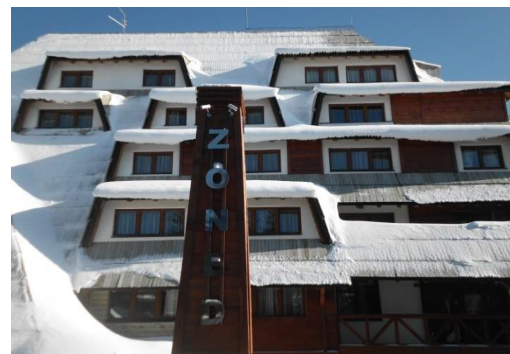
Хотел „Маунт“ (Mount, \*\*\*\*) је један од новије изграђених хотела у самом центру Копаоника. Изграђен је на 1.770 m надморске висине, као и хотел „Гранд“ у чијој се непосредној близини и налази. Реч је о савремено опремљеном хотелу, у великој мери изграђеном од природних материјала. Располаже са 13 апартмана, рестораном на два нивоа, релакс центром са сауном и фитнес опремом (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; Побор, 2011; [www.hotelmount.com](http://www.hotelmount.com)).

Хотел „Греј“ (Grey, \*\*\*\*) представља новоотворени хотел у самом центру Копаоника, тачније у подножју стазе „Караман гробен“. Овај хотел располаже са 17 смештајних јединица, односно са три делукс собе, шест делукс апартмана, шест делукс премиум апартмана и два делукс ексекјутив апартмана. Такође, својим гостима нуди услуге ресторана, кафеа и спа центра, као и могућност коришћења скијашнице и гараже ([www.greyhotel.rs](http://www.greyhotel.rs)).



У викенд насељима на удаљености између 4 и 7 km послује неколико хотела. Један од њих је и хотелско апартмански комплекс „Краљеви чардаци“ (\*\*\*\*), који представља мало насеље изграђено од неколико конака (Слика 5), па изгледом подсећа на замак са 27 смештајних јединица. Налази се на 1.450 m надморске висине, удаљен је 4,5 km од центра Копаоника и 2,5 km од најближе жичаре. Од 2011. године, када је комплекс започео са радом, садржаји који се нуде гостима се непрекидно развијају, па тако данас гостима на располагању стоје ресторан, пивница, велнес, спа и фитнес центар, игралиште и играоница за децу, скијашница и ски сервис, као и конгресна сала ([www.kraljevicardaci.com](http://www.kraljevicardaci.com)).

Апарт хотел & Спа „Зонед“ (Apart Hotel & Spa Zoned, \*\*\*\*) је модеран објект изграђен у планинском стилу (Слика 6). Отворен је 2012. године у викенд насељу, на удаљености од 3 km од центра Копаоника, на регионалном путу Копаоник - Рашка. Гостима су на располагању 54 апартмана, велнес и спа (wellness & spa) центар, ресторан, кафе, конгресна сала за организовање пословних скупова, семинара, конгреса, као и обезбеђен паркинг (Дуњић, 2013; [www.hotel-apart-zoned.rs](http://www.hotel-apart-zoned.rs)).



Слике 5-6. Хотел „Краљеви чардаци“ и хотел „Зонед“  
(Фото: Аутор, 2017)

Апарт хотел „Мујен Лукс“ (Muјen Lux, \*\*\*\*), лоциран је у викенд насељу и у непосредној близини хотела „Зонед“. Реч је о новијем објекту, који је са радом почео 2014. године. Гостима на располагању стоји ресторан са погледом на обронке Копаоника, у ком се често организују програми забавног карактера, као и савремено опремљен велнес и спа центар ([www.muјen.rs](http://www.muјen.rs)).

Апарт хотел „Милмари Ризорт“ (Milmarі Resort, \*\*\*) лоциран је на обронцима Копаоника, а на удаљености од 5,5 km од центра, као и 3,5 km од најближе жичаре. Хотел располаже са 42 смештајне јединице различите структуре, велнес и спа центром, као и конгресном салом ([www.milmari.rs](http://www.milmari.rs)).

Хотел „Сребрнац“ (\*\*) се налази на северозападним падинама Копаоника, са леве стране путног правца Копаоник - Брзеће - Брус. Изграђен је на 1.680 m надморске висине и територијално припада општини Брус. Хотел располаже са двокреветним, трокреветним и четворокреветним собама, као и са осам апартмана, капацитета око 260 лежаја. Такође, хотел на располагању има и ресторан, ски сервис, велики паркинг, а у непосредној близини налази се и полазна станица за жичару „Гобелја релеј“ (Дуњић, 2013; Накарадић, 2012; Побор, 2011; [www.srebrnac.rs](http://www.srebrnac.rs)).

Хотел „Јуниор“ (\*\*\*) смештен је у Брзећу, на надморској висини од 1.100 m. Током 2006. године је приватизован, када је и у потпуности реновиран. Хотел располаже са 110

соба и четири новија луксузна апартмана, тачније са 210 лежаја, као и великим рестораном, дискотеком, билијар салом, продавницом, дечијим игралиштем, играоницом за децу, затвореним базеном, банкоматом, теретаном. Такође, хотел је окружен са два травната фудбалска терена (главним и помоћним) и игралиштима за спортове на отвореном. Реч је о седам кошаркашких игралишта, два игралишта за мали фудбал, игралиште за рукомет, игралиште за одбојку, два игралишта за тенис, игралиште за бадминтон и забавни парк за децу. Хотел поседује и водени топ за прављење вештачког снега и машину за табање стаза, што омогућава заљубљеницима у зимске спортове продужетак зимске сезоне. У понуди хотела је и клизалиште (Накарадић, 2012; Стојановић, 2012; [www.juniorhotel.rs](http://www.juniorhotel.rs)).

Хотел „Озон“ (\*\*\*) се такође налази у Брзећу, а лоциран је на надморској висини од 1.100 m. Почео је са радом 2003. године. Хотел располаже са 54 лежаја, рестораном, кафе баром са мини биоскопом, базеном, сауном, теретаном, скијашницом и поседује обезбеђен паркинг испред хотела. Такође, хотел поседује и универзалну дворану за различите врсте спортова. Дворана је капацитета око 250 места, а поред тога је опремљена и најсавременијом опремом (Накарадић, 2012; Стојановић, 2012; [www.hotelozon.rs](http://www.hotelozon.rs)).

*Карактеристике пословања планинског типа хотела и потреба за радном снагом.* Планински тип хотела, који доминира на Копаонику, односи се на објекте стационарног карактера, лоцираних у планинском туристичком месту, на надморским висинама изнад 1.000 m. Асортиман основних угоститељских услуга је уобичајен за стационарни вид објекта, са нешто израженијом оријентацијом на полупансион, услед дневне динамике туриста, која се односи на упражњавање зимских спортско-рекреативних активности. Оно што је такође карактеристично за планинске хотеле јесте концентрација разноврсних додатних садржаја, који се најчешће појављују као последица локације планинског хотела на пунковима изван насељених места, што истовремено повлачи и разноврсну потребу за ангажовањем радне снаге (Косар, 2008). Ипак, још увек изражен сезонски карактер пословања одражава се на периодично (привремено) ангажовање људских ресурса.

Општине које су најближе локацији ски центра где су изграђени хотели су Рашка са 24.680 становника и Брус са 16.293 становника. На територији општине Рашка је највише економски неактивних становника (58,08%), затим следи 41,92% економски активних и 11,42% незапослених лица, док је на територији општине Брус такође највише економски неактивног становништва (55,2%), 38,78% становника је економски активно, а 11,41% незапослено. Већина економски активних становника територије општине Рашка бави се пољопривредом, шумарством и рибарством (6,06%), а исти случај је и са становницима општине Брус (17,16%). Делатностима које се везују за непосредно пружање услуга смештаја и исхране на територији општине Рашка бави се свега 1,78% становника. На територији општине Брус овај број је још мањи и износи 1,46%. У склопу обе општине, становништво у највећој мери има завршену средњу школу (Рашка: 43,23%; Брус: 35,59%). Тако, на територији општине Рашка предњачи становништво које има стекнуто средње образовање у вези са занатима (15,39%) и пољопривредом (8,18%), док је образовање 5,45% становника општине Рашка из области пружања услуга. Слична ситуација је заступљена и на територији општине Брус, где већина испитаника (15,5%) има средње образовање из области пољопривреде, 5,74% становника је учило занат, а средње образовање из области услуга поседује свега 4,31% становника (Републички завод за статистику, Резултати пописа

становништва 2011. године (економска активност, делатност, занимања; приступ децембар 2016. године; [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)).

У складу са великим уделом економски неактивног становништва у склопу општина најближих ски центру, у хотелима Копаоника се јавља проблем недовољног броја радне снаге током туристичке сезоне, која захтева пун рад смештајних капацитета овог ски центра. Још један проблем је и чињеница да се само мали проценат економски активних становника бави услужним делатностима. Све заједно доводи до тога да се у оквиру хотела на Копаонику запошљавају и сезонски радници из других крајева Србије, што чини ове хотеле специфичним радним окружењем, адекватним за истраживања која се тичу људских ресурса.

#### 4. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА

У складу са популарношћу Копаоника, као познате туристичке дестинације, поред унапређења корисничког искуства, важно је усмерити пажњу и ка унапређењу односа са стејкхолдерима од којих зависи квалитет пружене услуге, а то су запослени. Стога је основни циљ ове дисертације приказ резултата емпиријског истраживања спроведеног у оквиру познате туристичке дестинације Србије, упоредо са теоријском дискусијом, како би се обезбедио увид у типове етичке климе који су доминантни у хотелима Копаоника, а који заправо представљају перцепцију запослених о томе шта менаџмент хотела од њих очекује. С тим у вези ће се испитати и утицај перцепције друштвено одговорног пословања на различите типове етичке климе, а затим и утицај етичке климе и друштвено одговорног пословања на пословне перформансе, дефинисане кроз појмове услужне оријентације, задовољства послом и поверења у пословно окружење. Добијени резултати могу послужити као смернице за побољшање односа менаџмента према запосленима унутар хотела, ради иницирања оних типова етичке климе који ће, поред унапређеног утиска корисника услуга, истовремено допринети и смањењу флукуације радне снаге.

У складу са циљевима истраживања, могу се издвојити и основни задаци:

1. Утврђивање основних типова етичке климе заступљених у хотелима на Копаонику.
2. Утврђивање утицаја социо-демографских карактеристика, одабраних карактеристика радног односа и заступљености и форме етичког кодекса на перцепцију етичке климе.
3. Утврђивање начина на који су формиран ставови запослених по питању етичке климе.
4. Утврђивање важности одређених индивидуалних вредности којима запослени теже и њиховог утицаја на перцепцију етичке климе.
5. Утврђивање садржаја етичких кодекса у склопу хотела на Копаонику и њиховог утицаја на перцепцију етичке климе.
6. Утврђивање перцепције запослених о друштвено одговорном пословању (укључујући економску, правну, филантропску и етичку димензију овог конструкта).
7. Утврђивање утицаја социо-демографских карактеристика, одабраних карактеристика радног односа и заступљености и форме етичког кодекса на перцепцију друштвено одговорног пословања.
8. Испитати на који начин су формиран ставови испитаника по питању друштвено одговорног пословања.
9. Испитати да ли је перцепција испитаника о друштвено одговорном пословању под утицајем индивидуалних вредности, као и садржаја и начина примене етичког кодекса.
10. Испитати ставове запослених по питању услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења.
11. Утврђивање утицаја социо-демографских карактеристика, одабраних карактеристика радног односа и заступљености и форме етичког кодекса на пословне перформансе.

12. Утврдити да ли су услужна оријентација, задовољство послом и организационо поверење, под утицајем начина на који су формиран ставови испитаника, индивидуалних вредности, као и садржаја и начина примене етичког кодекса.
13. Испитати међусобну повезаност перцепције етичке климе, друштвено одговорног пословања, услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења.

## 5. ВАЖНОСТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ТУРИЗМУ

Сектор туризма представља важан економски и друштвени инструмент у развоју сваке земље. Поред тога што представља фактор развоја, могло би се рећи да туризам представља и моћно средство размене искуства између актера понуде и тражње (Kilili, Vozdağlar, 2013). Тако је, у оквиру истраживања пословања у туризму, у погледу достизања квалитета услуга, задовољства корисника и њихове лојалности, односно конкурентске предности, као и ефикасности организације, важно посветити се истраживању људских ресурса на страни понуде (Kusluvan et al., 2010). У доба савременог пословања, људски ресурси постали су вредан организациони капитал, што се посебно односи на услужне делатности (Pavić et al., 2014). Услед тога, људском фактору у оквиру туризма је потребно посветити пажњу, јер запослени у овом сектору представљају непосредан елемент процеса рада (Štetić, Dragičević, 2011).

Туризам је радно интензивна делатност, што заправо значи да је за пословно функционисање у оквиру овог сектора потребно много људског потенцијала. Последице аутоматизације пословања имају ограничен утицај на смањење броја запослених у туризму, јер упркос покушајима увођења модерних технолошких решења, човек и даље остаје један од фактора у процесу пружања услуга. Техничке иновације су свакако допринеле томе да се радни процеси убрзају или олакшају. И поред тога што је у оквиру развијених земаља значајно смањен број запослених у хотелима (на пример у Немачкој), људски ресурси у оквиру туризма земаља у транзицији, каква је Србија, и даље представљају важан аспект пружања услуга (Стефановић, Урошевић, 2012).

Запослени, дакле, чине окосницу успешности пословања у сектору туризма, што подразумева и њихова специфична знања, адекватне вештине рада, општу културу и манире лепог понашања, уз истовремено разумевање пословних процеса (Cerović, 1994; Jovičić et al., 2011). Њихов пун ангажман омогућава коришћење способности неопходних за остваривање успешности пословања организације, што значи да индивидуе одређених компетенција, знања, искуства и креативности могу представљати кључни фактор у стварању конкурентних вредности на туристичком тржишту (Becker, 1993; Jackson, 2010). Услед ове чињенице, током последње две деценије се у процесу планирања развоја туризма на локалном, регионалном и националном нивоу, све више пажње посвећује људским ресурсима (Liu, Wall, 2006).

Успех компанија у сектору туризма зависи управо од квалитета (квалификација и способности) запослених који продају и пружају туристичке услуге (Štetić, Dragičević, 2011; Susskind, 2002). Дакле, људски ресурси у туризму представљају један од значајнијих сегмената квалитета услуга, јер представљају ресурсе који се не могу копирати, а који могу да обележе и диференцирају туристичку услугу у односу на конкурентске (Ковачевић, 2012). Због тога би организације из области туризма требало да буду вођене чињеницом да није могуће постигнути висок ниво задовољства корисника, уколико запослени у самој организацији нису задовољни (Bordas, 2005). Модел управљања људским ресурсима требало би да буде прилагођен организацији као целини, али и индивидуалним потребама запослених, услед специфичног односа између туризма и људских ресурса. То значи да стимулација развоја туризма може бити важан медијум за покретање, односно ангажовање

радне снаге, а исто тако успоравање развоја туризма може бити условљено недовољним бројем адекватно обучених људских ресурса на одређеној територији (Краја, 2011).

Сектор услужних делатности је фокусиран на корисничко искуство, што значи да корисници и запослени блиско сарађују у свим фазама њиховог односа (Shaw et al., 2011). Процес пружања услуге почиње одмах након што корисник оствари прву интеракцију са пружаоцем услуга, што може бити у било ком моменту и на било ком месту, чак и пре него што корисник приступи физичком окружењу у ком се услуга пружа (Normann, 2001). Услед јединствених карактеристика процеса пружања услуга, задовољство корисника представља аспект од кључне важности за успешност пословања компанија из услужног сектора у односу на производни. Запослени не само да пружају услуге корисницима, већ у очима корисника они представљају и саставни део услуге. То значи да се запослени који пружају услуге и сама услуга често посматрају као синоними у очима корисника (Bowen, Schneider, 1985; Daniel, Darby, 1997; Kernbach, Schutte, 2005; Yagil, 2006).

Запослени су, дакле, битна инвестиција сваке компаније и један од најважнијих извора конкурентске предности, односно успешности пословања. Развијене компаније истичу да улагање у запослене представља тренутну инвестицију, која може пружити дугорочне бенефите и добру репутацију у будућности. Тако мото компаније „Риц-Карлтон“ („Ritz Carlton“), која важи за једну од водећих у оквиру хотелског пословања данашњице, гласи: „Ми смо даме и господа који услужују даме и господо“, чиме се јасно указује на то да је компанија препознала важност људских ресурса у постизању пословног успеха ([www.corporate.ritzcarlton.com](http://www.corporate.ritzcarlton.com), децембар, 2016. године; Красић, 2015).

Дакле, тешко је имати задовољне кориснике туристичких услуга, без задовољних запослених, који представљају интерне кориснике, а без задовољства и једних и других готово да је немогуће остварити конкурентску предност на туристичком тржишту. Без обзира на позитивне примере великих хотелских ланаца, у туризму се ипак чешће настоји да се у потпуности одговори на захтеве корисника, при чему се понекад заборављају потребе запослених (Galič, 2012), због чега поједини аутори (Baum, 2007; Baum, 2015; Kompula, 2014; Liu et al., 2012; Navickas, Malakauskaite, 2015) сматрају да развој људских ресурса и даље представља кључни проблем савременог пословања у туризму.

## 5.1. СЕЗОНАЛНОСТ КАО ВАЖНА КАРАКТЕРИСТИКА ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА

Услед константних промена и повећања притисака конкуренције у оквиру пословања, компаније из области туризма се све више суочавају са захтевним корисницима, новим прописима и последицама глобализације. Сви ови фактори могу значајно променити услове пословања, што може да узрокује пословне изазове и генерише нове захтеве пословања у сектору туризма (Giri, Tse, 2006; Tajeddini, 2010). Ипак, оно што се не мења је да позитиван тренд раста туристичког промета неминовно повлачи за собом и повећане потребе за радном снагом, што указује на то да туризам може бити снажан генератор нових радних места. Туристичка кретања су углавном везана за одређена годишња доба, што туристичкој делатности намеће карактеристичну сезоналност пословања. Сезонско пословање карактеристично је за објекте који су у функцији у току одређеног дела године,

док су преостало време ван функције. Овакав тип пословања узрокује један од највећих проблема туризма, а то је потреба за ангажовањем сезонских кадрова. Сезонски радници често не живе у туристичким местима која имају потребу за ангажовањем радне снаге. Услед тога могу настати бројни проблеми, али се три могу издвојити као кључна: неопходна селидба сезонских радника у одређено место запошљавања, проблем њиховог стручног и образовног профила потребног за обављање одређеног посла, као и проблем адаптације на нову животну и радну средину (Стефановић, Урошевић, 2012).

Туристичка индустрија нуди широк спектар послова (Szivas et al., 2003). Ипак, требало би имати у виду да се сезонски радници често траже и бирају из редова незапослених, односно привремено запослених лица, који често немају радно искуство, или је оно недовољно на пословима за које се узимају у привремени радни однос. Ови кадрови често немају ни довољно склоности ка одређеном послу у сектору туризма, чиме се и квалитет услуге истовремено доводи у питање. Поред тога што се одвија у сезонама када и временски услови можда нису најпријатнији, посао у туризму се одвија и у више смена, често подразумевајући и рад викендом и празницима, као и одвајање од породице, али и задржавање на радном месту након завршетка радног времена (Pinar et al., 2011). Ове препреке могу обесхрабрити људске ресурсе у жељи да изграде своје професионалне каријере у сектору туризма, услед страха од тешког балансирања између пословног и друштвеног живота (Jolliffe, Farnsworth, 2003; McCuddy et al., 2010).

Последица сезоналности пословања може бити повећана флукуација запослених, а истовремено се може створити и недовољан интерес младих да своју каријеру граде у туризму (Стефановић, Урошевић, 2012), па се поставља питање квалитета и одрживости запошљавања у оквиру ове делатности. Овај проблем не заобилази ни Копаоник, као туристичку дестинацију која запошљава велики број сезонских радника из различитих делова Србије. Да би кадрови могли да пронађу себе у туристичком сектору, неопходно је остварити сарадњу и подршку државних органа власти, од републичког до локалног нивоа (Вујовић и сарадници, 2014). Ипак, почетни кораци који се начине на организационом нивоу такође се не смеју занемарити. Услед тога је битно размотрити доминантне вредности које су заступљене у конкретној организацији, а које, уколико се подударају са индивидуалним вредностима запослених, могу утицати на јачање њихове жеље да се ту и задрже, чиме се умањује и вероватноћа појаве потенцијалних проблема који могу настати услед сезоналности, као битне карактеристике пословања у туризму.



## 6. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА, КЛИМА И ДОМИНАНТНЕ ВРЕДНОСТИ

Људски ресурси, као што је већ наглашено, представљају важан аспект успешности пословања организације (Laksmi, 2004). Ипак, за остваривање квалитета рада људских ресурса, потребне су и адекватна организациона култура и организациона клима. Концепти организационе културе и климе директно се односе на појам радног места, као облика заједнице. У сваком облику заједнице, по дефиницији, заступљена су формална и неформална веровања, вредности и норме којима се члановима указује на то како би требало да се понашају. Литература пружа увид у то да су концепти организационе културе и климе широко прихваћени као средства за објашњавање организационог понашања (Davison, Al-Shaghana, 2007; Deal, Kennedy, 1982; Denison, 1996; Erakovich et al., 2002; Etzioni, 1993; Gordon, 1996; Kim Jean Lee, Yu, 2004; Kreitner, Kinicki, 2000; Martin, Siehl, 1983; Maull et al., 2001; Moran, Volkwein, 1992; Olson, 1995; Schein, 1992; Treviño, 1990; Yin et al., 2014). Радно место, сматра се заједницом индивидуа са способношћу да верују, вреднују и траже смисао у организационој мисији и циљевима (Agarwal, Malloy, 1999; Branson, 2008; Brummette, Zoch, 2016). Ипак, иако се организациона култура и клима често користе као синоними, они заправо представљају различите конструкте (Moran, Volkwein, 1992; Nazari et al., 2011; Schneider et al., 2013).

Организациона култура и клима односе се на аспекте одређене организације за које се сматра да могу да утичу на ставове и понашање запослених. Организациона култура, с једне стране, карактерише организацију у смислу формалног и неформалног контролног система (попут система организационих правила и система награђивања), који имају за циљ да конкретније утичу на понашање. С друге стране, организациона клима се састоји из заједничких перцепција запослених о томе шта је важно у тој организацији, стекнуто на основу искуства на послу и перцепције понашања које се очекује од стране менаџмента и осталих запослених (Butcher, 1994; Davidson et al., 2001; Luria, Yagil, 2008; Meudal, Gadd, 1994; Olson, 1995; Schneider, Bowen, 1995; Schneider et al., 2013). Организациона култура представља антрополошку конструкцију, док је организациона клима више психолошки конструкт (Rousseau, 1988; Treviño, 1990). Како организациона клима одражава владајуће норме у конкретном пословном окружењу и показује утицај на обликовање понашања, у склопу истраживања ове дисертације анализирани су владајуће етичке норме и њихов одраз на перцепцију и понашање запослених.

Тревино и сарадници (Treviño et al., 1998) су у својој студији, која је обухватила факторску анализу, истовремено укључили ставке које се односе на организациону културу и климу. Они су међу првима, у оквиру свог истраживања, утврдили да разлике између организационе културе и климе заиста постоје. Сваки од десет фактора, колико их се издвојило у истраживању, састојао се искључиво из ставки које се односе на организациону културу или на организациону климу. У истраживању нема идентификованих фактора са комбинацијом ставки које се односе и на један и на други конструкт. Тако, ова факторска анализа представља вид емпиријског доказа диференцијације између организационе културе и климе. Дакле, може се рећи да организациона култура и клима представљају различите конструкте (Treviño et al., 1998). Ипак, и поред различитости, организациону

културу и климу одликује и снажна повезаност, јер се чини да клима представља резултат или манифестовање организационе културе, односно да култура посредује стварању организационе климе (Butcher, 1994; Nazari et al., 2011; Olson, 1995; Reichers, Schneider, 1990; Schneider et al., 2013).

Једна од битних карактеристика организационе културе и климе може да утиче на понашање запослених (Kreitner, Kinicki, 2000). Реч је о организационим вредностима које су препознате као важан аспект пословања и оне представљају карактеристике које разликују одређену организацију од осталих (Davison, Al-Shaghana, 2007). Саставни део организационих вредности представља етичка димензија (Laksmi, 2004), која се може одразити на пословне перформансе конкретне организације (Victor, Cullen, 1990; Elizur, Koslowsky, 2001; Mowday et al., 1979). Комуникација са запосленима о очекивањима у погледу етике је посебно важна, јер може помоћи запосленима да објективно процене да ли су организационе вредности у складу са њиховим индивидуалним вредностима (Branson, 2008; Brummette, Zoch, 2016; Dubinsky, Ingram, 1984). Уколико се организационе вредности подударају са индивидуалним вредностима запослених, то ће довести до интензивнијег идентификовања и интегрисања запослених са самом организацијом. Снажно убеђење и прихватање организационих циљева и вредности ствара већу потребу код запослених да буду део исте (Branson, 2008; Elizur, Koslowsky, 2001; Lerro et al., 2014; Piper et al., 1993).

Према Мек Кримону (McCrimmon, 2007), требало би имати у виду да су вредности којима индивидуе теже обликоване у раној фази животног циклуса, и да, када су чврсто успостављене, тешко могу бити промењене. Због тога се организационе вредности чине важним из практичне перспективе, јер менаџмент може имати већу контролу над радним окружењем, кроз примену пословне етике, него што је то случај са индивидуалним вредностима сваког запосленог и њиховим моралним развојем, чиме се јасно указује на значај примене етике у пословном контексту (Lerro et al., 2014; Treviño et al., 1998).

## 7. ПОСЛОВНА ЕТИКА

Генерално посматрајући, етика представља систематично настојање да се индивидуалном и друштвеном моралном искуству пружи смисао кроз одређивање правила, вредности и карактерних црта, које би требало да доминирају у људском понашању (Суботић, 2009). Етична перспектива се заснива на моралним вредностима, као што су поштење, правда, поузданост, одређена права и дужности, односно све што се може окарактерисати као добро или морално прихватљиво и исправно. Са друге стране, пословна перспектива заснива се на економским вредностима, односно на бенефицијама, добити, трошковима, ценама, ефикасности, конкурентности (Јовић et al., 2011). Стога се концепт пословне етике може дефинисати као скуп моралних правила и вредности које усмеравају понашање индивидуе или групе у односу на нешто што је добро или лоше у пословању (Crane, Matten, 2004; Daft, 2006; Симат, Драгин, 2012). Тако се пословна етика може посматрати као колективна, односно групна етика, и као индивидуална, односно као етика појединца. Колективна етика обухвата етичност поступака запослених, укључујући и руководство организације, у оквиру доношења пословних одлука, које могу утицати на спољашње субјекте и окружење, али и на односе унутар саме организације. Са друге стране, индивидуална етика се заснива на чињеници да запослени, приликом обављања свакодневних радних задатака често не могу да игноришу и сопствене моралне ставове, односно раније изграђен систем вредности (Šijaković, 2005).

Главна питања пословне етике могу се сврстати у четири области: однос између привредних субјеката и клијената, однос између послодавца и запослених, карактеристике и доминантне вредности заступљене у оквиру одређене компаније, као и карактеристике и доминантне вредности одређеног тржишта (Његован-Ратковић, 2008). Узимајући у обзир наведене карактеристике пословне етике, могло би се рећи да се она заснива на поштовању права и интереса свих стејкхолдера и достизању општег друштвеног интереса, што обухвата квалитет радне средине у којој пословни успех, конкурентност и профит зависе од права и дужности које се примењују у одлучивању (Трифунувић, 2005).

Повећано интересовање за проучавање пословне етике огледа се у обимној литератури посвећеној овој теми (Hansen, Smith, 2006; MacDougall et al., 2015; Miller, 2014; Robertson, Athanassiou, 2009; Serwinek, 1992; Stark, 1992; Treviño, 1992; Warren, 2011). Примарна суштина студија о пословној етици је покушај да се објасни институционализација формалних политика и начина на који се етика инкорпорира у доношење одлука и целокупну радну праксу (Hansen, Smith, 2006; MacDougall et al., 2015; Robertson, Athanassiou, 2009; Smith, Oakley, 1994). Неке од ових студија показују позитиван ефекат пословне етике на саму организацију, пре свега у виду бољих перформанси и продуктивности пословања (Marić et al., 2011; Weeks et al., 2004). Све заједно указује на то да пословни свет све више прихвата значај пословне етике (Donaldson, 2003; Elci et al., 2007; Elias, 2005; Laksmi, 2004; Posner, Schmidt, 1993; Sims, Keon, 1997; Valentine et al., 2002). Питање пословне етике је релевантно и за запослене који учествују у процесу пружања услуга, јер се они често суочавају са ситуацијама у којима одређени поступци могу да нашkode корисницима, осталим запосленима, целокупној организацији или чак заједници изван саме организације (Schwepker, Hartline, 2005).

## 7.1. ПОСЛОВНА ЕТИКА У ТУРИЗМУ

Кнани (Knani, 2014) посматра пословну етику као једно од важних питања са којима се суочава сектор услужних делатности, јер сматра да је овај сектор често изложен проблематичним ситуацијама, које доводе у питање поштовање етичних начела. Руководство и запослени се, услед интензивне личне интеракције са клијентима, суочавају са бројним етичким дилемама у оквиру свакодневног пословања. Због тога би етичка питања требало да буду важна ставка пословања услужног сектора, нарочито када је реч о туризму (Jung et al., 2010; Knani, 2014). Успостављање здравог пословног окружења може се постигнути кроз јачање свести о етичким питањима, пракси и понашању, чиме се може побољшати задовољство запослених и смањити њихова намера о одласку из организације, уз истовремено побољшање искуства корисника (Cheng et al., 2013).

Услед високог нивоа контакта људских ресурса организације са корисницима у оквиру услужних делатности, задовољство корисника може бити условљено постављањем високих етичких стандарда усмерених ка достизању одговарајућег понашања запослених (Kernbach, Schutte, 2005; Yagil, 2006; Wong, 1998). Тако у туризму, етичке вредности и пословно понашање људских ресурса који су у контакту са корисницима представљају критичне компоненте пословних трансакција и корисничког искуства о услугама.

Ли и Тсанг (Lee, Tsang, 2013) тврде да је етика важан изазов туризма и сматрају да је потребно нагласити разумевање етичке перцепције и моралне позиције свих стејкхолдера. Истраживачи тврде да се, услед отворености туризма за неморално понашање (попут могућности коришћења смештајних капацитета у неетичне сврхе), запослени често суочавају са морално и етички нејасним ситуацијама (Harris, 2012; Stevens, 2001; Yaman, Gurel, 2006; Wong, Chan, 2010). Због тога је неопходно посветити више пажње етичким питањима и дилемама са којима се суочава људско биће, као значајан ресурс у сектору туризма (Jung et al., 2010).

Када је реч конкретно о хотелијерству, истраживања која се тичу пословне етике су, упркос важној улози, ограничена и слабије спровођена у односу на она која су предузета у осталим секторима пословања (Knani, 2014; Yaman, Gurel, 2006). Ипак, истраживања која су спроведена у оквиру овог сектора истичу да корисници услуга не процењују добијени квалитет само на основу опипљивих компоненти хотелског искуства, као што су удобност собе и квалитет хране. Ниво њиховог задовољства је условљен и тиме како су третирани током интеракције са особљем хотела (Pizam et al., 2016; Pizam, Ellis, 1999; Wong, 1998). Ако се ставови запослених или њихова понашања сматрају неморалним, то може умањити задовољство корисника услугом која им је пружена (Wong, 2000), што додатно указује на значај примене пословне етике зарад постизања успешности пословања у хотелијерству.

## 7.2. АСПЕКТИ ИСТРАЖИВАЊА ПОСЛОВНЕ ЕТИКЕ У ТУРИЗМУ

Истраживања етичности понашања у туризму обично су усмерена на неколико области, укључујући едукацију, односно развијање свести о значају етичких питања за успешност пословања (Dopson, Nelson, 2003; Lee, Tsang, 2013; Yeh, 2012), етичност доношења пословних одлука (Freakley, Burgh, 2001; Ganster, 2005; Iqbal et al., 2013; Treviño

et al., 1998), као и пословну етику малих и средњих предузећа (Knani, 2014; Painter-Morland, Spence, 2009; Phatshwane, 2013; Yaman, Gurel, 2006).

### 7.2.1. ЕДУКАЦИЈА О ЕТИЦИ И РАЗВИЈАЊЕ СВЕСТИ О ЕТИЧКИМ ПИТАЊИМА

На значај планирања развоја људских ресурса указивано је још почетком деведесетих година XX века, када су одржане бројне међународне конференције које су се бавиле овом проблематиком (попут оних у Индонезији 1993. године, Португалу 1994. године, Пакистану 1995. године, Сједињеним Америчким Државама 1995. године, Немачкој 1995. године). На једној од њих, тачније на конференцији у Пакистану 1995. године, закључено је да би Светска туристичка организација при Уједињеним нацијама (UNWTO), кроз саветодавну улогу, требало да допринесе квалитетнијем образовању кадрова по бројним питањима, укључујући и питања која се тичу пословне етике (Jafari, Var, 1994; Jafari, Sola, 1996).

Пословна етика је тема од значаја за виталност друштва (Lau, 2010). Због тога се пружање адекватног образовања из области етике сматра неопходним (Brennan et al., 2010). Повећана свест о етици у контексту пословања и образовања, већ дуго указује на значај истраживања и успостављања етичких смерница (Schlegelmilch, Öberseder, 2010), а предвиђа се да ће образовање о етичким питањима у пословању преузети још већи значај у будућности (Schlegelmilch, Thomas, 2011). Бројни корпоративни скандали, попут заступљености мита, корупције, мобинга, додатно су интензивирали јавни надзор етичке припреме будућих пословних лидера (Warple et al., 2009). Дакле, образовни системи имају важну одговорност у развијању свести о етичким питањима и обликовању размишљања и припремања индивидуа за адекватно обављање пословних задатака (Evans et al., 2006; Giacalone, Thompson, 2006). Друштво све више очекује од институција високог образовања да интензивно развијају способности студената, које ће омогућити да они постану јаки и одговорни лидери пословања будућности. Стога, једна од обавеза образовних система је да изграде свест о етичким обавезама према друштву (Lee, Tsang, 2013; Poorsoltan et al., 1991; Yeh, 2012).

Истраживачи и стручњаци сматрају да је образовање студената о пословној етици од пресудног значаја за развој и постављање етичне основе у туризму (Dopson, Nelson, 2003; Lee, Tsang, 2013; Yeh, 2012). Едукација о етици може помоћи студентима да развију вештине размишљања у кризним ситуацијама, што им касније може помоћи у суочавању са свакодневним етичким проблемима током пословне каријере (Yeung, Pine, 2003). Ова тематика датира још од краја тридесетих година двадесетог века, када је чак 90% америчких пословних школа организовало „неки вид едукације у области пословне етике“. У том периоду је одржано преко 500 курсева посвећених пословној етици, издато је преко 25 књига из ове области, штампана су три научна часописа посвећена овој теми, постојало је најмање 16 пословно-етичких истраживачких центара и три четвртине великих америчких корпорација је настојало да етичке принципе угради у своје компаније (Stark, 1992 у Симат, 2012).

Ипак, у структури запослених на туристичким дестинацијама, данас су и даље често заступљене индивидуе без образовања у области пословне етике и туризма. Ово може представљати један од проблема пословања, услед чињенице да запослени, без формалног

образовања у туризму и без познавања пословања по етичким принципима, могу осећати несигурност у балансирању између бројних етичких проблема приликом обављања пословних задатака (Knani, 2014).

### 7.2.2. ЕТИЧНОСТ ДОНОШЕЊА ПОСЛОВНИХ ОДЛУКА

У циљу успостављања етичке културе у организацији, охрабривање етичне праксе може бити посебно ефикасан алат. Употреба јасног кодекса понашања, правилна обука о етици, отворена комуникација и утицај колега, могу ојачати посвећеност запослених етичној пракси (Adams et al., 2001; Kaptein, 2009; LeClair, Ferrell, 2000; Schepker, Good, 2007; Valentine, Barnett, 2002). Када ова обавеза постане видљива, могуће је створити атмосферу која подстиче етично понашање кроз друштвене процесе и радне норме (Ferrell et al., 2007; Ingram et al., 2007; Valentine, Barnett, 2007). Поред тога, охрабривање етике запослених је међу главним циљевима изградње етичног оквира, јер се на тај начин могу створити позитивни односи међу запосленима, што се даље може одразити и на додатне предности, неопходне за постизање успешности пословања организације (Valentine, Bateman, 2011). Запослени не само да уживају у раду у организацијама које имају јаке етичке вредности и подстичу етичну праксу (Jaramillo et al., 2006; Schepker, Hartline, 2005), већ се на тај начин побољшавају и њихови радни резултати. Пословна култура, подржана позитивном праксом и снажним етичким вредностима, може произвести продуктивног и одговорног радника. Позитивно радно окружење подстиче доношење етичних одлука и чини да се запослени осећају пријатно у окружењу где имају слободу да доносе етичне одлуке. Са друге стране, запосленима може бити тешко да доносе етичне одлуке у неетичном радном окружењу.

У динамичном и сложенем организационом животу, несигурност је неизбежна. Етичка питања су увек присутна у несигурним условима, због сукоба интереса између различитих актера, односно стејкхолдера, као и нејасних закона. Ови фактори чине одлучивање изазовним послом, па доношење одлука у пословном контексту укључује прикупљање информација из свих расположивих извора и анализирање потенцијалних импликација. Код рутинских и учесталих ситуација, поступак одлучивања се одвија брзо, а са искуством, овај поступак постаје природан и одлуке се све више доносе интуитивно. Међутим комплексни проблеми захтевају консултације са другима, евалуацију различитих врста информација, накнаду за уложено време и средства за жељени исход (Iqbal et al., 2013). Добре одлуке обично произилазе из пажљиво осмишљеног процеса управљања и заснивају се на здравим вредностима. Ипак, свакодневно пословање подразумева и тешке одлуке које могу бити конфликтне за интересе стејкхолдера.

Постоје три теоријска оквира која објашњавају доношење етичких одлука у компликованим пословним ситуацијама, а то су морални апсолутизам, морални релативизам и етика бриге. Морални апсолутизам се објашњава као расуђивање о томе да ли је одређени поступак прихватљив или није, без обзира на ситуације или намере иза конкретних ситуација (Honderich, 1995). Према овом становишту, морална правила не могу бити нарушена, без обзира на околности. Даље, морални релативизам указује на рационалан став да право и погрешно нису константне вредности, већ су прилагођене индивидуалним околностима, месту или култури (Freakley, Burgh, 2001). То заправо значи да не постоје

црни и бели критеријуми на основу којих би се проценила етичност одређене ситуације. Дакле, морални релативизам прихвата да је све што људи учине заправо прилагођено одговарајућим околностима. На крају, Ноддинг (Noddings, 1984) је предложио алтернативни приступ етичким питањима при доношењу одлука. Овај приступ се фокусира на значај моралног става, уместо моралног суда. То се зове етика бриге и фокусира се на бригу и саосећање. Овај приступ одбацује став да је понашање управљано правилима и апсолутним моралним принципом. Уместо тога, овај принцип подржава осетљивост на ситуације и поштовање искуства (Freakley, Burgh, 2001).

Без обзира на то којим су теоријским оквиром доношења одлука вођени или охрабрени у организацији, запослени укључени у доношење одлука могу да утичу на животе и добробит својих клијената, запослених и шире заједнице. Њихове одлуке и поступци често могу да генеришу различите последице по друштво или одређене аспекте истог (Ganster, 2005; Treviño et al., 1998), због чега је битно стварање организационе културе која промовише одговорност етичног одлучивања. Одлука би требало да буде у складу са организационим и друштвеним вредностима, при чему би и одговорност и транспарентност при доношењу одлука требало да буду постављени као императив. Као резултат неетичних или незаконитих одлука, организације се могу суочити са споровима, који даље могу да проузрокују велике финансијске последице и који могу лоше да утичу на имиџ у јавности (Ganster, 2005). Стога би доносиоци пословних одлука требало да поседују способност да препознају да одређена ситуација може да представља етичку дилему од значаја за успех организације, узимајући у обзир организационе карактеристике и усклађивање између организационих система, правног окружења, као и других изванорганизационих фактора (Ganster, 2005; Iqbal et al., 2013; Treviño et al., 1998).

### 7.2.3. ПОСЛОВНА ЕТИКА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА И МЕСТО ПОСЛОВАЊА

Литература која се тиче менаџмента, често је била усмерена на сличности и разлике у пракси управљања организацијама земаља широм света (Black et al., 2009; Kim et al., 2007; Poon et al., 2005; Rodrigues, 1996). Ипак, тек крајем XX века су истраживања која се тичу етике усмерена на земље изван Сједињених Америчких Држава (Carroll, Gannon, 1997; Diacon, Ennew, 1996; Kim et al., 2007; Poon et al., 2005; Viswesvaran, Deshpande, 1996; Zabid, Alsagoff, 1993). Један од региона који је запостављен од стране истраживача је Југоисточна Европа, која је била изложена турбулентним променама (Puffer, 1996, 1992; Welsh et al., 1993). Обзиром на чињеницу да су земље овог региона изложене променама на тржишту и генералним променама у склопу друштвених и економских околности, као и услед све интензивније интеракције са иностранством, важно је да се разуме поглед на етику и управљање пословањем у овим земљама. Динамична историјска прошлост, недовољно развијен систем пословног права, јединствена култура и специфични политички режими су само неки од фактора који су идентификовани као узрок садашњег стања пословне етике у земљама Југоистичне Европе (Apostolov, 2013; Pearce, 2013; Puffer, McCarthy, 1996; Ridley, 2006), а могло би се рећи да ситуација у Србији не одступа од наведених карактеристика.

Вогел (Vogel, 1992) је пронашао доказе који указују на то да пословна етика није универзално слична, већ се поред разликовања по земљама, може разликовати и по нивоу предузетништва. Према Организацији за економску сарадњу и развој (Organization for

Economic Cooperation and Development, 2000), мала и средња предузећа чине највећи део бизниса широм света и значајно доприносе националном бруто домаћем производу и могу допринети стању и развоју преовлађујућег пословног окружења. У питању су предузећа која су по својој величини доминантна и у земљама Југоисточне Европе, укључујући и Србију. Важност истраживања пословања малих и средња предузећа, која су углавном у приватном власништву, огледа се у њиховом растућем броју и значају који имају у генералној пословној структури туристичких дестинација, што указује на то да конкурентност дестинације све више зависи од пословне способности приватних компанија да, користећи расположиве ресурсе, корисницима пруже додатну вредност (Ritchie, Crouch, 2003).

Несумњиво, руководиоци мањих организација се суочавају са етичким и моралним дилемама, сличним онима са којим се суочавају и руководиоци великих организација. Етичке вредности одражавају организационе опште циљеве, идеале, стандарде и потенцијалне проблеме, а сви заједно често су приказани у изјавама организационог идентитета или филозофије управљања (Adams et al., 2001; Dyer, 1985; Malloy, Agarwal, 2003). Ипак, поједини истраживачи указују на то да мала и средња предузећа у земљама у развоју често показују недовољно развијену свест о пословној етици и разумевању њеног значаја за унапређивање организационе пословне перспективе, што води до тога да изјаве о организационом идентитету и филозофији управљања често нису заступљене у њима (Mahmood, 2008). Како Харисон и Фримен (Harrison, Freeman, 1999) тврде, етика малог и средњег бизниса може бити под утицајем власника, који у исто време може бити и менаџер који самостално доноси кључне одлуке. Етика пословних руководиоца малог и средњег бизниса обично се односи на лични посао, личну етику, добитке и губитке, што значи да власник малих и средњих предузећа може да добије или изгуби директно од исхода личних етичких избора или етичких избора запослених (Bennett, Robson, 2004; Longenecker et al., 1989).

Постоји неколико карактеристика малих и средњих предузећа. Прво, сфера власничке контроле и утицаја често прожима већину области пословања, од формирања политике до набавке и система извештавања. Друго, често постоји ограничен број запослених и сектора у послу, што може довести до активнијих консултација запослених са онима на вишим нивоима управљања (Fassin et al., 2010; Mitchell et al., 2004). Још једна од карактеристика пословања малих и средњих предузећа, која је чини посебно занимљивом за истраживање етике, је да се мале и средње компаније често суочавају са широким притиском конкуренције који могу да наведу таква предузећа да учествују у неетичним пословним праксама (Kuehl, Lambing, 1990).

Како Пеинтер-Марланд и Спенс (Painter-Morland, Spence, 2009) сугеришу, пословни менаџери малих и средњих предузећа, били они у исто време власници или не, често су уплетени у неетичне пословне праксе, ради обезбеђивања финансијског опстанка. Неетична пракса у том случају постаје прихваћено стање пословања, а обзиром на то да су подређени добри ученици, они такође могу постати умешани у неетичне пословне праксе које прожимају одређено друштво и организацију. Са друге стране, неетичне одлуке руководиоца у већим компанијама обично имају далекосежне последице по друштво, било као резултат у виду финансијских губитака за инвеститоре или негативног публицитета



фирме или земље у којој се послује. Дакле, постојећа литература указује на то да менаџери у малим и средњим предузећима могу да утичу на (не)етику у већој мери од менаџера у већим организацијама, који се често понашају обазривије, јер су њихови пословни потези видљивији у односу на пословне потезе мањих организација (Painter-Morland, Spence, 2009).

Упркос порасту истраживања пословне етике у протекле две деценије, истраживачи су ограничено истраживали ставове и перцепцију пословне етике оних који раде у малим и средњим предузећима. Истраживачи се слажу да је првобитно дошло до већег интересовања за етичка схватања и понашања већих у односу на мање компаније (Dees, Starr, 1992; Painter-Morland, Spence, 2009). Главни разлог овог јазу су финансијски дебакли великих компанија, након којих су истраживачи и практичари фокусирали своје напоре на проучавање њихових пословних неуспеха, услед последица на широк спектар предузећа и општу популацију. Ово интересовање касније је проширено и усмерено ка истраживању пословне етике у склопу малих и средњих предузећа (Phatshwane, 2013). На пример, студија коју су спровели Лонгекер и сарадници (Longenecker et al., 1989) указала је на то да су разлике у погледу етике и специфичних пословних образаца понашања у оквиру мањих компанија у односу на веће, пре свега изазване ангажовањем мањег броја професионалаца у одређеној струци, као и пословањем са мање формалности и већим одразом личних карактеристика и ставова послодавца на пословну праксу. Дакле, истраживања су показала да величина организације може имати утицаја на етичност понашања у оквиру организације (Huimin, Ryan, 2011; Longenecker et al., 1989; Longenecker et al., 1994) и поимање етике као детерминанте организационе ефикасности (Yaman, Gurel, 2006). Стога, наведене специфичности би требало узети у обзир приликом истраживања пословне етике хотела на Копанику, услед чињенице да ниједан није већег смештајног капацитета и да не припада глобално распрострањеним хотелским ланцима, већ је реч о мањим хотелским комплексима, који се налазе у приватном власништву.

## 8. ЕТИЧКИ КОДЕКС

Да би утицале на понашање својих запослених и на неки начин ограничиле могућност појаве неетичних поступака, организације развијају нормативне системе, којима настоје да утичу на понашање запослених. Један од општеприхваћених и најчешће коришћених нормативних система понашања запослених јесте етички кодекс. Постоје различите дефиниције етичког кодекса, али је потребно нагласити неколико битних карактеристика етичког кодекса, које су заступљене у готово свим дефиницијама. Прво, етички кодекс је формални и писани документ (Cleeck, Leonard, 1998; Schwartz, 2001). Друго, садржај таквог документа односи се на моралну оријентисаност пословне политике, што може бити приказано у виду етичких стандарда (Schwartz, 2001), примарних вредности (Cleeck, Leonard, 1998), принципа (Marnburg, 2000) или у виду генералне изјаве о етичкој оријентацији целокупне организације (Valentine, Barnett, 2002). И треће, етички кодекс се успоставља ради утицаја на понашање запослених (Cleeck, Leonard, 1998; Schwartz, 2001), односно ради успостављања жељеног понашања у организацији као целини (Marnburg, 2000; Schwartz, 2001).

Етички кодекс је најразвијенија и најзаступљенија компонента имплементације етике у пословној пракси широм света (Schwartz, 2001), иако само прихватање етичког кодекса представља минимум стандарда у управљању етиком. Ипак, и само успостављање и коришћење етичког кодекса представља почетни, али похвални корак у управљању етичним пословањем (Симат, Драгин, 2012). Студије показују да етички кодекси могу да обликују понашање и етичку перцепцију запослених (Adams et al., 2001; Malloy, Agarwal, 2003), у смислу да представљају приручнике који помажу запосленима да распознају право понашање од погрешног, у пословном контексту, кроз упутства за етично понашање. Даље, и Баренбајм (Berenbeim, 1987) наводи да је етички кодекс главни инструмент за успостављање етичких принципа у оквиру компаније. Ипак, етички кодекс представља почетак процеса управљања етиком у оквиру једне организације, што би требало да буде праћено наредним корацима у виду увођења сектора који би се бавио етичким питањима у оквиру компаније, затим увођења програма обуке, корисничког сервиса и одржавања састанака о истим (Mijatov et al., 2018; Pater, Van Gils, 2003; Pickett, 2005; Treviño et al., 1999; Weaver et al., 1999).

Компаније већ деценијама раде на успостављању правила пословног понашања у писменој форми, али се улога ових правила у обликовању организационе културе приметно мењала током времена. Фокус етичког кодекса се временом померио од писања кодекса са свеобухватним правилима ка усклађивању ових правила са адекватним вредностима сваке организације понаособ, како би сам етички кодекс деловао инспиративно на запослене. Ове промене су настале услед чињенице да инвеститори, корисници и други стејкхолдери у све већој мери желе да послују са организацијама које имају високе етичке стандарде, те се и менаџмент компанија све више посвећује етичким питањима, као битном делу организационе културе. Услед тога, етички кодекси понашања помажу запосленима да разумеју вредности организације у којој раде, што истовремено утиче и на усаглашавање ставова организације са ставовима запослених током обављања радних задатака. Иако етички кодекс чини језгро ефикасне етике у оквиру организације, једноставно усвајање и дистрибуирање писаних примерака етичког кодекса није довољно, као што је већ

напоменуто. Утицај етичког кодекса на понашање запослених може зависити пре свега од тога како одређена организација користи овај инструмент. Свака организација је другачија, са јединственим циљевима, стратегијама и свакодневним пословним задацима. Поред тога, организације се налазе у различитим фазама еволуције својих кодекса понашања и њихове усклађености са етиком. Дакле, да би се остварио позитиван утицај етичког кодекса на понашање запослених, организација би требало да прилагоди свој етички кодекс испуњавању посебних организационих потреба и усклади га са општом пословном стратегијом, као и циљевима (LRN - Inspiring Principled Performances, The impact of codes of conduct on corporate culture, 2006, [www.danshiffirin.net](http://www.danshiffirin.net), април, 2016).

Потреба за дефинисањем стандарда понашања у склопу организације заступљена је у готово свим деловима света. Усвајањем и кроз примену етичког кодекса, компанија може да разјасни свим стејкхолдерима, интерним и екстерним, стандарде прихватљивог понашања и тиме може да пренесе своју посвећеност одговорној пракси свима са којима сарађује или жели да успостави сарадњу. Етички кодекси могу послужити и у друге практичне сврхе. Пре свега, етички кодекс може помоћи запосленима из различитих средина да се лакше прилагоде и раде ефикасније у свим географским и културним срединама, што може бити од важности за туристички сектор, при запошљавању сезонске радне снаге. Такође, етички кодекси могу да послуже и као полазна тачка за доношење одлука, омогућавајући компанијама да брзо и кохезивно реагују у кризним ситуацијама (Paine et al., 2005).

Различити фактори врше притисак на организације да развијају етичке кодексе, а међу најзначајније могу се уврстити законодавни, све већи притисак јавности и корисника, али и жеља руководства да на овај начин утиче на понашање запослених. Организације могу одговорити на ове притиске у виду успостављања етичких кодекса и на тај начин показати бригу о етичким питањима. Дакле, правне одговорности и јавни имиџ представљају важне мотиве развоја етичких кодекса (Marnburg, 2000; Schwartz, 2001). Међутим, моралност развоја етичких кодекса се доводи у питање, ако се они углавном користе као средство за умиривање друштва (Kaptein, Wempe, 1998; Marnburg, 2000; Wotruba et al., 2001). Са друге стране, организације могу развити етичке кодексе са примарним циљем регулисања понашања запослених на директан начин. Изражавајући моралне стандарде, етички кодекси понашања могу да усагласе понашање индивидуа са организационим етичким вредностима. Тако посматрано, етички кодекси се могу посматрати као вид механизма контроле. Стога, етички кодекс је скуп правила и процедура, која одређују шта би запослени требало или не би требало да раде у одређеним ситуацијама (Cassell et al., 1997; Paine et al., 2005). Етички кодекс ипак не може осигурати етично понашање у свим ситуацијама пословног функционисања. Кодекс је средство, а као и свако друго, може се користити и у добре и у лоше сврхе, а временом може изгубити своју функцију, уколико организација не инсистира на коришћењу истог. Ипак, што је боље формулисан, то је већа шанса да ће испунити своју намену.

Постоји још неколико ставки које се могу навести као карактеристичне при формулисању етичких кодекса. Тако се кодекси обично односе на компаније у целини, а не на одређени сектор. Такође, они се углавном односе на широки спектар корпоративних активности, а не на појединачна питања пословања. Кодекси у чијем је писању учествовао

менаџмент конкретне организације су много детаљнији у погледу економских бенефита саме организације и одговорности запослених у циљу њиховог постизања. Насупрот томе, кодекси прописани изван оквира организације се мање односе на питања као што су марљивост у обављању пословних задатака, обазривост у коришћењу ресурса и бриге за заштиту имовине компаније (Paine et al., 2005).

Недостатак јасноће очекивања компаније у погледу етике може бити посебно проблематичан у сектору продаје, јер се продавци, односно пружаоци услуга у случају туризма, често суочавају са бројним етичким дилемама у току њихове интеракције са корисницима (Chonko, Burnett, 1983; Laczniak, Murphy, 1993; Schwerker, 2003). Истраживања показују да запослени могу развити позитиван став према организацији уколико она има јасно дефинисане стандарде, који им помажу да праве разлику између етичног и неетичног понашања у пословном контексту (Treviño et al., 2001; Valentine, Barnett, 2003). У том погледу, етички кодекси представљају први корак у постизању високих стандарда етичног понашања међу запосленима (McClaren, 2000; O'Dwyer, Madden, 2006), па је пожељно истражити и заступљеност и карактеристике етичких кодекса у хотелима на Копанику.

### **8.1. ПРИМЕНА ЕТИЧКИХ КОДЕКСА И РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ ПРОПИСАНИХ ЕТИЧКИХ НОРМИ И ПОСЛОВНЕ ПРАКСЕ**

Од организација се очекује да пропишу кодекс понашања, али исто тако је важно и да компаније обезбеде спровођење свог кодекса понашања на прави начин (Paine et al., 2005). Површни етички кодекси често служе као покушај ограђивања компаније од учествовања у неетичним поступцима, што истовремено може изазвати више штете него користи (Stevens, 1999). То заправо значи да површни етички кодекс неће створити резултате којима организација тежи (Potts, Matuszewski, 2004). Дакле, потребно је увести програме обуке и транспарентне дискусије о тачкама заступљеним у етичким кодексима, како би запослени разумели потребу за организационим етичким стандардима и начин на који би требало да их спроводе (Kim, Miller, 2008).

Понекад правилник није неопходан, јер може бити апсолутно природно и очигледно којим питањима би индивидуе требало да се руководе (Gruber, Schlegelmilch, 2013). Међутим, исто тако је потребно и разумевање тога да лични морал не мора бити изједначен са пословном етиком (Loe, Ferrell, 2001). Управо због тога, у циљу подстицања етичног понашања, организације усвајају етички кодекс (Chonko et al., 2002; O'Fallon, Butterfield, 2005). Међутим, етички кодекси нису увек ефикасни у одвраћању од неетичног понашања (Kaptein, Schwartz, 2007). Један од разлога неефикасности етичког кодекса је недостатак спремности или жеље менаџмента да спроведу идеје етичког кодекса у пракси. За постизање ефикасности етичких кодекса у одвраћању од неетичног понашања, веома је битно да менаџмент буде спреман да исти спроведе и санкционише запослене који га крше (Chonko, Hunt, 1985; Fritz et al., 1999; Treviño, 1990; Wheeler, Richey, 2014; Wang, Hsieh, 2013; Yidong, Xinxin, 2013).

Запослени могу бити прилично обазриви по питању етичког кодекса, посебно уколико верују да етички кодекс није развијен ради постизања њихове добробити.

Формализоване смернице понекад пружају само ограничена упутства запосленима, јер је готово немогуће да етички кодекс покрије сва правила и очекиване поступке у контексту етичких питања у сегменту свакодневних пословних операција, односно поступака. Супротно популарном схватању о позитивном утицају етичког кодекса, присуство етичког кодекса може да доведе и до неморалног понашања, што се често може објаснити управо позивањем на његов садржај. Наиме, универзалне смернице су прикладне да се запосленима представе стандардна решења, али се не могу увек узети у обзир услед комплексности појединих етичких питања. Стога, запослени приликом примене правила која су прописана у етичком кодексу, у ствари, могу да укључе и неодговорне поступке у обављање својих пословних задатака, а да у исто време верују да раде праву ствар (на пример да максимизирају заједничке интересе запослених на уштрб универзалних принципа). Са друге стране, строга етичка упутства могу сузбити дијалог међу запосленима о етичким питањима, обзиром на то да су очекивани поступци формулисани у етичком кодексу, па не постоји јасна потреба за етичким дискусијама међу запосленима. Организације које снажно инсистирају на поштовању етичког кодекса могу усмерити запослене да послују у складу са етичким кодексом, јер страхују од последица непридржавања истог, а не услед чињенице да се запослени идентификују са нормама које су исказане у кодексу. Због свега наведеног, потребно је пронаћи адекватан баланс и решење за адекватно формулисање и примену етичког кодекса у пословном контексту конкретне организације (Pater, Van Gils, 2003).

## 9. ЕТИЧКА КЛИМА

Све више се указује на чињеницу да су организације друштвени актери одговорни за етично или неетично понашање својих запослених, као што је већ наведено (Victor, Cullen, 1988). Сходно томе, академици и практичари указују на проблем разумевања и управљања њиховим понашањем (Bandura, Lyons, 2012; Cheng et al., 2013; Clinard, 1983; Luoh et al., 2014; Weiss, 1986). Ипак, оно што може помоћи у ублажавању овог проблема јесте концепт организационе климе (Kim Jean Lee, Yu, 2004; Maull et al., 2001; Schneider, 1983; Yin et al., 2014). Шнајдер (Schneider, 1975) је закључио да је концепт организационе климе сувише широк и предложио да би организациона клима требало да буде конципирана као конструкт, односно аспект који је специфичан и фокусиран на индикативне организационе циљеве, што је подржано и у каснијим истраживањима (Nazari et al., 2011; Schneider et al., 2013; Reichers, Schneider, 1990; Zohar, 1980). Од тада, концепт специфичних аспеката организационе климе широко је реализован у виду истраживања услужне климе (Schneider et al., 1998, 2000, 2002); безбедносне климе (Hofman, Stetzer, 1996; Zohar, Luria, 2004, 2005); климе иновација (Anderson, West, 1998; Patterson et al., 2005) и етичке климе (Cullen et al., 2003; Martin, Cullen, 2006; Pickett, 2005; Victor, Cullen, 1988). Важан аспект организационе климе, који је детаљније истражен за потребе писања ове дисертације, је управо етичка клима, која може да помогне запосленима у идентификацији исправног понашања у организационом контексту, као и приликом суочавања запослених са одлуком која може имати последице по друге, кроз одговор на сократско питање: „Шта да радим?“ (Victor, Cullen, 1988).

Етичка клима је важан аспект пословне етике и обухвата перцепцију о томе шта је етички исправно у пословању одређене организације. Тако се, као компонента опште организационе климе, етичка клима организације односи на „*заједничке перцепције запослених о томе какво понашање је етички исправно и на који начин је потребно решавати етичка питања и проблеме у организацији*“ (Victor, Cullen, 1987: стр. 101). Етичка клима се састоји од перцепције поверења, одговорности и високих моралних стандарда у погледу исправности или неисправности поступака у контексту пословања, што би требало да подстакне организациону ефикасност и ефективност (Luria, Yagil, 2008).

Једна од опште прихваћених дефиниција је она коју је предложио Шнајдер (Schneider, 1975: стр. 451), а који сматра да је етичка клима „споразумно и психолошки прихваћен опис актуелне праксе и процеса пословног система“. Даље, Шнајдер и Рентш (Schneider, Rentsch, 1988) додају и то да је етичка клима порука коју организациони чланови добијају из организационих правила, процедура и система награђивања, док Кели и Дорш (Kelley, Dorsch, 1991: стр. 56) указују на то да се етичка клима односи на „преовлађујуће ставове о стандардима организације који су у вези са прикладним понашањем у оквиру исте“. Слично, Кохен (Cohen, 1995a: стр. 386) дефинише етичку климу као „заједничке перцепције преовлађујућих организационих норми за решавање питања која садрже моралну компоненту“. Рупел и Харингтон (Ruppel, Harrington, 2000: стр. 314) сматрају да је етичка клима „холистички конструкт који обухвата скуп организационих друштвено-моралних фактора“, док Расмузен и сарадници (Rasmussen et al., 2003: стр. 85) истичу да је етичка клима концепт који „описује заједничко схватање организационих норми, вредности

и понашања“ (Rasmussen et al., 2003: стр. 85). Елчи и Алпкан (Elci, Alpkan, 2009: стр. 298) такође сматрају да је етичка клима „саставни део опште организационе климе и да представља заједничку перцепцију онога што се сматра етично исправним понашањем“. Дакле, етичка клима се односи на „заступљене ставове о стандардима који одговарају понашању у оквиру организације“ (Kelley, Dorsch, 1991: стр. 56) и одражавају „перцепцију запослених о морално прихватљивим поступцима на радном месту“ (Lopez et al., 2009: стр. 595), што може имати „значајан утицај на индивидуално понашање и на организацију у целини“ (Kaplan, 2010: стр. 10).

На основу свега наведеног, може се рећи да етичка клима представља перцепцију запослених и односи се на њихова уверења о стандардима и нормама прихватљивог понашања, а може варирати од организације до организације (Cullen et al., 2003; Victor, Cullen, 1987). Даље, етичка клима је првобитно била посматрана као једнодимензионални конструкт (Schwepker et al., 1997). Међутим, Бабин и сарадници (Babin et al., 2000) су показали да је етичка клима вишедимензионални конструкт, који се може користити да би се боље разумели запослени, укључујући њихове ставове о послу, као и понашање. Лопез и сарадници (Lopez et al., 2009) такође указују на то да је етичка клима вишедимензионални конструкт и да њене димензије могу да утичу на степен у ком запослени осећају да се уклапају у организацију.

Коен (Cohen, 1995б) је на основу резултата постојећих истраживања сумирао да је етичка клима последица организационих процеса који утичу на понашање запослених, она одражава менаџерска очекивања, али различити типови етичке климе могу постојати у истој компанији. Она се такође односи на специфичан критеријум интересовања, усмерена је на етичке проблеме и реч је о вишедимензионалном конструкту. Дакле, етичка клима не само да представља званично правило и контролни систем организације, већ је и битан аспект пословања који може утицати на понашање запослених, те је од великог значаја идентификовати заступљене типове етичке климе у организацији (Lee et al., 2015).

### 9.1. ДЕФИНИСАЊЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ ПО ВИKTОРУ И КАЛЕНУ

Виктор и Кален (Victor, Cullen, 1987, 1988) и Кален и сарадници (Cullen et al., 1993) су развили аналитичко средство, које се широко користи у академским круговима и реплицира од стране других истраживача, а реч је о типологији етичке климе (Dickson et al., 2001; Fritzsche, 2000; VanSandt et al., 2006). Приликом идентификовања етичке климе у организацијама, Виктор и Кален (1988) унакрсним табелирањем *критеријума моралног процењивања*, односно етичких критеријума који се користе за доношење пословних одлука, са *типовима референтних група*, односно референата при доношењу етичких одлука, долазе до *девет теоријских типова етичке климе* у организацијама (три егоистичне, три алтруистичне и три принципијелне), што се може видети у Табели 1.

Табела 1: Теоријски типови етичке климе

		РЕФЕРЕНТНА ГРУПА		
		Индивидуална	Локална	Космополитска
<b>КРИТЕРИЈУМ МОРАЛНОГ ПРОЦЕЊИВАЊА</b>	<i>Егоизам</i>	Лични интерес	Профит компаније	Ефикасност
	<i>Алтруизам</i>	Пријатељство	Интерес тима	Друштвена одговорност
	<i>Принципијелност</i>	Лични морал	Процедура и правила организације	Закони и професионални прописи

Извор: Victor, Cullen, 1988

Тако, теорија коју су развили Виктор и Кален (1987) указује на то да разматрање етичке климе обично подразумева две димензије (погледати Табелу 1). Прва се односи на критеријуме који се користе да би се резоновала ситуација, што може укључивати исход и начела или друга правила при доношењу одлука. То су *критеријуми моралног процењивања* који указују на егоистичност (лични интерес), алтруизам (интерес друштвене групе) и принципијелност (придржавање већ одређених принципа, односно правила) међу запосленима. Друга димензија полази од чињенице која указује на то ко или шта може бити погођено догађајем или ситуацијом на етично релевантан начин. *Референтна група* може бити: индивидуална (када је индивидуа референтна група), локална (важност друштвене групе коју чине запослени у оквиру исте организације) и космополитска (друштвене групе изван организације). Виктор и Кален (1988) сугеришу да комбиновањем ове две димензије, односно комбиновањем етичког резновања (референтне групе) и садржаја етичког размишљања (критеријума у одлучивању), може да се обезбеди конструкт који описује перцепцију о томе како чланови организације обично доносе одлуке у пословном окружењу.

Теорија коју су развили Виктор и Кален (1987) полази од теорије моралног развоја коју је развио Колберг (Kohlberg, 1981). На основу теорије моралног развоја, Колберг (1981) је предложио да, као што се индивидуе морално развијају, оне тако користе и различите врсте етичких критеријума у поступцима и показују различите врсте моралног расуђивања. Он такође истиче да је морални развој вишестепене и секвенцијалне природе, а да се развија од расуђивања управљаним помоћу страха од казне, све до бриге о другим људима и бриге за универзална права и друштво у целини. У оквиру ове прогресије, Колберг дефинише три главне врсте етичких стандарда, а реч је о личном интересу, алтруизму и принципијелности. Ова три стандарда такође одражавају три главне класе етичке теорије, односно егоизма, утилитаризма и деонтологије (Fritzsche, Becker, 1984; Williams, 1985). Почетна претпоставка теорије коју су развили Виктор и Кален (1987) је да је етичка клима у организацијама, као функција остварених перцепција етичких норми, подељена дуж димензија сличних Колберговим етичким стандардима.

Много пре њих, Мертон (Merton, 1957) је у истраживању о организационим улогама и референтним групама идентификовао различите референтне групе чије понашање може да утиче на ставове индивидуа унутар организације. Он прави разлику међу запосленима, односно разликује локалну и космополитску улогу. У локалној улози, референтне групе представљају део одређене организације, док су космополитске улоге дефинисане изван пословног окружења. Поред локалне и космополитске улоге, Виктор и Кален (1988) такође



одређују и индивидуални ниво. У овом нивоу, указује се на то да и индивидуа може бити референтна група, на основу чега су Виктор и Кален (1987) заправо дефинисали и своје типове референтне групе, као важан аспект при доношењу одлука, који се може одразити на етичку климу унутар организације.

### 9.1.1. ТЕОРИЈСКИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ

Етичка клима се може разликовати у смислу максимизирања сопствених интереса, заједничких интереса, или поштовања универзалних принципа, а према истраживачима, такви етички стандарди су различити и релативно неспојиви (Gilligan, 1982; Naan et al., 1985; Kohlberg, 1981). Тако, организације, као и индивидуе, могу да се окараактеришу као егоистичне, алтруистичне или принципијелне (Naan et al., 1985; Kohlberg, 1981).

*Егоизам* се пре свега заснива на максимизацији сопствених интереса (на индивидуалном, локалном и космополитском нивоу). Доносилац одлуке обично тражи алтернативу са последицама које у већини задовољавају сопствене потребе, при чему се често може приметити игнорисање потреба или интереса других (Rosen, 1978). У оквиру егоистичних типова етичке климе, сопствени интерес постаје очекивани примарни морални критеријум приликом доношења одлука. Потребности и интереси других (у оквиру истог одељења, целокупне организације или изван ње, у зависности од типа референтне групе) су мања брига. Тако, егоистични типови етичке климе могу усадити осећај супериорности или инфериорности запослених и често могу да доведу до јачања културе конкуренције.

*Алтруизам* се заснива на постојању бриге о другима (Victor, Cullen, 1987, 1988). Доносиоци одлука најчешће траже алтернативу за максимизирање заједничких интереса, чак и ако то подразумева нижи ниво задовољавања индивидуалних потреба (Weber, 1995). Одлуке се у оквиру алтруистичних типова етичке климе доносе на начин који може да обезбеди највећу корист за што већи број људи укључених у саму акцију или поступак одлучивања. У оквиру алтруистичних типова етичке климе, запослени виде своје организације као искрено заинтересоване за добробит других (Wimbush, Shepard, 1994), што охрабрује запослене да помажу једни другима у њиховим свакодневним радним задацима (Victor, Cullen, 1987, 1988). Конкуренција, завист и застрашивање се не подржавају и не практикују. Алтруистични типови етичке климе стварају оптимистичну и пријатну атмосферу, а организација такође схвата да је за напредовање и остваривање организационих циљева потребно успоставити пријатељску атмосферу међу запосленима, чиме подстичу запослене да сарађују једни са другима.

*Принципијелност* је оличење тумачења или апликације правила, закона и стандарда у погледу нормативних очекивања у одређеним друштвеним, односно пословним јединицама. Генерално посматрајући, када се суоче са етичком дилемом, организационе или групне норме сугеришу да би конкретне одлуке требало да буду засноване на поштовању правила и кодекса. Очекивани извори принципа могу бити интерни или екстерни нормативи понашања (Victor, Cullen, 1987, 1988). Принципијелни типови етичке климе стварају окружење на радном месту које је строго и нема простора за оне који узимају свој посао здраво за готово. Вредни рад и строга дисциплина негују се у оквиру принципијелних типова етичке климе. Ипак, принципи и правила организације који иду против принципа

запослених могу довести до тога да радници буду незадовољни својим послом. Стога, организација мора да постави правила и прописе који нису превише строги, јер у супротном ризикују да изгубе своје запослене или подстакну појаву лошијих пословних перформанси (Jawaid et al., 2014).

Нижи ниво моралне свести примећен је код запослених у организацијама у којима доминирају егоистични етички критеријуми у односу на организације у којима су заступљени алтруистични или принципијелни критеријуми (Wimbush, Shepard, 1994). Такође, морална свест запослених је већа код шире референтне групе. На основу претходно наведене две ставке, организације које карактерише егоизам на индивидуалном нивоу могу имати нижи ниво моралне свести међу члановима, него што је случај са организацијама које карактерише било који други тип етичке климе из домена алтруизма и принципијелности (VanSandt et al., 2006). Битно је истакнути и то да Колберг (Kohlberg, 1984), Гилиган (Gilligan, 1982), Хан и сарадници (Haan et al., 1985) сматрају да су различите врсте етичког размишљања релативно неспојиве. Тако, људи који су алтруистични, често су мање свесни закона или прописа. Насупрот томе, људи који су принципијелни, могу да буду мање осетљиви на друге ефекте. Обзиром на указане чињенице, може се очекивати да организације развијају релативно различите облике етичке климе (Victor, Cullen, 1987, 1988).

Петерсон (Peterson, 2002), Диксон и сарадници (Dickson et al., 2001) и Фрицше (Fritzsche, 2000) тврде да је девет теоријских типова етичке климе представљених од стране Виктора и Калена и даље најубедљивији и најраспрострањенији оквир истраживања етичке климе (Cullen et al., 2003; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Koh, Boo, 2001; Malloy, Agarwal, 2003; Peterson, 2002; Vaicys et al., 1996). Сваки од ових типова представља пример етичког оквира понашања у организацији, као што је већ приказано у Табели 1 (Victor, Cullen, 1987, 1988; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016):

- *Лични интерес* (егоистични критеријум моралног процењивања и индивидуална референтна група): егоизам на индивидуалном нивоу промовише и указује на доношење одлука узимајући у обзир сопствене потребе и преференције. Лични интерес може бити дефинисан у смислу стицања материјалних бенефита, задовољства, моћи, среће или других критеријума који промовишу интересе појединца.
- *Профит компаније* (егоистични критеријум моралног процењивања и локална референтна група): због тога што су у оквиру локалне референтне групе етичке одлуке под утицајем веровања радне групе, профит компаније је тип етичке климе који се односи на контекст у ком појединачне одлуке одражавају најбољи интерес организације (попут добити, стратешке предности).
- *Ефикасност* (егоистични критеријум моралног процењивања и космополитска референтна група): у овом типу етичке климе, етичке одлуке су под утицајем општег друштвеног или економског интереса.
- *Пријатељство* (алтруистични критеријум моралног процењивања и индивидуална референтна група): заснован на алтруистичном критеријуму разматрања добробити других људи, Пријатељство је тип етичке климе који ставља нагласак на интересе

- пријатеља без обзира на њихову радну позицију у оквиру организације (нагласак на пријатељству, реципроцитету).
- *Интерес тима* (алтруистични критеријум моралног процењивања и локална референтна група): наглашава разматрање интереса организационог колектива (нагласак на борбеном духу, тимској игри).
  - *Друштвена одговорност* (алтруистични критеријум моралног процењивања и космополитска референтна група): етичке одлуке су под утицајем спољних фактора који воде ка друштвено одговорном понашању.
  - *Лични морал* (принципијелни критеријум моралног процењивања и индивидуална референтна група): због тога што су у оквиру индивидуалне референтне групе принципи лично одабрани, очекује се да се индивидуе овде заправо руководе личном етиком.
  - *Процедура и правила организације* (принципијелни критеријум моралног процењивања и локална референтна група): у оквиру ове етичке климе, извор етичких начела потиче из саме организације (на пример, из посебно прописаних правила и процедура).
  - *Закони и професионални прописи* (принципијелни критеријум моралног процењивања и космополитска референтна група): у овом типу етичке климе, извор принципа излази ван оквира организације (овде се пре свега мисли на правни систем одређене земље, или прописе који се тичу одређене професије) (Victor, Cullen, 1987, 1988).

### 9.1.2. УПИТНИК ЕТИЧКЕ КЛИМЕ

У идентификовању заступљених типова етичке климе најчешће се користи Упитник етичке климе од 26 ставки (Fritzsche, 2000; Kim, Miller, 2008; Malloy, Agarwal, 2003; Martin, Cullen, 2006; Parboteeah, Kapp, 2008; Parboteeah et al., 2005; Treviño et al., 1998; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016), који су развили Виктор и Кален (1987; 1988). Приликом истраживања етичке климе, потребно је разликовати *став* од *понашања*. Тако се, према Ајзену и Фишбајну (Ajzen, Fishbein, 1977), став односи на процену индивидуе о ентитету који је у фокусу разматрања, док се понашање односи на уочљиве, извршене активности индивидуе, које је истраживач на неки начин евидентирао. Узимајући у обзир ову разлику, Упитник етичке климе је развијен тако да истражује став, односно перцепцију испитаника, о томе како чланови њихове организације обично доносе одлуке у вези догађаја, праксе и процедура који захтевају етичке критеријуме (Victor, Cullen, 1987). На тај начин, Упитник заправо омогућава увид у ставове запослених о заступљеним облицима или стилу понашања у организацијама (Schneider, 1975).

Употреба Упитника о етичкој клими претпоставља да, бар у просеку, испитаници могу да делују као објективни организациони посматрачи. Међутим, перцепција запослених може бити под утицајем појединих психолошких карактеристика и других индивидуалних и организационих разлика, али и културних специфичности, што може угрозити реалну перцепцију етичке климе (Johannesson, 1973). Да би се избегао овај проблем, потребно је да дизајн инструмента истраживања етичке климе обухвати потребна

питања, уобличена тако да се фокус ставља на опис ситуација, више него на опис осећања (Schneider, 1975, 1983; Schneider, Snyder, 1975). Због тога је Упитник етичке климе формиран тако да запослени, кроз своје одговоре, не изражавају ставове о томе да ли су учествовали у одређеној ситуацији или нису и да ли одређене поступке сматрају етично исправним или не (Victor, Cullen, 1987). Упитник етичке климе је заправо дизајниран тако да запослени изражавају своје ставове о томе како организација реагује у одређеним ситуацијама и шта очекује од својих запослених (Victor, Cullen, 1987, 1988). Предност овог Упитника је у томе што пружа могућност предвиђања етичког понашања (Peterson, 2002). Према Индексу цитираности у оквиру друштвених наука (Social Science Citation Index) и Научном Веб-у (Web of Science), Упитник етичке климе који су развили Виктор и Кален је цитиран у 558 студија од 1988. године (приступ у јулу 2015. године), када је објављен, што довољно говори о значају и прихваћености самог Упитника.

### 9.1.3. ПРВО ИСТРАЖИВАЊЕ У КОМЕ ЈЕ ПРИМЕЊЕН УПИТНИК ЕТИЧКЕ КЛИМЕ (Victor, Cullen, 1988)

Коришћењем Упитника етичке климе, који су развили годину дана раније, рад Виктора и Калена (1988) представља емпиријску примену истог на узорку од 872 запослених у четири фирме. У оквиру ове студије, Виктор и Кален су идентификовали пет емпиријских типова етичке климе, од постојећих девет теоријских типова (у складу са типологијом етичке климе коју су претходно развили). Идентификоване емпиријске типове су дефинисали на следећи начин:

- *Брига.* Овај емпиријски тип етичке климе је заснован на искреном интересу за добробит других, унутар и изван организације, а односи се на указивање љубазности према запосленима, организацији и друштву. У пословном контексту, Брига, као етичка клима, одражава забринутост о интересу свих стејкхолдера на које пословне одлуке могу утицати. Студије које су вршиле процену пожељне етичке климе у организацији, најчешће указују на то да запослени преферирају управо овакву етичку климу (Martin, Cullen, 2006).
- *Закон и кодекси.* Од запослених који раде у организацијама у којима доминира овај емпиријски тип етичке климе, очекује се да се строго придржавају кодекса и прописа своје професије или владе одређене земље. Ове организације се руководе законом и кодексима спољних стандарда и принципа, који су донети изван организације, приликом доношења одлука.
- *Правила.* У оквиру овог емпиријског типа етичке климе, очекује се од запослених да се придржавају правила и процедура одређене организације, или, још уже, одређеног сектора у оквиру организације. Организационе одлуке су овде вођене скупом локалних правила или стандарда, попут кодекса понашања. Организације са оваквом етичком климом имају за циљ да усмере понашање запослених кроз формалне изјаве о организационим вредностима, мисији, пословној политици и формалним кодексима етичког понашања.
- *Инструментал.* Инструментални емпиријски тип етичке климе обухвата егоистични критеријум, а првенствено се заснива на максимизацији личног интереса. У

инструменталној етичкој клими, запослени пазе на сопствене интересе изнад свега, што често захтева и искључење бриге о интересима других, који чак могу бити и угрожени одређеним пословним одлукама. У организацијама са оваквом етичком климом, запослени сматрају да организација кроз норме и очекивања заправо подстиче доношење пословних одлука из егоистичне перспективе (Martin, Cullen, 2006; Victor, Cullen, 1988).

- *Независност*: Овај емпиријски тип етичке климе подразумева ослањање на индивидуална лична правила прихватљивог понашања. У организацијама са оваквом етичком климом, индивидуални стандарди моралног процењивања пружају критеријуме за доношење одлука (Victor, Cullen, 1988).

#### 9.1.4. ИЗМЕНЕ УПИТНИКА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ (Cullen et al., 1993)

Првобитна верзија Упитника етичке климе, коришћена у студији коју су Виктор и Кален спровели 1988. године, садржи 26 ставки (Victor, Cullen, 1987, 1988). Свако питање овог Упитника садржи директну референцу која упућује на једно од мерила етичког расуђивања у пословном окружењу (Cullen et al., 1993). Накнадно су Кален и сарадници (Cullen et al., 1993), услед чињенице да коришћењем прве верзије Упитника нису идентификовали очекиваних девет теоријских типова етичке климе, оригиналној верзији Упитника додали још десет ставки, те се та верзија Упитника састоји од 36 ставки, по четири за сваки теоријски тип етичке климе. Додатне ставке су се односиле на егоистичне и алтруистичне типове етичке климе. Студија коју су Кален и сарадници (1993) спровели исте године када су извршили модификацију Упитника, на узорку запослених у рачуноводственом сектору, идентификовала је седам емпиријских типова етичке климе (Лични интерес, Профит компаније/Ефикасност, Пријатељство/Интерес тима, Друштвена одговорност, Лични морал, Правила/Стандардне оперативне процедуре и Закон/Професионални кодекси), чиме поново није потврђено девет очекиваних теоријских типова етичке климе. Ово доказује чињеницу да је у организацијама тешко потврдити све теоријске типове етичке климе, али да одређени емпиријски тип етичке климе (или више њих) може да доминира.

Кален и сарадници (Cullen et al., 1993) су истакли да су и оригинални и касније надограђени Упитник једнако поуздани и валидни (Simha, Cullen, 2012). Фрицше (Fritzsche, 2000) чак сматра да се адекватнија структура емпиријских типова етичке климе може стећи на основу оригиналне скале од 26 ставки у поређењу са другом верзијом (Peterson, 2002), што доказују и бројна истраживања у оквиру којих је коришћена оригинална (краћа) верзија Упитника, као што су то чинили и други аутори (Bulutlar, Oz, 2009; Fritzsche, 2000; Martin, Cullen, 2006; Miјatov et al., 2018; Neubaum et al., 2004).

Само неколико студија је идентификовало свих девет теоријских типова етичке климе (Peterson, 2002; VanSandt et al., 2006). Ставке које упућују на теоријске типове етичке климе се у оквиру емпиријских типова етичке климе, без обзира на њихов број, најчешће комбинују на јединствен начин у сваком од спроведених истраживања (Cullen et al., 1993). Поједини истраживачи користе ортогоналне, а неки косе ротације, што је резултирало различитим комбинацијама наведених ставки у оквиру емпиријских типова етичке климе

(Fritzsche, 2000). Такође, исти емпиријски типови етичке климе се често називају различито од стране различитих аутора, што може довести до конфузије у тумачењу резултата истраживања етичке климе. Такође требало би напоменути да разлике у емпиријским типовима етичке климе могу настати и услед разлика у погледу пословних функција и процеса организација (Schneider, 1975), па је стога интересантно истражити како се етичка клима манифестује у туристичком сектору (Kim, Miller, 2008; Мијатов et al., 2018; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016).

## 9.2. СПЕЦИФИЧНОСТ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ОКВИРУ ТУРИЗМА

Етичка клима се сматра релевантном за услужне делатности, јер може да побољша контакт између корисника и пружаоца услуга (Kim, Miller, 2008; Luria, Yagil, 2008; Schneider et al., 1998; Schneider et al., 2000; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016). Неколико аутора (Babin et al., 2000; Schneider, Reichers, 1983; Weeks et al., 2004) је истакло да је етичка клима релевантна за перформансе у услужном сектору, јер утиче на то шта се сматра исправним или неисправним у услужном окружењу (Babin et al., 2000). Због природе своје улоге, пружаоци услуга морају да се баве балансирањем очекивања корисника и менаџмента (Jaramillo et al., 2006; Johnston, Marshall, 2005), те се запослени у туризму често суочавају са етичким дилемама у склопу обављања својих радних задатака (McFarland, 2003). Такође, услед директног контакта корисника и запослених у услужним делатностима, задовољство корисника у великој мери зависи од постављања високих етичких стандарда и одговарајућег понашања запослених (Коо Моон, Kwon Choi, 2014; Wong, 1998). Дакле, ефикасан начин да се побољша ниво квалитета услуга у туризму представља директно охрабривање запослених у примени етичких стандарда (Davidson et al., 2001; Luria, Yagil, 2008).

Специфичности пословања у туризму указују на неопходност ближих и интензивнијих односа између чланова радних тимова у оквиру организација у односу на многе друге секторе. Тимови у туризму обично се састоје од запослених који би требало да пружају подршку једни другима како би се повећала ефикасност пословања, јер су одговори корисника и њихово задовољство резултат колективног рада пружаоца услуга. Сходно томе, етичка клима може да обезбеди адекватан рад запослених у хотелијерству и усклади га са погодним условима пословања, како би се олакшало реаговање на различите догађаје.

Радне групе у хотелијерству обично су сачињене од запослених који морају да подрже једни друге у обављању пословних активности да би се повећала ефикасност, јер њихов колективни рад утиче на целокупно задовољство корисника (Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016). Хомогеност радних тимова у хотелијерству може да проузрокује виши степен саосећања запослених, услед чињенице да штета нанета једном члану тима, може да се одрази и на друге чланове. Услед вишег нивоа радне зависности који постоји у хотелијерству, запослени би требало да су посебно морално свесни потребе за саосећањем према својим колегама, уколико желе да осигурају успех тима, па међусобно подржавање игра кључну улогу у достизању успешности (Gittell, Douglass, 2012; Grant, Patil, 2012). Тако ће свакако бити један од задатака докторске дисертације да се истражи да ли се овакве

карактеристике пословања одражавају на заступљене типове етичке климе у хотелима Копаоника.

Ким и Милер (Kim, Miller, 2008) спровели су истраживање етичке климе у туристичкој индустрији Кореје и идентификовали су шест различитих емпиријских типова етичке климе означених као Морална брига, Ефикасност, Лични интерес, Закон и кодекс, Правила и Тимски дух. Пет од шест идентификованих емпиријских типова етичке климе, као што су Ефикасност, Лични интерес, Закон и кодекс, Правила и Тимски дух су потврђени и у ранијим студијама (Cullen et al., 1993; Malloy, Agarwal, 2003; Fritzsche, 2000; Treviño et al., 1998; Vaicys et al., 1996; Victor, Cullen, 1987, 1988). Међутим, није познато да је емпиријски тип етичке климе Морална брига пре тога био потврђен у претходним студијама. Емпиријски тип етичке климе Морална брига се, дакле, први пут, према нашим сазнањима, појављује у овој студији и подразумева окружење које карактеришу одлуке које максимизирају колективни интерес, али на основу поштовања личних вредности и етике сваког појединачног запосленог. Овај емпиријски тип етичке климе може имати важне импликације за услужне делатности, где лични контакт представља типичан однос између запослених и корисника. Резултати ове студије указују на то да се запослени у сектору туризма често суочавају са одлукама у ситуацијама које зависе од примене личних етичких стандарда приликом пружања услуга корисницима, баш као што тврди и Вонг (Wong, 1998). Подршка менаџмента може бити од виталног значаја за помоћ запосленима да раде на одговарајући начин у оквиру такве етичке климе.

У фокусу једног од првих истраживања етичке климе у сектору хотелијерства било је идентификовање начина на који различити типови етичке климе утичу на доношење одлука. Резултати ове студије указују на то да се одлуке у склопу хотелског пословања базирају на алтруизму и локалној референтној групи (Upchurch, Ruhland, 1995). Ипак, истраживање спроведено три године касније указује на то да руководиоци, односно власници углавном доносе одлуке базирани на перспективи егоизма и индивидуалне референтне групе (Upchurch, 1998). С тим у вези, Швепкер и Хартлајн (Schwepker, Hartline, 2005) истичу да адекватна примена етичких кодекса и отворено дискутовање о етичким питањима на послу може побољшати интернализацију у примени кодекса, што заузврат може генерисати повољнију етичку климу у пословном окружењу.

Детаљнији приказ етичке климе у хотелима пружају Зогби-Манрике-де-Лара и Гуера-Баез (Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016), који су спровели истраживање етичке климе међу запосленима у хотелима на Канарским острвима у Шпанији, а резултати указују на шест емпиријских типова етичке климе: Правила и кодекси, Друштвена одговорност, Ефикасност, Лични интерес, Морална брига и Лични морал. Емпиријски типови етичке климе, издвојени у овом истраживању, у великој мери се поклапају са резултатима истраживања које су спровели Виктор и Кален (1988). Тако, емпиријски тип етичке климе Правила и кодекси представља комбинацију емпиријских типова етичке климе Закон и кодекси и Правила, добијених у истраживању Виктора и Калена. Емпиријски тип етичке климе Друштвена одговорност је донекле сличан емпиријском типу етичке климе који су Виктор и Кален означили као Брига, осим што је овај емпиријски тип етичке климе у истраживању спроведеном на Канарским острвима фокусиран искључиво на космополитску референтну групу. Даље, емпиријски тип етичке климе који је у

истраживању Виктора и Калена означен као Независност, у овом истраживању је подељен на два емпиријска типа етичке климе, тачније на Моралну бригу и Лични морал, док је емпиријски тип етичке климе који су Виктор и Кален означили као Независност у овом истраживању раздвојен на емпиријске типове етичке климе Лични интерес и Ефикасност. Модел истраживања спроведеног у шпанском хотелијерству наглашава и значај саосећања међу запосленима, сугеришући да хотелско особље може бити више или мање морално свесно осећања и потреба својих колега и да етичка клима може да утиче на степен њихове мотивисаности да учествују у пружању саосећања. Тачније, етичка клима може да утиче на степен емпатичне бриге о добробити колега, свесности или разумевања њихових осећања и потреба, као и људскости, односно жеље да се штетне последице по остале колеге умање. Наведене карактеристике етичке климе у хотелијерству је потребно узети у обзир, јер адекватна етичка клима може позитивно да утиче на перцепцију запослених о организацији у којој раде (Luria, Yagil, 2008; Simons, Roberson, 2003; Weeks et al., 2004), што се даље може одразити на ефикасност и ефективност пословања конкретне организације (Cullen et al., 2003; Deshpande, 1996; Fu, Deshpande, 2014; Karatepe, Agbaim, 2012; Lee et al., 2013; Pettijohn et al., 2007; Schewperker, 2001; Shockley-Zalabak et al., 2000; Vlachos et al., 2010).

### 9.2.1. ПОЧЕТНА ИСТРАЖИВАЊА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ОКВИРУ ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА СРБИЈЕ (Jovanović et al., 2018; Mijatov et al., 2018)

Иако постоји неколико студија које истражују етичку климу унутар туристичке индустрије (Kim, Miller, 2008; Luria, Yagil, 2008; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016), ипак се може рећи да, генерално посматрајући, овај феномен још увек није довољно истражен у сектору туризма, нарочито у Србији и сличним друштвима која су у транзицији, где се стандарди етичког понашања константно мењају, прилагођавајући се новом друштвеном и економском систему.

Једно од првих детаљнијих истраживања етичке климе у туризму Србије спровели су Мијатов, Јовановић, Драгин и Мајсторовић (Mijatov, Jovanović, Dragin, Majstorović, 2018). Циљ тог истраживања је било утврђивање емпиријских типова етичке климе у туристичкој индустрији, као и разлика међу њима, у зависности од типа организације и социо-демографског профила запослених. Истовремено, настојали су да утврде да ли се може управљати етичком климом у малим и средњим туристичким предузећима кроз успостављање етичког кодекса, одржавање састанака и дискусија о етици. Истраживање је спроведено у оквиру различитих организација из области туризма (учествовале су туристичке агенције, хотели, ресторани, музеји и туристичке организације) током 2013. године. У истраживању се издвојило пет емпиријских типова етичке климе означених као: Инструментал, Ефикасност, Индивидуалне норме, Тимски дух и Очекивање придржавања правила. Кључни резултати истраживања су указали на то да социо-демографске карактеристике испитаника не утичу статистички значајно на перцепцију емпиријских типова етичке климе, док карактеристике типа организације, постојања етичког кодекса и одређеног етичког окружења утичу на перцепцију етичке климе запослених.

У оквиру првог издвојеног емпиријског типа етичке климе у склопу истраживања које су спровели Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2018), заступљене су ставке које



карактеришу егоизам на индивидуалном (1), локалном (2) и космополитском (1) нивоу. Менаџмент таквих компанија инсистира на реализацији интереса компаније, често са искључивањем свих осталих разматрања, укључујући и лични морал запослених. Комбинација ставки у оквиру овог емпиријског типа етичке климе је слична емпиријском типу етичке климе добијеном у истраживању које су спровели Виктор и Кален (1988) који је означен као Инструментал, а који је формиран од ставки карактеристичних за егоизам (такође на индивидуалном, локалном и космополитском нивоу). Управо због тога је први емпиријски тип етичке климе студије коју су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018) такође означен као Инструментал.

Ставке које мере космополитски егоизам су заступљене у оквиру другог емпиријског типа етичке климе истраживања Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018). Главна карактеристика овог емпиријског типа етичке климе је захтев који се односи на контролу трошкова и који би требало да буде главни циљ запослених у свакодневном пословању. Менаџмент таквих организација очекује од својих запослених да раде ефикасно и то је разлог због ког је други емпиријски тип етичке климе поменуте студије означен као Ефикасност. Овај емпиријски тип етичке климе се није издвојио у истраживању које су спровели Виктор и Кален (1988), али је присутан у студији коју су спровели Кален и сарадници (Cullen et al., 1993), након додавања 10 ставки у Упитник етичке климе. Према Калену и сарадницима (Cullen et al., 1993), емпиријски тип етичке климе Профит компаније/Ефикасност представља комбинацију ставки карактеристичних за космополитски егоизам, што је потврђено и у студији коју су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018).

Две ставке које представљају индивидуални егоизам, једна ставка карактеристична за локални егоизам и три ставке које представљају индивидуалну принципијелност чине комбинацију трећег емпиријског типа етичке климе у истраживању које су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018). То значи да сваки запослени, као индивидуа, самостално одлучује шта је добро или лоше у организационом контексту. Од запослених се очекује да донесу пословну одлуку у складу са личним вредностима и ставовима. Стога је овај емпиријски тип етичке климе означен као Индивидуалне норме. Емпиријски тип етичке климе са оваквом комбинацијом ставки није добијен у истраживању које су спровели Виктор и Кален (1988), али могу бити примећене извесне сличности са емпиријским типом етичке климе који су означили као Независност (четири ставке које су карактеристичне за индивидуалну принципијелност). Исти случај је и са истраживањем које су спровели Кален и сарадници (1993), односно са емпиријским типом етичке климе означеним као Лични морал, формираним од ставки карактеристичних за индивидуални егоизам и индивидуалну принципијелност.

Следећи емпиријски тип етичке климе добијен у истраживању Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018) представља комбинацију различитих теоријских типова етичке климе (индивидуалног (2) и локалног (2) алтруизма, индивидуалне (1), локалне (1) и космополитске (2) принципијелности). Ставке овог емпиријског типа етичке климе указују на бригу запослених о својим колегама. Такође, запослени сматрају да би понашање тима требало да буде у складу са законом и етичким кодексом професије и да често, за добробит тима, појединац мора да прати своја морална веровања у пословном контексту. Услед бриге

запослених усмерене и на добробит колега унутар организације, четврти емпиријски тип етичке климе је означен као Тимски дух. Постоје одређене сличности овог и емпиријског типа етичке климе означеног као Брига у истраживању које су спровели Виктор и Кален (1988), као и са емпиријским типом етичке климе који је означен као Пријатељство/Интерес тима у оквиру студије коју су спровели Кален и сарадници (1993).

Доминантне ставке у оквиру петог емпиријског типа етичке климе студије Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2018) су три ставке карактеристичне за локалну принципијелност и две ставке које представљају космополитску принципијелност у комбинацији са космополитским алтруизмом. Од запослених се очекује да раде за добробит корисника и јавности у целини, али у складу са организационим правилима и процедурама и правним актима, у овом случају туризма. Будући да је пословање у складу са правилима главни аспект овог емпиријског типа етичке климе, Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2018) су га означили као Очекивање придржавања правила. Већина ставки које представљају овај емпиријски тип етичке климе се односе на очекивања менаџмента. Ово додатно потврђује одабрани назив емпиријског типа етичке климе. Ставке које чине комбинацију петог емпиријског типа етичке климе су слично распоређене у оквиру емпиријских типова етичке климе који се односе на правила, закон и кодексе у студијама које су спровели Виктор и Кален (1988) и Кален и сарадници (1993).

Највећа корелација у истраживању које су спровели Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2018) добијена је између емпиријских типова етичке климе означених као Очекивање придржавања правила и Тимски дух. Ово указује на чињеницу да би запослени заједно требало да следе правила и пословне процедуре прописане у одређеној организацији у циљу остваривања успеха сваког тима, као и организације у целини. Тим ће бити успешан уколико сваки члан прати организациона правила. Такође, уочена је и статистички значајна корелација између Индивидуалних норми и Инструментала. У том случају, запослени најчешће пројектују своје личне вредности на радно окружење и организационе циљеве. Ово може да укаже на то да организације које су учествовале у истраживању немају експлицитне стандарде понашања, већ се више ослањају на индивидуалне норме запослених у одржавању пословне етике.

Висок коефицијент корелације је такође заступљен између емпиријских типова етичке климе Тимски дух и Индивидуалне норме. Овај налаз је у складу са претходно наведеном корелацијом. Чини се да културна специфичност земље обликује етичку климу унутар организације. Србија је земља која се помера од социјалистичког режима ка капитализму, па се тренутно може говорити о транзицији вредности од колективистичких ка индивидуалистичким. Конкретно, то би значило да су запослени често приморани да заштите своје интересе и да пазе на себе. Ипак, истовремено, разматрају и лични морал и усмеравају га ка заштити интереса својих колега, што је резултирало корелацијом између ова два емпиријска типа етичке климе.

Интересантни резултати добијени су и за емпиријски тип етичке климе Ефикасност, који статистички значајно корелира са два емпиријска типа етичке климе: са Очекивањем придржавања правила и Тимским духом. Ово би могло указати на чињеницу да се ефикасност у организацијама не може постићи без одговарајућег понашања запослених и сарадње тима. У овом случају ефикасност зависи од личног морала и етике запослених,

групне кохезије и напора да се понашају у складу са правилима и процедурама. Дакле, на основу резултата истраживања може се запазити да Тимски дух представља емпиријски тип етичке климе који статистички значајно корелира са већином издвојених емпиријских типова етичке климе, што може да представља и одраз карактеристике хотелијерства, као сектора у склопу ког је заступљен групни рад.

Најнижи коефицијент корелације добијен је између емпиријских типова етичке климе Инструментал и Очекивање придржавања правила. Организације често захтевају од својих запослених да ураде нешто што може да побољша интерес организације, а поштовање правила је део овог захтева, јер уколико запослени прате правила, на тај начин ће се остварити максималан организациони интерес.

Емпиријски тип етичке климе који перцепира највећи број испитаника је Очекивање придржавања правила (41,52%). Запослени обично прате прописана правила, јер сматрају да њихови послодавци такво понашање и очекују. Још један емпиријски тип етичке климе који перцепира велики број испитаника је Ефикасност (27,7%). У Србији, већина туристичких предузећа припада приватном сектору. Главни захтев овог сектора је контрола трошкова и стварање профита, тако да запослење у овим организацијама може да зависи од ефикасности запослених на раду. Постоји мала разлика између броја запослених који перцепирају Тимски дух (7,7%) и Индивидуалне норме (6,54%). Мањи број испитаника перцепира емпиријски тип етичке климе означен као Инструментал (1,92%). Ипак, има и оних испитаника који су истовремено перцепирали више емпиријских типова етичке климе (14,62%). Перцепција до три емпиријска типа етичке климе истовремено може да буде резултат претходно поменуте корелације између различитих емпиријских типова етичке климе, а перцепција више од три емпиријска типа етичке климе може бити резултат неодлучности испитаника или њихове неискрености приликом попуњавања упитника.

Интересантни резултати истраживања које су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018) тичу се емпиријског типа етичке климе Очекивање придржавања правила, јер не постоје доступни подаци који показују да запослени заиста и следе правила, већ само да перцепирају да се од њих то очекује. Многе организације спроводе правила као апстрактне норме понашања, често без укључивања запослених у њихово формирање. Укључивање запослених у формирање правила могло би да их мотивише да прописана правила доживе као лична, што би могло да помогне и у њиховом спровођењу. То такође може да ублажи страх или несигурност запослених и ослободи их притиска узрокованим очекивањима која се односе на строгу примену прописаних правила у појединим организацијама (Lippens, 2001; Sims, 1992). Важан аспект организационих правила је контрола трошкова, што није изненађујуће, јер бројне мале и средње организације (што је чест случај са организацијама које послују у оквиру туризма у Србији) послују са неизвесном будућности пословања. Због тога, перцепција два најзаступљенија емпиријска типа етичке климе може да се посматра као последица социо-економске ситуације у Србији. Због високе стопе незапослености у земљи (19,2%) (Републички завод за статистику, [http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/88/93/03\\_Trziste\\_rada.pdf](http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/88/93/03_Trziste_rada.pdf), приступ децембра 2015. године), они који су запослени, могу бити подстакнутији поштовању правила (на начин који руководство очекује), јер то могу видети као услов задржавања посла до ког се тешко долази.

Мијатов и сарадници (Miјatov et al., 2018) су утврдили и ефекте предиктора (у овом случају, ефекте социо-демографских карактеристика, као и карактеристика типа организације и садржаја и начина примене етичког кодекса) на зависне варијабле (идентификоване емпиријске типове етичке климе). Социо-демографске карактеристике се нису показале као значајни предиктори перцепције етичке климе, за разлику од ефеката типа организације и садржаја и начина примене етичког кодекса, који статистички значајно обликују перцепцију емпиријских типова етичке климе.

На основу добијених резултата, перцепција Тимског духа је најјача међу запосленима који раде у туристичким агенцијама (3,95). Мала разлика у перцепцији Тимског духа добијена је између запослених у музејима и туристичким организацијама (3,69) и хотелима (3,65), док је најмања перцепција овог емпиријског типа етичке климе регистрована код запослених у ресторанима (3,59). Разлике у овим вредностима између организација које су учествовале у истраживању указују на то да су запослени у туристичким агенцијама свесни неопходности сарадње са колегама како би се обезбедило задовољство корисника и коначно постигао пословни успех.

Врста организације утиче и на перцепцију Очекивања придржавања правила. Перцепција овог емпиријског типа етичке климе је највиша код запослених у туристичким агенцијама, а најмања код запослених у ресторанима. Ниже вредности перцепције Очекивања придржавања правила у хотелима и ресторанима могу бити последица дужег боравка корисника у овим објектима у поређењу са туристичким агенцијама, тако да су запослени у ресторанима или хотелима понекад приморани да прилагоде своје понашање остваривању захтева корисника, што понекад може да захтева и одступање од прописаних правила.

Садржај и начин примене етичког кодекса такође показују утицај на перцепцију одређених емпиријских типова етичке климе у истраживању које су спровели Мијатов и сарадници (Miјatov et al., 2018). Тако, коришћење етичког кодекса као извора информација у оквиру организације утиче на перцепцију Тимског духа. Перцепција Тимског духа је највиша у оквиру организација у којима се етички кодекс увек посматра као извор информација. Перцепција етичке климе Тимски дух се смањује упоредо са смањењем перцепције етичког кодекса као извора информација. Транспарентност етичког кодекса може да спречи неетично понашање запослених, који заузврат могу да побољшају односе са колегама и на тај начин повећају осећај заједништва.

Посматрање етичког кодекса као смернице за заштиту запослених утиче на перцепцију Ефикасности и Очекивања придржавања правила. Према резултатима, перцепција Ефикасности је најјача у организацијама у којима се етички кодекс понекад или никад посматра као смерница за заштиту запослених. У овим организацијама, највећа брига је интерес компаније, док запослени често не знају своја права и начин на који етички кодекс може да их заштити. Ово такође може бити последица чињенице да бројне организације често не чине етички кодекс транспарентним. Перцепција Очекивања придржавања правила је највиша у организацијама у којима су запослени увек заштићени кроз етички кодекс. Ово би могло указати на чињеницу да запослени могу бити више мотивисани да раде у складу са прописаним правилима ако се осећају заштићено кроз постојање и поштовање етичког кодекса.

Резултати указују на то да је перцепција Инструментала најистакнутија у туристичким организацијама у којима ставови према маркетингу никада нису заступљени у етичком кодексу. У овом случају, циљ маркетинга је да се унапреде интереси компаније, без обзира на етику прописану путем етичког кодекса. То чак може довести до пласмана неистина, односно погрешних информација у маркетингу ових организација. С друге стране, најистакнутија перцепција етичке климе у организацијама у којима су ставови према маркетингу увек заступљени у етичком кодексу је перцепција Ефикасности. То значи да ће запослени добровољно да побољшају своју ефикасност рада уколико примете да њихове организације поштују кориснике и друге стејкхолдере кроз искрени, односно реални маркетинг о производима и услугама. Међутим, они који никада не разматрају маркетинг у оквиру свог етичког кодекса такође имају прилично високу оцену перцепције Ефикасности. Ово би могла бити последица различитих стратегија у којима се на маркетинг гледа као на средство за побољшање ефикасности, али без посебног базирања на етичке аспекте маркетинга.

Ниво транспарентне дискусије о етици и етичким дилемама може утицати на формирање Тимског духа у организацијама, обзиром на чињеницу да је ова перцепција већа у организацијама које често организују такве разговоре, док је најнижа у организацијама у којима се ови разговори скоро никада не организују. Исто важи и за организоване састанке о етици и етичким дилемама. Стога, транспарентне дискусије и организовани састанци могу помоћи запосленима да побољшају своју способност за одржавање добрих међуљудских односа.

У закључним разматрањима Мијатов и сарадници (Miĳatov et al., 2018) указују на то да се чини да је етичка клима динамични конструкт. Факторска анализа прикупљених података, за различите, али и у оквиру исте индустрије, доводи до различитих структура емпиријских типова етичке климе. Уз то, етичка клима зависи и од културних специфичности, што резултира у различитим структурама емпиријских типова, насталих управо услед културних специфичности узорка. Све ово отежава међусобно поређење резултата. Поједини истраживачи (Al-Omari, 2013; Deshpande et al., 2000; Luria, Yagil, 2008) су анализирали само просечне вредности Упитника етичке климе. Овај приступ је користан за оне истраживаче који користе етичку климу као секундарни конструкт који утиче на главну област њиховог истраживања. Међутим, за оне који се првенствено фокусирају на етичку климу, факторска анализа је неизбежна.

Будуће студије требало би да детаљније истраже утицај организационих карактеристика. У контексту туризма, посао сезонског карактера може утицати на перцепцију различитих типова етичке климе. Поједине организације раде током целе године, док друге раде само у току специфичне сезоне (обично у року од неколико месеци). Дакле, сезонски посао може да утиче на перцепцију етичке климе. Сезонски радници често проведу одређено време у току сезоне далеко од места пребивалишта. То би могло утицати на њихово понашање према колегама на два различита начина. С једне стране, ови радници могу да осећају потребу за успостављањем добрих односа са колегама, што се може посматрати као компензација за подршку породице и пријатеља. С друге стране, кратка основа сезонског посла може да смањи вољу запослених да успоставе блиске контакте са колегама у организацији. Карактеристике туристичког сектора такође могу утицати на

појаву различитих типова етичке климе у оквиру исте организације. Тако, запослени из различитих сектора једне организације могу да перципирају различите типове етичке климе, као резултат различитих процедура пословања и циљева у оквиру сектора. Ово може бити карактеристично за организације са бројним запосленима, као што су хотели. С друге стране, туристичке агенције обично имају мање радне групе. Због тога, ситуација може бити другачија не само између организација, већ и унутар исте организације (Мијатов et al., 2018).

Још једно од истраживања које се бави етичком климом у туристичком сектору Србије спровели су Јовановић, Мијатов, Драгин, Симат и Мајсторовић (Јовановић, Мијатов, Драгин, Simat, Maјstorović, 2018), које заправо представља наставак студије Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018). Тако, Јовановић и сарадници (2018) испитују ефекте одабраних предиктора (статуса запослења, индивидуалних вредности и фактора који обликују перцепцију етичке климе) на перцепцију емпиријских типова етичке климе, добијених у истраживању које су првобитно спровели Мијатов и сарадници (2018), а испитују и однос између идентификованих емпиријских типова етичке климе и задовољства послом. Такође, студија Јовановић и сарадници (2018), базира се на узорку који је подељен на менаџере и запослене на нижим организационим нивоима, за разлику од студије Мијатов и сарадници (2018) у ком узорак није подељен у ове две групе. Резултати истраживања које су спровели Јовановић и сарадници (2018) биће детаљније приказани упоредо са дефинисањем појмова од значаја за истраживање етичке климе у хотелима на Копаонику.

### **9.3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ПЕРЦЕПЦИЈУ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ПОНАШАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ**

Сви запослени се налазе на пословним позицијама које, у одређеном моменту, захтевају од њих решавање етичких аспеката одређеног проблема. У оваквим ситуацијама, запослени би требало да донесу одлуке и спроведу акције, које би могле да нашкоде или буду од користи, њима лично, али и компанији, колегама или другим стејкхолдерима (Ganster, 2005; Iqbal et al., 2013; Velasquez, Rostankowski, 1985). Перцепција етике се може разликовати и мењати, па се може рећи да она не функционише у вакуму (Huimin, Ryan, 2011; Jones, 1991; Jovanović et al., 2018; Kim, Miller, 2008; Lee, Tsang, 2013; Miјatov et al., 2018; Poorsoltan et al., 1991).

Истраживања етичких вредности су комплексна, а понашања која настају као последица ових вредности често се тешко анализирају и интерпретирају емпиријски (Smith, Oakley, 1994). Ипак, забележене су студије чији резултати указују на то да су индивидуалне карактеристике одговорне за етичност поступака и перцепцију етичке климе (Kim, Miller, 2008; Kohlberg, 1969; Poorsoltan et al., 1991; Treviño, Youngblood, 1990; Quazi, 2003), док друге наглашавају значај организационих фактора (Brown, Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Koh, Boo, 2001; Lucas, 2000; Petrick, Quinn, 2001; Schwartz, 2001; Treviño et al., 2003; Victor, Cullen, 1988), а има и оних које наглашавају утицај културних специфичности (Bulutlar, Oz, 2009; Glazer, Beehr, 2005; Yousef, 2002).

### 9.3.1. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ

Етичност понашања индивидуа може бити одређена социо-демографским карактеристикама (Jovičić et al., 2011). Тако, студије које се баве утицајем социо-демографских карактеристика на перцепцију етике, просуђивања и понашања, указују на разноврсне резултате (Chai et al., 2012; Dittmar et al., 2004; Kim, Miller, 2008; Li, Chang, 2016; Lee, Tsang, 2013; Maruping, Magni, 2012; Zhang et al., 2009).

*Пол.* Истраживања перцепције етичких вредности, али и самог понашања, указују на то да су се жене показале као конзервативније и више склоне етичном понашању у односу на мушкарце. Резултати указују на то да су жене затвореније и да су њихова перцепција етике и понашање често више надгледани и усмеравани од стране родитеља и других чланова ближег окружења. Поред веће потенцијалне подложности жена утицајима блиског окружења, не би требало занемарити ни значајну улогу друштвених вредности, јер друштво често очекује од жена да буду мање наклоњене преузимању ризика и агресивности у поређењу са мушкарцима (Chai et al., 2012; Dittmar et al., 2004; Freedman, Bartholomew, 1990; Kim, Miller, 2008; Li, Chang, 2016; Maruping, Magni, 2012; Poorsoltan et al., 1991; Riedl et al., 2010; Sánchez-Franco et al., 2009; Zhang et al., 2009). Бец и сарадници (Betz et al., 1989) тврде да су мушкарци, у пословном контексту, више фокусирани на новац и напредовање, а да жене више занима однос са људима. У складу са тим, уколико запослени мушког пола настоје да се понашају у складу са својим етичким стандардима, фокусираним на увећање материјалних вредности, може се повећати ризик појаве неетичног понашања. Ругер и Кинг (Ruegger, King, 1992) управо указују на то да су жене мање толерантне на неморално понашање у односу на мушкарце. Ипак, постоје и истраживања која наглашавају да пол нема утицаја на перцепцију запослених о значају етике и етичких питања на радном месту, као ни на њихову етичку сензитивност (Dawson, 1997; Enghagen, Hott, 1992; Huimin, Ryan, 2011; Lee, Tsang, 2013; McDonald, Kan, 1997).

*Старост.* Већина студија подржава хипотезу да се морални ставови разликују у зависности од старости, или прецизније, да су млади људи блажи у моралном расуђивању, а да су старије индивидуе доследније у погледу праћења етичких правила (Cheng et al., 2013; Christie et al., 2003; Longenecker et al., 1989; Serwinek, 1992; Wimalasiri, 2001). Дакле, постоје индиције да је старост у позитивној корелацији са етичним ставовима (Barnett, Karson, 1987; Cheng et al., 2013; Posner et al., 1984; Wimalasiri, 2001; Whiteoak et al., 2006; Wong, 2000), односно да су старије индивидуе мање склоне прихватању упитног етичног понашања (Smith, Oakley, 1994). Ово се нарочито односи на аспекте пословања који су повезани са правним и финансијским питањима. Старија генерација запослених, нарочито оних који се налазе на менаџерским позицијама, посматра етичка питања у више правно оријентисаном контексту. С друге стране, етичка питања која укључују родну равноправност и заштиту животне средине, представљају мању бригу за старије запослене у односу на млађе (Smith, Oakley, 1994). Ипак, резултати неколико новијих истраживања указују на то да старост нема утицаја на перцепцију етике на радном месту (Christie et al., 2003; Forte, 2004; Lee, Tsang, 2013).

*Образовање.* Истраживања ефеката степена образовања на перцепцију етике и пословног понашања указују на разноврсне резултате. Поједине студије, вршене у

пословном окружењу, указују на слабу везу између степена образовања и етичког расуђивања (Enghagen, Hott, 1992; Munhall, 1980; Serwinek, 1992), док друге указују на то да је формално образовање у јакој узајамној вези са перцепцијом етике (Colby et al., 1983; Gentile, 2010; Kim, Miller, 2008; Lowry, 2003; Lawter et al., 2014; Rest, Thoma, 1985). Сервинек (Serwinek, 1992) сматра да изостајање разлике у перцепцији етике и понашању запослених на основу образовних разлика, представља последицу тога што су пословне заједнице више образовно хомогене, у односу на општу популацију. Супротно овој тврдњи, Ким и Милер (Kim, Miller, 2008) су у свом истраживању етичке климе, спроведеном међу запосленима у туризму, увидели да што је виши ниво образовања, то је јача перцепција Личног интереса, а мања перцепција Закона и кодекса. Малој и Агарвал (Malloy, Agarwal, 2003) добили су сличне резултате, што указује на то да људи са вишим степеном образовања могу имати циничнији поглед на етичку климу (Luthar et al., 1997; Kim, Miller, 2008; Malloy, Agarwal, 2003). Ипак, постоје и студије које су потврдиле хипотезу да су људи са високим образовањем либералнији у ставовима и да показују боље разумевање етичких питања, као што је корпоративна друштвена одговорност (Gentile, 2010; Hage, 1980; Lowry, 2003; Lawter et al., 2011; Luthar et al., 1997; Quazi, 2003). Поред нивоа образовања, за потребе овог истраживања је разматрано и како се област стручне спреме запослених одражава на перцепцију етичке климе међу запосленима хотела на Кобаонику, чије је образовање у вези са туризмом и оних који су се школовали у другој области.

*Брачни статус* је још једна социо-демографска карактеристика која може имати утицаја на перцепцију етике, као и на само понашање запослених. Резултати истраживања понашања на основу брачног статуса указују на то да испитаници који су у браку више брину за безбедност породице, у ужем, и друштва, у ширем смислу. Запослени који су у браку показују већи степен конзервативности и затворености за неетичну праксу у пословању, услед тога што им неетично понашање може угрозити посао, а у исто време и финансијску сигурност, не само запосленог као индивидуе, већ и целокупне породице. Због тога, људи који су у браку могу перципирати да ће им етично понашање помоћи да сачувају безбедност породице, а да се ефекти таквог понашања даље могу одразити и на друштво као шири облик заједнице, па је њихово понашање углавном етично (Poorsoltan et al., 1991). Ипак, Јахантиг и сарадници (Jahantigh et al., 2016) указују на то да брачни статус нема статистички значајан утицај на перцепцију етичке климе и понашање запослених у пословном окружењу.

*Место становања.* Већ више од једног века, социолози и психолози проучавају разлике у руралним и урбаним срединама и заступљеним вредностима у њима. Тако и Кристенсон (Christenson, 1984) указује на везу између вредности моралног интегритета и величине заједнице. Људи из руралних средина су обично конзервативнији и моралнији. Ова чињеница може бити последица нижег степена њихове изложености економским притисцима градског друштва, али и велике међусобне упућености једних на друге. Исто тако, људи из мањих средина сматрају да пристојно понашање на радном месту штити њихов углед у очима целокупне заједнице, што представља важну културну вредност у малим срединама (Brown, King, 1982; Fearne et al., 2013; Poorsoltan et al., 1991; Smith, Oakley, 1994; Tickamyer, 1983; Westhead et al., 2004). Због тога индивидуе из руралних средина могу бити мање склоне прихватању упитног етичког понашања од оних из урбаних средина



(Fearne et al., 2013; Fischer, 1975; Glenn, Hill, 1977; Westhead et al., 2004). Ипак, потребно је имати у виду и да особе које живе у малим градовима, изван метропола, могу бити сличне онима у изолованим руралним срединама и самим тим могу показати склоност ка сличним вредностима (Fischer, 1975).

*Месечни приходи.* Још један фактор који може да утиче на понашање и перцепцију етике запослених јесу месечни приходи. Са повећањем прихода, људи могу променити перцепцију о томе шта је исправно или погрешно, али интензитет њихове жеље да се понашају у складу са етиком (истовремено са повећањем прихода) обично варира на основу традиционалних вредности различитих културних група којима индивидуа припада, па се овај социо-демографски фактор тешко може посматрати изоловано (Lam, Hung, 2005).

*Индивидуални морални идентитет* се може представити као комбинација свих претходно наведених социо-демографских фактора, а утврђује када и зашто се индивидуе понашају етично и служе у најбољем интересу колектива, као што су организације, заједнице или целокупно друштво (Colby, Damon, 1993; Nasir, Kirshner, 2003; Thomas, 1997). Дакле, овде није реч о типичној социо-демографској карактеристици, већ њиховој комбинацији, што на крају резултира у специфичној конструкцији моралних вредности, које такође могу да се одразе на перцепцију етике и понашање одређене индивидуе. Тако, Аквино и Рид (Aquino, Reed, 2002) тврде да морални идентитет представља личну концепцију индивидуе организовану око скупа моралних особина и представља различите менталне слике индивидуа о томе како морална особа мисли, осећа и како се понаша (Kihlstrom, Klein, 1994). Слично томе, Ериксон (Erikson, 1964) тврди да је аутентичност и доследност себи у мишљењу и понашању, важан аспект идентитета и подразумева да свака особа може доносити пословне одлуке и у складу са индивидуалним моралним идентитетом. Овај аргумент подразумева да ће појединац са јаким моралним идентитетом тежити да одржи висок ниво доследности и балансирања између личног моралног идентитета и пословних одлука (Aquino, Reed, 2002; Bergman, 2002). Даље, према Бандуру (Bandura, 1991), индивидуе са високим моралним идентитетом одликује и висок ниво самоконтроле. То значи да индивидуе могу бити у стању да препознају своје моралне циљеве и приступе њиховом испуњавању, али уз уважавање већ постојећих моралних концепција у оквиру одређеног друштва. Индивидуе са високим моралним идентитетом обично одликује позитивна морална перспектива, која укључује и морални капацитет, моралну ефикасност и моралну храброст. Запослени са већим моралним капацитетима су у стању да разумеју морална питања на дубљи и шири начин, они, такође, могу да буду уверени у своју способност за искоришћавање личних моралних капацитета, што им може помоћи да се лако носе са моралним изазовима. Исто тако, ови запослени могу бити у стању да реагују на адекватан начин када су суочени са моралним изазовима. Они су прилично имуни на спољне притиске и манипулације и држе се својих моралних вредности и принципа. Бергман (Bergman, 2002) истиче да најбољи одговор на питање зашто је индивидуа морална јесте да је то заправо у нечијој природи.

Дакле, свака индивидуа тежи одређеним *вредностима* које жели да оствари у свом животу, што је у складу са претходно наведеним индивидуалним моралним идентитетом. Ове вредности могу бити приказане кроз:

- осећај припадања,

- узбуђење,
- присне, односно пријатне односе са другима,
- самоостварење,
- уважавање поштовања од стране других,
- осећај забаве и уживања у животу,
- сигурност,
- самопоштовање и
- постигнуће (Kahle, 1983).

Тако, свакој индивидуи, листа наведених вредности може бити важна или неважна у свакодневном животу. Резултати истраживања које су спровели Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2018) указују на то да пет од девет наведених индивидуалних вредности утиче на перцепцију етичке климе менаџера у туристичком пословању Србије. Тако менаџери, који сматрају да је осећај припадности веома важан, показују највећу перцепцију Индивидуалних норми. То значи да менаџери са већим осећајем припадности организацији сматрају да им је дозвољено да размотре свој лични осећај за добро и лоше приликом доношења пословних одлука. Менаџери, који сматрају да је осећај припадности веома важна индивидуална вредност, могу да поистовете организационе интересе са личним. У овом случају, они ће персонализовати пословне одлуке и ускладити их са личним вредностима. Са друге стране, перцепција Индивидуалних норми је најнижа за менаџере који сматрају да осећај припадности не представља важну индивидуалну вредност.

Даље, резултати истраживања које су спровели Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2018) показују и да је перцепција Ефикасности мања међу менаџерима којима је важан осећај забаве и уживања у животу. Ови резултати нису изненађујући, услед чињенице да ефикасност и забава представљају супротне конструкте. Тако, високо вредновање забаве и уживања може да угрози посвећеност остваривању циљева организације. Требало би напоменути и да је велики број менаџера указао на то да се осећа неодлучним по питању важности забаве и уживања у животу, што би могло да укаже на њихову неискреност или страх да би резултати овог истраживања могли да доспеју до њихових претпостављених, односно власника компаније. Дакле, као што је већ напоменуто да власници малих и средњих предузећа често обављају и неку од менаџерских функција, потребно је нагласити да се неодлучност по питању важности забаве и уживања у животу не односи на њих, већ на остале менаџере, који за своје поступке одговарају власничкој структури одређене организације.

У случају менаџера у туризму, перцепција Индивидуалних норми се повећава упоредо са порастом значаја присних односа са другима у сегменту индивидуалних вредности. Они који присне односе са другима сматрају важном индивидуалном вредношћу, неће посматрати своју организацију као непријатеља, већ као пријатељски оријентисану институцију у којој се Индивидуалне норме подразумевају до одређеног нивоа, што би значило да запослени у оквиру ових организација имају слободу да се руководе својом личном етиком у пословању.

Ниво вредновања самоиспуњења међу менаџерима компанија утиче на њихову перцепцију Индивидуалних норми и Тимског духа. Занимљиво је да је највиши ниво перцепције Индивидуалних норми и Тимског духа регистрован за менаџере који истичу да

су неодлучни по питању важности самоиспуњења. То би могло да значи да ови руководиоци високо оцењују самоиспуњење, али исто тако сматрају да је друштвено неприхватљиво да то и признају.

Сличну неодлучност менаџери су показали приликом оцењивања осећаја уважавања поштовања од стране других, што може да се одрази на перцепцију Инструментала и Ефикасности. Тако, неодлучни менаџери имају највећу перцепцију Инструментала, а исто важи и за Ефикасност. Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2018) истичу да неодлучни менаџери представљају занимљиву категорију, услед неспремности да дефинишу свој лични став, што може бити последица њихове жеље да одговоре у складу са друштвеним нормама и организационим циљевима.

На крају, резултати који се односе на утицај индивидуалних вредности на перцепцију етичке климе међу запосленима на нижим организационим нивоима, указују на утицај само две вредности: осећаја припадности и сигурности. Тако, њихов осећај припадности може да утиче на перцепцију Очекивања придржавања правила. Кроз испуњавање организационих очекивања у погледу придржавања правила, запослени на нижим организационим нивоима могу имати веће шансе да стекну осећај припадања самој организацији. Такође, важно је напоменути да су готово сви оценили осећај сигурности као важну и веома важну индивидуалну вредност. Ова вредност позитивно утиче на њихову перцепцију Ефикасности. Уколико запослени на нижим организационим нивоима високо вреднују сигурност, они ће схватити да имају већу одговорност за управљање организационим трошковима и ефикасности пословања, што би значило да што је већа ефикасност ових запослених, то ће се они осећати сигурније у свом радном окружењу (Jovanović et al., 2018).

Дакле, литература о индивидуалном моралном развоју и социо-демографским карактеристикама указује на то да се ове специфичности могу одразити на перцепцију етике међу запосленима и њихово понашање. Ипак, ове карактеристике нису довољне за детаљније објашњавање перцепције етике и етичности пословног понашања, због чега је потребно осврнути се и на друге аспекте, попут организационих карактеристика (Kurtines, 1984, 1986; Schulte et al., 2006).

### 9.3.2. ОРГАНИЗАЦИОНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ

Организациони теоретичари тврде да ставови и понашање запослених не могу бити само под утицајем личних, односно индивидуалних перцепција радног окружења, већ и под утицајем заједничких перцепција целокупне радне групе којој запослени припадају (Schulte et al., 2006). Резултати бројних студија су показали висок ниво перцепције испитаника о важности етичног понашања унутар сваке организације, а истовремено је потврђено да значајне разлике могу постојати и између самих организација (Cullen et al., 2003; Koh, Boo, 2001; Luria, Yagil, 2008; Schminke et al., 2005; Weeks et al., 2004). Такође, као што је већ напоменуто, и разлике у перцепцији етичке климе могу постојати на основу разлика у погледу организационих функција и процеса (Elci, Alpan, 2009; Schneider, 1975; Schwenker, 1999). Услед тога, организационе карактеристике су идентификоване као важне

детерминанте перцепције етике и понашања запослених у пословном окружењу (Victor, Cullen, 1988).

*Организационе вредности.* Етичка клима одражава организациону ситуацију у погледу универзалних вредности које у њој доминирају (Warren, 2003). Управо због тога, Хант и сарадници (Hunt et al., 1989) указују на значај истраживања концепта организационих етичких вредности. Логика фокусирања на организационе вредности, као средство које може да утиче на перцепцију етике и само понашање запослених, је да се од индивидуа може очекивати да делују на начин који је у складу са вредностима које доминирају у организацији (Hunt et al., 1989). Тако, вредности које пропагира организација, представљају једну од организационих карактеристика која се може сматрати детерминантом етичног понашања у пословном контексту. Да би се развило етично понашање запослених у организацији, битно је да сама организација изађе из оквира властитог интереса и фокусира се на оно што је добро и за чланове радних група. Етичне организације вреднују сваког запосленог и поштују њихово право да буду третирани са достојанством, уместо искључивог посматрања запослених као средстава за постизање организационих резултата (May et al., 2004; Zhu, 2008).

Организације које теже заштити основних људских права, обично структурирају радна места тако да запослени имају извесну дозу слободе при доношењу одлука у оквиру својих свакодневних радних задатака, пружајући им на тај начин и већи степен учешћа у оквиру одлучивања у организацији. Таква аутономија и сам приступ запосленима на радном месту, воде ка формирању поверења између запослених и пословног окружења организације (Zhu, 2008). Запослени очекују да се према њима поступа на праведан и непристрасан начин у склопу сваке организације, а перцепција о томе да су правично третирани може да утиче и на њихов став према послу, као и на саме поступке у оквиру организације (Dailey, Kirk, 1992; Koh, Boo, 2001; Miller, 2014). И други аутори такође указују на то да перцепција правде и једнакости утиче на перцепцију запослених о њиховој организацији (Eisenberg, 2000; Hoffman, 1988; Segon, Booth, 2013; Speculand, Chaudhary, 2008).

Претходна истраживања спроведена у туризму показују да организација може усмеравати запослене да теже разноврсним радним вредностима попут достизања успеха, сигурности, престижа, економских бенефита, независности, креативности, бриге о другима (Chen, Choi, 2008). Ове вредности могу да утичу на перцепцију етике запослених и њихово понашање, а нарочито на доношење пословних одлука. Тако, Чен и Чои (Chen, Choi, 2008) идентификују да подстицање и одобравање радних вредности као што су могућности за лични и професионални развој, адекватно радно окружење и обезбеђивање удобности и безбедности у оквиру организације могу да утичу на перцепцију етике у пословном контексту и доведу до етичног понашања запослених.

*Одлике менаџмента.* Следећи фактор који може да утиче на перцепцију етике и понашање запослених је пракса менаџмента у оквиру организације (Goetsch, Davis, 2014; Hunt et al., 1984; Miller, 2014; Treviño et al., 2014), услед чињенице да етично понашање и повољна перцепција запослених могу бити формиране кроз стварање позитивног етичког окружења у оквиру компаније (Goetsch, Davis, 2014; Miller, 2014; Reilly, Kuj, 1990). Поступци менаџмента, вредности којима запослени теже и степен у ком организација

одговара на исте, сматрају се важним организационим факторима у процесу формирања перцепције и доношења одлука које се тичу етике (Goetsch, Davis, 2014; Jones, 1991; Miller, 2014; Treviño et al., 2014).

Ефикасан начин утицаја на понашање запослених у сектору туризма може бити подстицање запослених да се понашају етично и то често директно кроз иницијативу менаџмента. Поступци менаџмента представљају тематику која се често истражује у области организационог понашања, укључујући и утицај етичног лидерства на индивидуалне, групе и организационе перформансе (Brown, Treviño, 2006; Brown et al., 2005; Koh, Boo, 2001; Lucas, 2000; Petrick, Quinn, 2001; Treviño et al., 2003; Wong, 1998). Постоје студије које су истраживале детерминанте понашања менаџмента и последице таквог понашања на организационом нивоу (Holmes et al., 2002; Honeycutt et al., 2001). Резултати показују да руководство представља важан организациони фактор који може утицати на етичност понашања запослених, па улога лидерства може бити од значаја у формирању етичности понашања запослених, јер запослени проводе доста времена у раду са својим надређенима (Zhu, 2008).

Теорија друштвеног учења (Bandura, 1977, 1986) може да објасни ефекат поступака руководства на развој моралног идентитета запослених. У питању је теорија која се заснива на идеји да индивидуе уче угледањем на ставове, вредности и понашање атрактивних и веродостојних узора (Bandura, 1977, 1986). Према теорији друштвеног учења, поступци менаџмента могу морално да трансформишу запослене, а сами менаџери често се посматрају као веродостојни модели (Kohlberg, 1969; Treviño, 1986). Менаџери могу бити извори смерница, јер њихова атрактивност и кредибилитет као узора, скреће пажњу на њихово понашање. Према теорији друштвеног учења, менаџер је симболички модел, који може да утиче на моралне ставове и перцепцију запослених кроз сопствено понашање у организацији, што указује на то да теорија друштвеног учења полази од схватања да се учење јавља посредно. У том смислу, запослени обраћају пажњу и опонашају ставове, емоције, вредности и понашање менаџера, јер сматрају да су они пример модела прихватљивог понашања. Такође, запослени могу научити шта је прихватљиво или неприхватљиво понашање у организационом контексту, водећи рачуна о томе како други организациони чланови бивају награђени или кажњени, па у складу са тим могу да регулишу своје понашање (Bandura, 1991, 1986; Brown et al., 2005; Burns, 1978; Goetsch, Davis, 2014; Jones, 1991; Miller, 2014; Treviño et al., 2014).

Менаџмент организације је, дакле, у обавези да постави морални пример понашања члановима организације и да утврди оне организационе активности које могу бити штетне по стејкхолдере, као и друштво у целини (Aronson, 2001). Ипак, руковођење подразумева више од самог етичног понашања лидера. На пример, Бучер (Butcher, 1997) је истакао да је задатак пословног руководства и брига о пословној атмосфери у оквиру целокупне организације. Дакле, менаџмент би требало да створи праве услове и организациону културу, који су у стању да подстакну морални развој запослених, што се може повезати и са претходно утврђеним вредностима које пропагира организација (Goetsch, Davis, 2014; Miller, 2014; Treviño et al., 2014).

Било какав вид неетичног понашања менаџера може бити знак пружен запосленима да су неетични поступци прихватљиви стандарди пословног понашања (Deshpande et al.,

2000). С друге стране, ако менаџери верују да је етично понашање потребно за успех (Bordia et al., 2004), таква перцепција може бити снажан мотиватор етичног понашања осталих запослених (Hunt et al., 1984; Tyler, 2006; Vitell, Davis, 1990). Запослени који сматрају пословно окружење етичним, склони су да верују да њихов супервизор и лично поседује етичне вредности и да ће бити фер према њима (Ruppel, Harrington, 2000), што доводи до њиховог осећања удобности и сигурности у радном окружењу (Bordia et al., 2004; Chiou et al., 2002). Стога, може се рећи да одлике менаџмента представљају важан организациони фактор, који даље може утицати на перцепцију етичке климе запослених и њихово конкретно понашање (Parboteeah et al., 2010).

Етичка клима се може разликовати и по *типу организације*, чак и у оквиру исте делатности, на шта указују разлике у перцепцији Моралне бриге, Закона и кодекса и Правила међу запосленима у ресторанима, туристичким агенцијама, авиокомпанијама и хотелима, у истраживању које су спровели Ким и Милер (Kim, Miller, 2008). Иако сви наведени типови организација пружају услуге у области туризма, могу се уочити специфичне карактеристике запослених у погледу перцепције етичке климе. Запослени у ресторанима су показали највећи степен перцепције Моралне бриге, што и није изненађујуће, јер већина запослених у ресторанима ради у директном контакту са корисницима. У случају туристичких агенција, запослени показују највећу перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Закон и кодекс, јер су веома фокусирани на продају унапред формираних пакет аранжмана. У случају авиокомпанија, запослени показују највишу перцепцију емпиријског типа етичке климе који се односи на Правила, услед чињенице да су запослени у обавези да се стриктно придржавају правила, која регулишу безбедност корисника услуга авиокомпанија. Запослени у хотелима највише перципирају Моралну бригу, Закон и кодекс и Правила, али је такође утврђено да је степен те перцепције најнижи у односу на остале типове организација из сектора туризма. Из овога је могуће закључити да постоје извесне разлике, у смислу етичке перцепције, зависно од типа организације (Kim, Miller, 2008), па ће један од задатака ове дисертације бити детаљније истраживање карактеристика етичке климе у оквиру хотела, као одређеног типа организације туристичког сектора.

*Разлике између профитног и непрофитног сектора.* Истраживања у области етичке климе су углавном рађена у контексту профитних организација. Ова истраживања су махом усмерена на утврђивање мере у којој организација може бити ефикасна и профитабилна, као последица етичног понашања (Grbac, Loncaric, 2009; Коо Моон, Кwon Choi, 2014; Kwon Choi et al., 2013; Marcoulides, Heck, 1993; Sims, Keon, 1997; Sinclair, 1993; Wang, 2014; Wimbush et al., 1997). Истраживања у контексту непрофитних организација не фокусирају се на тему етичке климе у значајној мери (Deshpande, 1996). Ово може бити последица неколико фактора. Прво, непрофитни сектор, на основу своје примарне функције, усмерен је на то да некоме помогне или служи одређеној сврси, а не да профитира, па самим тим ограничава и не пружа једнаке могућности за економско и индивидуално засновано неетично понашање, као што може бити случај са запосленима у профитном сектору (Carver, 1990; Drucker, 1990; Hansmann, 1987; Hines, 2004; Myers, 2004; Samaras, 2007; Sarros et al., 2011; Swanson, 1992; Thach, Thompson, 2007; Thibault et al., 1993; Viader, Espina, 2014). Другим речима, запослени и волонтери у непрофитном сектору немају толику могућност

да дистрибуирају организациони профит, чиме и настојање индивидуа усмерено ка побољшању личне економске позиције може бити ограничено. Агарвал и Малој (Agarwal, Malloy, 1999) су спровели једно од истраживања етичке климе у непрофитном сектору. Добијени резултати указују на то да у непрофитном сектору постоји јача перцепција алтруистичних типова етичке климе, него што је случај са запосленима у профитном сектору. Непрофитни сектор може бити осетљивији на добробит колега и јавности у поређењу са онима који раде у профитном сектору. Друго, димензије су поларизоване између индивидуалне и космополитске референтне групе. Локална референтна група није пронађена, као што је често случај са профитним сектором. Другим речима, инсистирање на организационим интересима није толико заступљено у непрофитном, као што је случај са профитним сектором. Емпиријски типови етичке климе се више фокусирају око индивидуалне (егоизам, алтруизам и принципијелност на индивидуалном нивоу) и космополитске референтне групе (алтруизам и принципијелност на космополитском нивоу). Индивиде у непрофитном сектору, у овој студији, очигледно не виде себе као организационе функционере. Уместо тога, организација се доживљава као медиј кроз који се могу остварити лични и друштвени циљеви, настали као резултат жеље да се помогне другима (Agarwal, Malloy, 1999). Истраживање у оквиру ове дисертације је првенствено усмерено на туризам као профитни сектор, а резултати омогућавају боље разумевање етичке климе у оквиру истог.

У оквиру истраживања организационих карактеристика важно је истражити и *факторе који обликују ставове запослених у организацији*, што се даље може одразити на перцепцију етичке климе. У ове факторе убрајају се:

- лични утисци и искуство,
- разговори и дискусије са колегама,
- понашање менаџмента и
- приручници фирме за запослене.

Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2018) су у својој студији истражили на који начин наведени фактори утичу на перцепцију етичке климе међу запосленима у туристичком сектору Србије. Сходно резултатима, упоредо са повећањем утицаја личних утисака и искустава на формирање ставова менаџера, расте и њихова перцепција емпиријског типа етичке климе Тимски дух. Тако, менаџери који су вођени личним утисцима и искуствима перципирају виши ниво тимског духа у организацији, што би могло представљати тенденцију менаџера, свесну или несвесну, ка улепшавању реалног стања у организацији. Менаџери могу видети себе као одговорне за стварање организационог успеха, а наглашавање Тимског духа може бити показатељ те тенденције, услед чињенице да је Тимски дух заправо емпиријски тип етичке климе који се показао најпожељнијим за достизање пословног успеха.

Насупрот томе, већи утицај разговора и дискусије са колегама на формирање ставова менаџера доводи до повећања њихове перцепције Индивидуалних норми. Виши ниво разговора са колегама повећава ниво свести менаџера о томе да су њихове колеге и запослени на нижим организационим нивоима често вођени личном етиком у процесу доношења пословних одлука. То значи да интензивнији контакт са колегама или запосленима на нижим организационим нивоима подиже свест менаџера о томе да се

запослени пре свега руководи сопственим интересом, уместо организационим, а дискусија са осталим запосленима може да пружи валидније и детаљније информације о реалној етичкој клими заступљеној у организацији.

Даље, према резултатима истог истраживања, генерално понашање менаџмента утиче на перцепцију емпиријских типова етичке климе означених као Инструментал и Очекивање придржавања правила. Понашање менаџера је често модел по коме би други запослени требало да се понашају, тако да не чуди што се перцепција Очекивања придржавања правила и Инструментала повећава под утицајем формирања ставова на основу понашања менаџмента. У складу са правилима и организационим интересима, ова два емпиријска типа етичке климе представљају два концепта којима већина менаџера тежи и на којима инсистира, услед често присутног веровања менаџера да ови емпиријски типови етичке климе могу довести до успешног пословања. Перцепција Инструментала је највиша међу менаџерима који снажно истичу да је њихова свест о овом емпиријском типу етичке климе формирана на основу понашања менаџмента, за разлику од менаџера који се не слажу са тим да понашање менаџмента утиче на формирање перцепције етичке климе. Овде би требало имати у виду да је у склопу мањих организација честа појава да само један менаџер буде задужен за одређени сектор. У том случају, наведени резултати могу се тумачити на начин да ови менаџери сами себи представљају узор понашања, док, са друге стране, понашање менаџера одређеног сектора може бити обликовано понашањем генералног менаџера, који је често и власник конкретне организације.

Приручници фирме за запослене такође утичу на перцепцију два емпиријска типа етичке климе: Инструментала и Тимског духа. Перцепција оба емпиријска типа етичке климе је највиша међу менаџерима чији су ставови под снажним утицајем организационих приручника. Занимљиво је да је перцепција емпиријског типа етичке климе означеног као Инструментал најнижа међу менаџерима који истичу да су неодлучни по питању утицаја приручника фирме на формирање ставова, док је перцепција Тимског духа најнижа за оне који се не слажу да приручници имају утицај у обликовању истих. Организациони приручници у српској туристичкој индустрији су обично усмерени на успостављање пословних правила, која ће омогућити организационе предности, тако да заправо представљају предуслов за унапређење конкретног пословног система. Стога, менаџери чији су ставови снажно обликовани на основу приручника фирме, имају највећу свест о неопходности постизања организационих интереса, често са изузимањем личне етике запослених на нижим нивоима и без обзира на последице. Такође, важан аспект приручника фирме односи се на упутства за прилагођавање понашања запослених у пословном окружењу и за пружање општих смерница за решавање етичких проблема са којима се запослени сусрећу у одређеној организацији. Приручници фирме заправо забрањују деструктивно понашање међу запосленима, тако да није изненађујуће да се перцепција Тимског духа повећава заједно са нивоом ослањања менаџера на ове приручнике.

Према резултатима који се односе на факторе који обликују ставове, а даље и перцепцију етичке климе, међу запосленима на нижим организационим нивоима, њихова перцепција Очекивања придржавања правила је под утицајем формирања ставова на основу личних утисака и искуства. Перцепција овог емпиријског типа етичке климе међу запосленима на нижим организационим нивоима повећава се заједно са нивоом њиховог



ослањања на личне утиске и искуство приликом формирања ставова унутар организације. Такође, њихова перцепција о потребама усклађивања понашања са прописаним правилима, процедурама и професионалним стандардима повећава се заједно са повећањем ослањања на понашање менаџмента, што је еквивалентно са резултатима идентификованим за менаџере. Коначно, перцепција Очекивања придржавања правила расте са повећањем ослањања запослених на нижим организационим позицијама на организационе приручнике, који се посматрају као документи који промовишу пословне стандарде и принципе прихватљивог понашања у пословном окружењу. Пошто фактор формирања ставова запослених на основу разговара са колегама није показао значајан утицај на перцепцију етичке климе запослених на нижим организационим нивоима, то би могло да значи да су правила строга, формално основана и нису подложна променама кроз дискусију. Ипак, перцепција Тимског духа је под утицајем организационих приручника и код менаџера и код запослених на нижим организационим нивоима, па се чини да се перцепција бриге о колегама постепено повећава код запослених на нижим организационим нивоима, заједно са повећањем утицаја организационих приручника на формирање ставова, баш као и у случају менаџера (Jovanović et al., 2018).

*Етички кодекс.* Структура и транспарентност етичког кодекса могу утицати на етичку климу, која би даље могла да се рефлектује на осећај сигурности међу запосленима и на њихов осећај припадности организацији (Mulki et al., 2006a). Са друге стране, недостатак јасноће о организационим очекивањима у погледу етике може изазвати дилеме у вези са етичким сукобима у интеракцији запослених са корисницима услуга, али и са осталим запосленима (Schwepker, 2003). Џонстон и Маршал (Johnston, Marshall, 2005) сматрају да су морални стандарди, изражени кроз етички кодекс, често од кључног значаја за постизање лојалности клијента, али и за успостављање присних односа међу запосленима и за обезбеђивање самоиспуњења и задовољства запослених, што даље може позитивно да утиче на пословне перформансе (Schwepker, 2001). Етички кодекси могу да утичу на индивидуално понашање запослених на два начина. Прво, етичким кодексом се може прописати коректно понашање приликом решавања етичких питања. Друго, етичким кодексом се може утицати на индивидуално етично понашање преко директног утицаја на етичку климу организације (Wotruba et al., 2001).

Истраживања указују на то да запослени у компанијама са етичким кодексом могу имати јаче изражену перцепцију Личног интереса у односу на запослене који раде у компанијама без етичког кодекса (Adams et al., 2001; Malloy, Agarwal, 2003). Ипак, стављање нагласка на Лични интерес може довести до неморалног понашања запослених (Peterson, 2002). Ови резултати сугеришу да није довољно једноставно постојање кодекса за генерисање ефикаснијих резултата (Kim, Miller, 2008). Тако, различите врсте етичке климе могу да захтевају другачију стратегију управљања етиком. На пример, свеобухватан етички кодекс може да буде ефикасан вид управљања понашањем у организацијама у којима се поштују закони, процедуре и правила, али исто тако може бити неефикасан у организацијама у којима доминирају алтруистични типови етичке климе (Deshpande et al., 2000).

*Статус запослења.* У различитим организацијама, посебно у оним у услужном сектору, послови се често деле у зависности од тога да ли су запослени у директном

контакту са корисницима или не. Ова систематизација радних места је пре свега направљена у погледу просторног распореда запослених у организацији, али и у погледу нивоа контакта запослених са корисницима. Главни разлог ове поделе послова је обезбеђивање организационе продуктивности, побољшање квалитета услуга, али и смањење трошкова пословања (Metters, Vargas, 2000). Сходно овој подели радних места, Ким и Милер (Kim, Miller, 2008) су утврдили да запослене у директном контакту са корисницима одликује виши ниво перцепције Тимског духа, Правила и Ефикасности од запослених који нису у директном контакту са њима. Резултати потврђују да позиције које одликује директни контакт са корисницима захтевају ближи ниво сарадње између чланова тима у односу на послове који се обављају иза кулиса. Поред тога, директни контакт са корисницима захтева способност запослених да се одговори на неочекиване догађаје на професионалан начин. Стога, запослени могу различито да доживљавају одређене пословне ситуације, у складу са сектором у ком раде, што се манифестује кроз различито понашање и перцепцију етике (Kim, Miller, 2008).

У истраживању које су Јовановић и сарадници (2018) спровели међу запосленима у туристичком сектору Србије, испитаници су подељени у две категорије на основу свог радног места. Тако, власници, директори и руководиоци различитих сектора (као што су финансије, маркетинг, продаја, резервације, рецепција и кухиња) сврстани су у руководеће, односно менаџерске позиције. С друге стране, агенти продаје, организатори програма, администратори, секретари, комерцијалисти, туристички водичи, рецепционери, бармени, конобари, хостесе, кувари и спремачице се сматрају запосленима на нижим организационим нивоима. Поред ове основне поделе, истраживање је испитало и утицај који директни контакт запослених са корисницима може имати на перцепцију етичке климе. Према резултатима наведеног истраживања, менаџери сектора са мањим нивоом контакта са корисницима, више су склони поштовању прописаних правила од менаџера сектора чија се пословна функција огледа у директном контакту са корисницима. Ово би могла бити последица чињенице да су менаџери сектора са мањим нивоом контакта са корисницима чешће изложени инспекцијама и контролама рада, што је посебно важан аспект пословања у секторима као што су финансије, кухиња и домаћинство, који се могу окарактерисати као најосетљивији у хотелском пословању. С једне стране, поштовање прописаних правила у области финансија може да заштити организације у туристичкој индустрији од последица непоштовања ових правила, као што су плаћање великих новчаних казни или чак затварање објеката (привремено или трајно). Исто тако, већа перцепција Очекивања придржавања правила од стране менаџера у секторима као што су кухиња и домаћинство, може да буде резултат њихове свести да прописана правила могу да им помогну у избегавању штетних последица по здравље корисника, што даље може утицати на имиџ, лојалност корисника, али и финансијски аспект пословања организације. Међутим, важно је истакнути и да менаџери сектора који послују у директном контакту са корисницима такође високо оцењују емпиријски тип етичке климе Очекивања придржавања правила. Ови резултати заправо показују да поштовање прописаних правила представља важан аспект пословања у оквиру туристичких организација у Србији, без обзира на то да ли се ради о секторима који послују у директном контакту са корисницима или не. Ипак, примећује се да менаџери

сектора који нису толико у директном контакту са корисницима осећају већи притисак, јер њихове пословне грешке могу да доведу до озбиљнијих последица.

Сектор у ком запослени раде не утиче само на перцепцију менаџера, већ и на перцепцију запослених на нижим организационим нивоима везано за емпиријски тип етичке климе Очекивање придржавања правила. Резултати утицаја сектора пословања на перцепцију етичке климе запослених на нижим нивоима, показују да они који су запослени у секторима са директним контактом са корисницима имају већу перцепцију Очекивања придржавања правила. Запослени у секторима као што су рецепција, продаја, организовање различитих програма, често се суочавају са обимном документацијом током својих свакодневних радних задатака. Чак и најмања грешка у овим документима може да доведе до озбиљних проблема у пословању. С друге стране, запослени на нижим нивоима у секторима са мањим нивоом контакта са корисницима, суочавају се и са интензивнијим захтевима својих менаџера, тако да је потребно да успоставе равнотежу између задовољства корисника и користи за организацију у којој раде. Запослени на нижим организационим нивоима у секторима са директним контактом са корисницима, упркос нижој перцепцији Очекивања придржавања правила, и даље високо оцењују перцепцију овог емпиријског типа етичке климе. Тако су запослени на нижим организационим нивоима у туристичкој индустрији Србије генерално веома свесни етичке климе Очекивање придржавања правила, баш као што је случај и са менаџерима (Jovanović et al., 2018).

Поред наведене поделе, статус запослења се може посматрати и на другачији начин, тачније у зависности од тога да ли запослени раде пуно радно време, или је оно ипак нешто краће. У погледу статуса запослења, утврђено је да запослени са пуним радним временом имају јачу перцепцију Личног интереса и Закона и кодекса, а мању перцепцију Моралне бриге, у поређењу са запосленима са пола радног времена. Такође, студија коју је спровео Тили (Tilly, 1992) утврдила је да руководиоци често сматрају да запослени са скраћеним радним временом имају мање искуства, ниже нивое способности, ниже радне и етичке стандарде и мању посвећеност свом радном месту и компанији. Исто тако, сматра се да запослени који сезонски раде у оквиру одређеног објекта, могу показати нижи ниво етичког понашања у односу на запослене који у истом раде током целе године услед неизвесности или недостатка воље да каријеру наставе у конкретном пословном окружењу и након завршетка туристичке сезоне (Jolliffe, Farnsworth, 2003; McCuddy et al., 2010; Pinar et al., 2011).

*Радни стаж.* Истраживања која су испитивала утицај дужине радног стажа на перцепцију етичке климе показују да запослене са мање од једне године радног стажа одликује највиши ниво перцепције Моралне бриге, средњи ниво перцепције Закона и кодекса, а најнижи ниво Личног интереса. Запослени који имају између једне и три године радног стажа показују ниску перцепцију Моралне бриге, највиши ниво Личног интереса и најнижи ниво перцепције Закона и кодекса (Kim, Miller, 2008). Раније студије показују да што је дужи радни стаж, то је јачи став запослених о етичким питањима. Ови резултати указују на то да би пажња менаџмента требало са посебном пажњом да буде усмерена ка запосленима који имају између једне и три године радног стажа, услед чињенице да они у већем степену могу бити изложени етичким дилемама приликом доношења пословних

одлука, што се може одразити и на њихово понашање и перцепцију етике (Victor, Cullen, 1988; Verbeke et al., 1996).

Дакле, на основу наведених резултата истраживања, може се констатовати да организационе карактеристике могу да утичу на перцепцију етике и конкретно понашање запослених. Сходно томе, Фрицше (Fritzsche, 2000) је спровео истраживање са намером да идентификује типове етичке климе који могу бити повезани са неетичним понашањем у пословном контексту. Ипак, резултати су указали на само један емпиријски тип етичке климе, Ефикасност, који показује равноправну вероватноћу етичних и неетичних одлука. Овакве резултате оправдао је ставом да су перцепција етике, али и понашање и доношење одлука у пословном контексту, често под утицајем конкретне ситуације, која може бити условљена и културним специфичностима (Fritzsche, 2000). Стога би ове специфичности такође требало размотрити при истраживању перцепције етике у радном окружењу.

### 9.3.3. КУЛТУРНЕ СПЕЦИФИЧНОСТИ

Поред социо-демографских и организационих фактора, оно што додатно може утицати на перцепцију етике и понашање запослених у оквиру организације, јесу културне специфичности. Бројни истраживачи се слажу да култура обликује људске мисли, ставове, доминантне вредности, чиме се утиче и на њихово понашање (Bulutlar, Oz, 2009; Donaldson, Dunfee, 1999; Ferrell et al., 1983; Glazer, Beehr, 2005; Hofstede, 2001; Kant, 1959; Kroeber, Kluckhohn, 1952; Lu et al., 1999; Mead, 1994; Pallab et al., 2006; Sutherland, Cressey, 1970; Trompenaars, 1994; Yousef, 2002; Драгин, 2015). Дакле, културне специфичности одређеног друштва могу утицати на ставове људи и степен у ком они прихватају или не прихватају неетичне праксе, или начин на који посматрају одлуке других људи (Bulutlar, Oz, 2009; Lantos, 1987; Pallab et al., 2006). Тако и перцепција запослених која се тиче пословне етике, може варирати од земље до земље, јер пословна пракса представља изданак националне културе (Axinn et al., 2004; Ford, Honeycutt, 1992; Yousef, 2002).

Верује се да је култура сила која утиче на људе у одређеној друштвеној заједници и захтева од њих да прате колективне норме идентитета. Клакхон (Kluckhohn, 1962) истиче да је култура део људског система који се учи и представља последицу припадности одређеној друштвеној групи, па заправо одражава део наученог понашања, који деле и остали припадници групе, те се може сматрати и друштвеним наслеђем. Пизам и сарадници (Pizam et al., 1997) чак сматрају да национална култура понекад може имати и већи ефекат на понашање и перцепцију запослених, него култура одређене пословне делатности.

Бартелс (Bartels, 1967) је један од првих истраживача који је указао на значај улоге културних специфичности у схватању, односно обликовању етике. Он такође сматра да разлике у доминантним вредностима културе одређених друштава могу произвести различита очекивања, која даље могу постати изражена и у њиховим различитим етичким стандардима. Даље, Хант и Вител (Hunt, Vitell, 1986, 1992) посматрају културне норме као један од конструктора који може да утиче на обликовање пословне етике. Утицај културних специфичности на пословно окружење су приметили и други истраживачи при анализирању понашања и перцепције етике међу запосленима у пословном контексту (Ferrell, Gresham, 1985; Ferrell, Skinner, 1988; Getz, Volkema, 2001; Hofstede, 1979, 1980,

1983, 1984, 1991, 2001; Inglehart, 2000; Moon, Franke, 2000; Pallab et al., 2006; Schwartz, Bilsky, 1987; Vitell et al., 1993; Yoo, Donthu, 2002).

Напредак у комуникацији, технологијама и транспорту, олакшао је брзу глобализацију, па све више компанија послује изван својих националних граница. На тај начин се на једном месту окупљају запослени из различитих култура, те се као императив у данашњем свету глобализације пословања поставља питање осетљивости на вредности, културу и стандарде етичног понашања других земаља. Услед повећања броја глобално распрострањених компанија и међузависности различитих земаља, јавља се и потреба за јаснијим разумевањем утицаја културних специфичности на организациону етичку праксу (Pallab et al., 2006).

Истраживања утицаја културних специфичности углавном су спровођена у развијеним земљама на Западу, док су земље са Истока по том питању биле запостављене. Ипак, потребно је разумети и принцип етичности пословања, заступљен у земљама источног света (Deshpande et al., 2000; Puffer, 1994; Puffer, McCarthy, 1996), што указује на неопходност истраживања етике и у осталим земљама у којима се етичка клима није интензивно истраживала, као што је случај и са земљама на југоистоку Европе. Ове земље, укључујући и Србију, могу пружити интересантна открића из области пословне етике.

Ипак, потребна је извесна доза обазривости, услед чињенице да поједини истраживачи тврде да анализирање културне димензије на националном нивоу оставља могућност формирања стереотипа, што може бити погрешно, јер могу постојати различите субкултуре и у оквиру једне земље (Donthu, Yoo, 1998; Lenartowicz, Roth, 2001). Концепт културе имплицитно претпоставља да људи са различитом позадином могу бити изложени јединственој традицији, наслеђу, ритуалима и обичајима, а да услед базичних разлика у учењу, окружењу и прошлости, могу показати разлике у моралним стандардима, веровању и понашању у оквиру исте културе. Управо због тога је, при истраживању понашања запослених и њихове перцепције етике, потребно осврнути се на културне специфичности чак и кад организација послује у оквиру националних оквира. Ово се може показати важним при истраживању делатности као што је туризам, где се у истом пословном окружењу сусрећу људи различитих културних позадина, нарочито у ситуацијама када се одлучују за сезонски рад у дестинацији која је удаљена од примарног места пребивалишта. Међутим, најбоље разумевање перцепције етике и понашања запослених постиже се обједињеним истраживањем социо-демографских, организационих и културних карактеристика одабраног пословног окружења, у овом случају пословног окружења хотела на Копаонику.

## 10. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

О концепту друштвено одговорног пословања се интензивно расправља у последњих педесет година, из чега су произашле разне дефиниције тог појма - од ширих дефиниција, са акцентом на понашање које укључује друштвено побољшање изван интереса компаније, до ужих, са фокусом на економске користи акционарима предузећа (McWilliams, Siegel, 2001). Друштвено одговорно пословање се често дефинише као обавеза менаџера организације за предузимањем мера заштите и унапређења друштва као целине (Davis, Blomstrom, 1975). Такође, појам друштвене одговорности се бави и довођењем организационог понашања до нивоа који се подудара са преовлађујућим друштвеним нормама, вредностима и очекивањима учинка (Sethi, 1979). Академици су показали интересовање за друштвено одговорно пословање, кроз испитивање његовог утицаја на перформансе пословања на макро-социјалном и организационом нивоу (Lindgreen, Swane, 2010).

Све више компанија разматра своју улогу у друштву и учествује у примени друштвено одговорних стандарда у оквиру свог пословања (Lichtenstein et al., 2004). Друштвено одговорно пословање се односи на акције које се користе да би се побољшала добробит друштвене заједнице, изван интереса организације, а често и изван онога што је прописано законом (McWilliams, Siegel, 2001). Овакво тумачење указује на то да друштвено одговорне активности не воде нужно ка максимизацији профита, што је један од главних организационих циљева пословања (McWilliams, Siegel, 2001). Ипак, организације се све више укључују у друштвено одговорно пословање, упркос тренутној могућности умањења финансијских бенефита (Mitchell et al., 1997; Paine, 2002). Да би опстала, предузећа свакако морају стварати профит. Међутим, док то чине, своје пословање би ипак требало да ускладе са законом и вредностима друштва (Fisher, 2003; Драгин, 2011; Шулеић и сарадници, 2014), јер се данас од организација очекује да иду даље од профитно оријентисаних активности и посвете се активностима које могу повећати добробит заједнице, чинећи свет бољим местом (Robins, 2005).

Фалк и Хебих (Falck, Hebllich, 2007) сугеришу да, уколико је циљ компаније да опстане на тржишту и напредује у пословању, најбољи начин да то и оствари је дугорочно планирање и прихватање и разумевање чињенице да, ако добро поступа према друштву, друштво може узвратити истом мером. Пост и сарадници (Post et al., 2002) иду још даље и тврде да компанија не може и не би требало да опстане ако не предузме одговорност за све аспекте пословања, укључујући и добробит ширег друштва у ком послује. Све ово указује на то да би пословање требало да буде усклађено са низом друштвених норми и стандарда (Carroll, 2000). Ипак, потребно је укључити и државне институције, па се може рећи да друштвено одговорно пословање излази из искључиво организационих оквира. Због тога, планови друштвено одговорног пословања морају да буду прагматични у смислу остваривања онога што је погодно за специфичну заједницу и решавање локалних проблема, уз неопходно укључивање државних органа (Koutra, 2013).

Познато је да је друштвено одговорно пословање широко распрострањено, али истовремено и неједначено у својој примени, што је резултирало у разноврсним дефиницијама овог појма (Freeman, Hasnaoui, 2011). Првобитне дефиниције поистовећују

друштвено одговорно пословање са одрживим развојем. У том смислу, може се говорити о троструком аспекту пословања, кроз поштовање економских, социјалних и еколошких принципа, на којима се одрживи развој и заснива (Assaf et al., 2012). Накнадно се дефиниција друштвено одговорних активности шири, при чему се друштвено одговорно пословање дефинише кроз одговорности одређене компаније које превазилазе чисто правне и економске оквире, већ обухватају и одговорност, не само према очувању природног окружења, већ и према широком спектру стејкхолдера. Без обзира на поједине разлике при дефинисању овог појма, већина дефиниција указује на то да друштвено одговорно пословање представља мултидимензионални конструкт (De Grosbois, 2012).

### 10.1. МУЛТИДИМЕНЗИОНАЛНОСТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА

Друштвено одговорно пословање сачињено је из више аспеката, а као најзначајнији истичу се економски, еколошки и социјални аспект, који подразумевају постављање граничне линије за остваривање економског просперитета, заштите животне средине и друштвених бенефита (Tsai et al., 2012). Дакле, организација која се придржава друштвено одговорног пословања требало би да балансира између добробити организације, запослених, корисника и добављача, учествовања у добротворном раду, подршке локалној заједници и промовисања заштите животне средине (Bohdanowicz, Zientara, 2009).

Марголис и Валш (Margolis, Walsh, 2003) усвојили су организациону теорију и емпиријску перспективу за идентификацију дескриптивних и нормативних димензија одговора организације на потребу за друштвеним иницијативама. Они су идентификовали пет области које би требало истражити. Прва се односи на разумевање организације о томе који друштвени проблем захтева највише пажње. Друга област односи се на активности које би организације требало да предузму као одговор на постојеће проблеме. Трећа област односи се на методе на основу којих организација процењује проблеме и могуће опције, као и на природу критеријума организационог менаџмента одлучивања. Четврта област се односи на технике за примену активности друштвене одговорности, након процене сваке потенцијалне опције, а пета област односи се на разматрање последица друштвено одговорних активности организације (Margolis, Walsh, 2003).

Кларксон (Clarkson, 1995) у свом истраживању указује на то да мултидимензионалност друштвено одговорног пословања може боље да се процени кроз оквир стејкхолдера, односно кроз оквир којим се процењује како компаније управљају својим односима са примарним актерима. Типични примарни актери укључују власнике, акционаре, запослене, добављаче, кориснике и друге актере као што су локална заједница и природно окружење (Clarkson, 1995; Hillman, Keim, 2001). Обзиром на то да сваки од ових примарних актера има различита права и интересе у оквиру пословања (Clarkson, 1995), компанија је у обавези да спроведе различите активности и политике које задовољавају разноврсне потребе свих заинтересованих страна (Berman et al., 1999; Clarkson, 1995; Hillman, Keim, 2001; Inoue, Lee, 2011; Johnson, Greening, 1999; Kasperczyk, 2009; Pelozo, Parania, 2008). Ипак постоје значајна неслагања у погледу тога да ли наведене категорије могу да се групишу у мањи број димензија или свака категорија одражава јединствену

димензију (Berman et al., 1999; Johnson, Greening, 1999; Kasperczyk, 2009). Тако, Џонсон и Грининг (Johnson, Greening, 1999) сматрају да се наведене категорије могу класификовати у две димензије: димензију људи и димензију квалитета производа и услуга (последике по животно окружење и локалну заједницу). Са друге стране, поједине емпиријске студије ипак третирају сваку од наведених категорија као независну димензију друштвене одговорности (Backhaus et al., 2002; Berman et al., 1999; Kasperczyk, 2009).

Мултидимензионалност друштвено одговорног пословања може постојати и на различитим нивоима: најчешће се говори о макро (Margolis, Walsh, 2003) и микро нивоу (Dahlsrud, 2008; Garriga, Melé, 2004). На макро нивоу, Гарига и Меле (Garriga, Melé, 2004) су идентификовали четири групе различитих теоријских приступа изучавању друштвено одговорног пословања. Реч је о инструменталним, политичким, интегративним и етичким теоријама. Инструменталне теорије посматрају компаније као инструменте усмерене ка постизању економских циљева. Због тога, њихове друштвено одговорне активности су једноставно средство за остваривање тих циљева. У политичким теоријама, организације су усмерене ка достизању моћи у друштву, па су друштвено одговорне активности усмерене ка њеном достизању. Интегративне теорије указују на то да се компаније фокусирају на задовољење друштвених потреба, док етичке теорије наглашавају етичне одговорности компаније према друштву. Свака од ових теорија представља посебну димензију друштвено одговорног пословања.

На микро нивоу, Далсруд (Dahlsrud, 2008) је развио пет димензија друштвено одговорног пословања, кроз анализу онога што је највише заступљено у дефиницијама друштвене одговорности, а односи се на: заинтересоване стране пословања, односно стејкхолдере, затим на друштвену, економску, волонтерску димензију и димензију животне средине. Наведени редослед представља и најчешће коришћену хијерархију у дефинисању организационе друштвене одговорности. Димензија заинтересованих страна се односи на различите групе учесника. Даље, друштвена димензија укључује однос између пословања и друштва. Економска димензија односи се на социо-економске или финансијске аспекте пословања дефинисаним са оперативног становишта. Волонтерска димензија проистиче из добровољних акција које нису прописане законом, док димензија животне средине означава активности којима се чува природно окружење (Dahlsrud, 2008). Још једна перспектива, на микро нивоу, је она коју су поставили Бурке и Логсдон (Burke, Logsdon, 1996). Они полазе од пет стратешких димензија друштвено одговорног пословања, које могу помоћи у процени вредности за саму организацију, генерисане кроз њене друштвено одговорне програме. Ове димензије су: централитет, специфичност, проактивност, волонтаризам и видљивост. Централитет представља степен подударања између програма организационе друштвене одговорности и централне мисије компаније. Специфичност се односи на способност компаније да реализује конкретну корист од друштвено одговорног пословања. Проактивност одражава иницијативу компаније, насупрот реактивном понашању на одређене последице. Волонтаризам показује да ли су друштвено одговорне активности организације независне од споља наметнутих захтева. И на крају, видљивост се односи на способност компаније да добије признање интерних и екстерних стејкхолдера на основу својих друштвено одговорних активности (Burke, Logsdon, 1996).



Даље, и Керол (Carroll, 1999) сугерише да је друштвено одговорно пословање вишедимензионални конструкт који је еволуирао у последњих неколико деценија. Полазећи од објашњења друштвено договорног пословања, као концепта који подразумева одговорности које превазилазе законске и економске оквире, као први који је предложио мултидимензионалност друштвено одговорног пословања, Керол (Carroll, 1979; 1999) је приметио да се добровољне активности компаније могу поделити у две димензије: етичке и филантропске одговорности. Етичка одговорност се односи на активности једне компаније које нису прописане законом, али их друштво очекује, а филантропска одговорност обухвата дискреционе активности, које превазилазе друштвена очекивања (Carroll, 1979, 1999). Услед тога, Керолове четири димензије друштвено одговорног пословања обухватају економску, правну, етичку и дискрециону димензију, за коју је накнадно (Carroll, 1999) предложено да буде замењена филантропском димензијом. Ове категорије обезбеђују прилично исцрпан извештај о конструкцији организационе друштвене одговорности и оне подсећају да се мотиви или сами поступци друштвене одговорности могу сврстати у неку од наведене четири категорије (Carroll, 1979). Није изненађујуће да Керол (Carroll, 1979) и поред тога што сугерише да је мотивациони елемент уграђен у ове димензије, такође сматра да у већини случајева правна и економска димензија имају примат, у односу на етичку и дискрециону, односно филантропску. Керолова подела друштвено одговорног пословања се често користи у литератури (Clarkson, 1995; Gomez-Carrasco et al., 2016; Igalens, Gond, 2005; Schwartz, Carroll, 2003; Wartick, Cochran, 1985; Wood, 1991), а користиће се и за потребе ове докторске дисертације, чији ће један од задатака бити усмерен ка истраживању наведених аспеката друштвене одговорности у хотелима на Копаонику.

У смислу вишедимензионалног конструкта, друштвено одговорно пословање је настало као критичка филозофија и стратегија која утиче на ставове интерних (запослених) и екстерних стејкхолдера (корисника). Како значај организационе друштвене одговорности наставља да расте, јавља се веће интересовање за бољим разумевањем значаја стратегије друштвено одговорног пословања (Lee et al., 2013). Иако данас многе организације сматрају друштвено одговорно пословање важном корпоративном стратегијом за постизање конкурентске предности (Kim et al., 2012; Weber, 2008), без обзира на то што се велики део истраживања организационе друштвене одговорности фокусира на однос између друштвено одговорних активности и екстерних клијената (Brown, Dacin, 1997; Kang et al., 2010; Klein, Dawar, 2004; Lee, Park, 2009), релативно мали број истраживања испитује друштвено одговорно пословање из перспективе запослених као интерних корисника (Chiang, 2010; Xu, Gursoy, 2015). Запослени нису само велика група стејкхолдера (McWilliams, Siegel, 2001), они такође играју кључну улогу у интерактивности са корисницима и утичу на формирање мишљења корисника те се њихов став о друштвено одговорном пословању не би требало занемарити (Dawson, Abbott, 2009). У том контексту, стварање и одржавање дугорочне вредности компаније зависи у великој мери од испуњавања очекивања запослених (Hillman, Keim, 2001), а резултати истраживања ове дисертације показале да ли је тако и у хотелима на Копаонику.

## 10.2. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ У ТУРИЗМУ

Учинити свет бољим местом за живот је идеја која је глобално распрострањена, а пословно окружење не представља изузетак у њеном прихватању, што је видљиво у ситуацијама када компанија остварује блиске односе са природним окружењем и друштвеном заједницом (Nicolau, 2008). Модерна ера друштвено одговорног пословања започета је 1953. године објављивањем Бовенове публикације (Bowen, 1953) „Друштвена одговорност бизнисмена“ (Carroll, 1979). На тај начин је појам друштвене одговорности уведен у пословање, као облик одрживости, чему је посвећена и обимна литература у последњих неколико деценија (Holden, 2000). Ипак, свака делатност се суочава са јединственим друштвеним интересима и питањима базираним на основу интерног и екстерног окружења, тако се и концепт друштвено одговорних активности може разликовати у зависности од специфичности сваке делатности (Godfrey, Hatch, 2007; Griffin, Mahon, 1997).

Једна од делатности у оквиру које се истражује друштвено одговорно пословање јесте туризам. Интензивни развој туризма често узрокује проблеме локалној заједници и окружењу. Услед свести о негативним утицајима туристичког развоја, формиран су нови облици туризма, усмерени ка очувању животне средине и стварању бенефита за друштвену заједницу. Као део туристичке делатности, хотели улажу значајне напоре у имплементирање друштвено одговорних програма у своје пословање. Они често покушавају да побољшају свој имиџ у јавности кроз активности организационе друштвене одговорности, као што су рециклирање, подршка локалној заједници, промовисање различитости на радном месту, производња органских производа и донирање у добротворне сврхе (Inoue, Lee, 2011; McGehee et al., 2009; Nicolau, 2008). Иако друштвено одговорно пословање представља глобални тренд у хотелијерству, Лак и Бовкот (Luck, Bowcott, 2009) истичу да хотелијери нису били упознати са овим концептом до пре двадесетак година. Данас, многобројна литература из области туризма истражује тему друштвено одговорног пословања, испитујући ефекат друштвено одговорних активности на успешност пословања авиокомпанија, хотела, казина и ресторана (Lee, Park, 2009, 2010; Nicolau, 2008; Park, Lee, 2009).

Туризам и природно окружење су два аспекта која су повезана на јасан начин, са узајамним утицајима. Развој туризма може имати позитивне ефекте, посебно у економском смислу, али истовремено може изазвати негативне последице у другим аспектима пословања. Туризам често може довести до деградације, не само животне средине и природних атракција које карактеришу дестинацију, већ и културе, обичаја и начина живота локалне заједнице. Парадокс туристичког развоја је да сам може да уништи предмет интересовања тражње на тржишту, односно да сам може негативно утицати на привлачност која подстиче туристе да посете одређену дестинацију (Hu, Wall, 2005). Ово би требало узети у обзир приликом истраживања друштвене одговорности у склопу хотела на Копаонику, јер су исти лоцирани на територији Националног парка. Са друге стране, друштвено одговорно пословање може пружити и бројне бенефите, где се поред економске вредности, убрајају и социјални, културни и бенефити заштите животне средине, предности које се постижу побољшањем индивидуалне добробити уз истовремени допринос развоју

друштва (Higgins-Desbiolles, 2006). Хигинс-Десбиолес (Higgins-Desbiolles, 2006) указује на то да се, из социолошке, психолошке и антрополошке перспективе, туризам посматра као друштвена снага, јер представља друштвено економски феномен, који може деловати као иницијатор економског и друштвеног напретка.

Питање друштвено одговорног пословања поприма све више пажње, како теоретичара, тако и практичара у хотелијерству (Berezan et al., 2013). Један од разлога је да корисници услуга све више обраћају пажњу на генерално пословање организација и развијају позитиван став према компанијама које имплементирају активности друштвене одговорности у своје пословање (Ху, Gursoy, 2015). Одрживе праксе су постале један од важних фактора који утичу на перцепцију корисника и њихову одлуку о хотелу који ће посетити (Berezan et al., 2013; Idowu, Papasolomou, 2007; Martinez, Bosque, 2013; Pomeroy, Dolnicar, 2009; Sen et al., 2006; Teng et al., 2012). У контексту хотелијерства, брига о друштвено одговорном пословању представља одговор на иницијативе постављене од стране Светске туристичке организације (UNWTO) (Dodds, Joppe, 2009; Holcomb et al., 2007; Miller, Twining-Ward, 2005; Tsai et al., 2012). Тако, прописивање Глобалног етичког кодекса за туризам, који је Генерална скупштина Светске туристичке организације при Уједињеним нацијама усвојила 1999. године, представља једну од универзалних иницијатива, која обухвата десет принципа усмерених ка економским, друштвеним, културним и еколошким компонентама пословања у туризму. Даље, током 2015. године је у Шпанији, такође при Светској туристичкој организацији, покренут пројекат под називом „Одговорни туризам, глобална обавеза“, у склопу ког се наглашава да је потребно придржавати се друштвене одговорности у пословању, како би се достигли општи циљеви одрживог развоја. У септембру 2016. године је покренута и Интернет страница под координацијом Светске туристичке организације и шпанске организације Глобални договор (Global Compact), у склопу које се указује на позитивна искуства и добре пословне праксе организација које учествују у пројекту „Одговорни туризам, глобална обавеза“ ([www.ethics.unwto.org](http://www.ethics.unwto.org), децембар 2016. године).

Многобројни хотели, нарочито они који послују у оквиру већих хотелских ланаца, имају јасну визију друштвено одговорних активности, прецизно записаних у њиховим приручницима за запослене (Holcomb et al., 2007). Већина хотелских друштвено одговорних активности се односи на заштиту животне средине и допринос локалној заједници. Леви и Дувергер (Levy, Duverger, 2010) образлажу усмереност компанија на ове активности чињеницом да кориснике највише интересује и највише цене оно што је лако уочљиво и опипљиво у њиховом искуству на одређеној дестинацији. Хотели обраћају пажњу и на друштвену заједницу. Они могу помоћи друштвеној заједници тако што ће донирати новац или одређене производе у виду помоћи онима којима је потребна. Хотели такође могу да подстакну своје запослене на учествовање у различитим врстама друштвених догађаја, који за циљ имају помоћ друштвеној заједници. Поред учествовања у овим активностима, хотели могу и да организују хуманитарне догађаје за локалну заједницу или курсеве за едукацију, као и помоћ угроженим групама (Holcomb et al., 2007).

Услед чињенице да понашање туриста у великој мери зависи од информација које се стављају на располагање пре одлучивања о куповини, извештавање о друштвено одговорним активностима може смањити несигурност, јер потенцијални корисници могу

схватити да брига о друштву имплицитно подразумева и заштиту потрошача (Morsing, 2006; Nicolau, 2008). То заправо значи да друштвено одговорно пословање захтева и побољшање комуникације хотела са корисницима услуга. Овај вид комуникације организације са корисницима може се постигнути кроз различите канале, као што су извештаји о одрживости, кроз медије или посредством Интернета (Al-Tuwaijiri et al., 2004; Clarkson et al., 2011; De Grosbois, 2012; Defoe, Falk, 1998; Esrock, Leichty, 1998; Hooks, Van Staden, 2011; Hooper, Greenall, 2005; KPMG, 2008; Line et al., 2002; Lober et al., 1997; Morimoto et al., 2005; Nikolaeva, Bicho, 2010; Ullmann, 1985; Wood, 2010). Ипак, Иницијатива глобалног извештавања (Global Reporting Initiative; [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), децембар 2016. године) указује на то да није изненађујуће да компаније могу покушати да се представе у позитивном светлу, а да заправо слабо примењују друштвено одговорне активности у реалности (Assaf et al., 2012; Clarkson et al., 2008; De Grosbois, 2012; Font et al., 2012; Lee, Park, 2010).

Бохдановиц и Зиентара (Bohdanowicz, Zientara, 2009) су истраживали извештаје хотела о друштвеној одговорности. Акцент је био стављен на јавно доступне податке преко званичних Интернет страница. Њихови резултати су указали на контрадикторност у смислу да су поједини хотели активно укључени у друштвену одговорност (на пример кроз постојање сектора који врше инспекцију и постојање политике друштвено одговорног пословања), док други по том питању не предузимају готово ништа. Даље студије које су настојале да објасне извештавање о друштвено одговорним активностима дошле су до неких закључака, другачијих онима до којих су дошли Бохдановиц и Зиентара (Bohdanowicz, Zientara, 2009). Тако се резултати студије коју су спровели Холкомб и сарадници (Holcomb et al., 2007) у ствари не разликују драстично, осим у проценту ангажовања хотела у друштвено одговорним активностима. Холкомб и сарадници (Holcomb et al., 2007) истичу да друштвено одговорно пословање има већи значај за хотелске ланце, они такође тврде да ће важност друштвено одговорних активности тек доживети процват међу мањим хотелима. Такође, етички кодекси хотелских ланаца (на пример: *Melia International*, *Hilton Worldwide*, *Marriott*), али и туроператера (на пример: *TUI*), често су прожети елементима друштвено одговорног пословања. Ипак, Де Гросбоис (De Grosbois, 2012) потврђује да је мало пажње посвећено хотелским извештајима о друштвено одговорном пословању, нарочито на глобалном нивоу, а самим тим истиче и потребу за верификацијом друштвене одговорности пословања од треће стране (Font et al., 2012).

Друштвено одговорно пословање, као тема у туризму, поприма све већу пажњу међу компанијама, као реакција на растући притисак стејкхолдера да се компаније понашају на одржив начин. У литератури је наведено да друштвено одговорно пословање и извештавање о истом представља комплексну област за истраживање из више разлога. Прво, концепт самог друштвено одговорног пословања је проблематичан, па ће сваки покушај да се измери наићи на проблем дефинисања самог појма, шта се у ствари подразумева под друштвено одговорним пословањем. Друго, још проблематичније, јесте јаз између обелодањивања резултата и самих перформанси. Треће, као резултат претходне тачке, указује се на значај увођења независне процене приликом извештавања, ради избегавања улепшавања резултата. Коначно, већина студија које се баве извештавањем о друштвено одговорним активностима хотела, првенствено се ослања на јавно доступне информације. Фонт и

сарадници (Font et al., 2012) указују на значај информација прикупљених теренским истраживањем и посредством комуникације са запосленима у хотелу, јер је једна ствар да хотели имају политику друштвено одговорног пословања, а сасвим друга ствар да ли ће се придржавати и колико су заправо запослени инволвирани у друштвено одговорне активности (Font et al., 2012), што је заправо и један од задатака ове докторске дисертације, испитати друштвено одговорне активности хотела на Копаонику на основу перцепције запослених у истим.

Добри запослени представљају највећи адут једне компаније, посебно у секторима који су оријентисани ка људима, као што је хотелијерство (Bhattacharya et al., 2008). Постоји све више доказа да друштвено одговорне активности могу помоћи у привлачењу и задржавању добрих радника, који теже истим циљевима као и организација. Поред привлачења и задржавања добрих радника, друштвено одговорне иницијативе могу повећати идентификацију запослених са компанијом и на тај начин повећати њихову посвећеност организационим циљевима (Kim et al., 2010; Tsai et al., 2012).

Бохдановиц и Зиентара (Bohdanowicz, Zientara, 2009) напомињу да добро дизајнирани друштвено одговорни програми могу користити менаџменту људских ресурса, посебно у области запошљавања и повећавања стопе задржавања запослених и достизања одређеног нивоа њихове продуктивности, будући да су људи важан ресурс пословања. Као део друштвено одговорних активности усмерених ка запосленима, поједини хотели показују бригу и о некадашњим запосленима који су тренутно у пензији, обезбеђујући им здравствено осигурање (Holcomb et al., 2007). У погледу запошљавања особља, хотели настоје да запосле људе из локалне заједнице, чиме могу да допринесу локалној економији. Ипак, они регрутују и кандидате из иностранства, као и чланове етничких мањина како би се осигурала разноврсност радне снаге. Бројни хотели такође нуде стажирање или могућности праксе за студенте, док поједини иду и корак даље, кроз пружање стипендија студентима.

Да би друштвено одговорни програми у хотелима били успешни, потребно је остварити широко ангажовање запослених, од највиших руководиоца до осталих запослених на свим организационим нивоима (Bohdanowicz et al., 2011). Успех компаније може зависити од самих запослених, па перцепција запослених о друштвено одговорном пословању њихових хотела може да обезбеди хотелском менаџменту информације са инсајдерске тачке гледишта јер су они ти који преносе друштвено одговорне активности из идеја у реалност, па је пожељно испитати како се социо-демографске карактеристике запослених одражавају на перцепцију друштвено одговорног пословања (Saru, 2007). Поред социо-демографских карактеристика, потребно је осврнути се и на утицај организационих карактеристика и културних специфичности на перцепцију организационе друштвене одговорности, баш као и у случају перцепције етичке климе.

### 10.3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

*Социо-демографске карактеристике.* Тема утицаја социо-демографских карактеристика запослених на њихову перцепцију друштвено одговорног пословања за сада представља недовољно истражену проблематику. Истраживања организационе друштвене

одговорности су углавном усмерена на перцепцију корисника о друштвено одговорном пословању, као и на утицај ових активности на њихову перцепцију квалитета услуге (Blešić et al., 2011; Pelozo, Shang, 2011; Samu, Wymer, 2009; Yoo, Kwak, 2009). Када су запослени у питању, истраживања су усмерена на ефекте које друштвено одговорно пословање оставља на њихову мотивацију и приврженост организацији (Brammer et al., 2007; Ditlev-Simonsen, 2010; Ferreira, Real de Oliveira, 2014; Mozes et al., 2011; Skudiene, Auruskeviciene, 2012). Ипак, чини се и да истраживање утицаја социо-демографских карактеристика на перцепцију запослених о друштвено одговорним активностима, може пружити интересантна сазнања, те је потребно посветити адекватну пажњу овој проблематици у будућим истраживањима.

Психолошке награде, осећај постигнућа, препознавање прилика за учење и личну самореализацију, представљају само неке од аспеката индивидуалне мотивације учешћа запослених у прихватању и примењивању друштвено одговорних активности. Све већи број компанија разматра њихово усвајање (Chan, Wong, 2006) и све више компанија постаје свесно да подржавање индивидуалних вредности запослених може да помогне у њиховом мотивисању за разумевање и учествовање у проактивном управљању друштвено одговорним активностима (Chan, Hawkins, 2010). За сада, ипак, организационе карактеристике представљају детаљније истражену област у поређењу са социо-демографским карактеристикама, када је њихов утицај на перцепцију друштвено одговорних активности у питању (Amran, Nejati, 2014; Lee, Park, 2009; Noland, Phillips, 2010; Supanti et al., 2015; Trong Tuan, 2012).

*Организационе карактеристике.* Сходно популарности друштвено одговорног пословања, Ли и Парк (Lee, Park, 2009) су истакли да су истраживања овог појма често усмеравана на различите делатности, ради детаљнијег и бољег разумевања самог концепта. Утицаји усмеравања ка друштвено одговорним активностима варирају од сектора до сектора, па чак и од компаније до компаније. Тако, компаније чије пословање врши високи утицај на животну средину (сектори као што су рударство и шумарство), могу ставити већи нагласак на решавање проблема животне средине, док се компанија са великим негативним утицајем на здравствено благостање (као што је дуванска индустрија), може више фокусирати на решавање социо-економских проблема друштвене заједнице. Такође, иако је фокус истраживања друштвене одговорности био на делатностима из производног сектора, у новије време се све више истиче и значај овог вида пословања у оквиру услужних делатности (Noland, Phillips, 2010). Организације из области услужне делатности се често посматрају као тихи разарачи животне средине и друштвене заједнице и њима је посвећено мање пажње у односу на оне из области производње (Montabon et al., 2007).

У погледу профитног и непрофитног сектора такође постоје очигледне разлике, услед чињенице да су непрофитне организације често и формиране са намером да помогну одређеним аспектима друштвене заједнице у решавању одређених друштвених питања. Са друге стране, профитне организације се исто тако могу усмерити ка друштвено одговорном пословању, али тај процес може захтевати доста времена (Labib Eid, Robert Sabella, 2014).

Друштвено одговорно пословање се може разликовати и у зависности од величине компаније. Тако, студија друштвено одговорног пословања у оквиру малих и средњих предузећа указује на то да у њима и даље може постојати конфузија око пуног разумевања овог концепта, па не изненађује што резултати указују на то да већина испитаника у малим

и средњим предузећима има прилично уске погледе на друштвено одговорно пословање у поређењу са организацијама већих размера (Amran, Nejadi, 2014).

Даље, етички кодекс може подстакнути друштвено одговорно пословање, уколико је транспарентан и уколико се јавно дискутује о етичким проблемима у оквиру компаније (на пример: као у случају хотелског ланца *Hilton Worldwide*). На тај начин, тачније кроз разговор са запосленима, који и сами представљају чланове одређене заједнице и друштва, компаније могу постати свесне проблема изван саме организације, а унутар окружења у ком се послује (Trong Tuan, 2012). Подршка менаџмента у прихватању и имплементирању друштвено одговорних активности такође је важна. Стога је битно да менаџмент организације најпре увиди све потенцијалне користи које друштвено одговорно пословање може пружити, како би тај осећај накнадно могли да развију и код запослених на нижим организационим нивоима. Важно је да запослени, на основу личног искуства, примете да организација настоји да имплементира организационе вредности које подржавају друштвену одговорност (Supanti et al., 2015). Тако се запослени могу осећати сигурније у компанијама које спроводе друштвено одговорне активности, а осећај сигурности може смањити њихове намере о напуштању одређене организације, чиме се и радни стаж запослених у оквиру таквих компанија може продужити (Vitaliano, 2010).

Основна *културна специфичност* која може да утиче на степен имплементирања друштвено одговорних активности јесте степен развијености земље у којој се послује. Свака компанија послује у економски и правно специфичном окружењу (Berniak-Wozny, 2010; Christie et al., 2003; Egri et al., 2004; Waldman et al., 2006). Иако се чини да постоји неопходност усклађивања глобалних изазова одрживости, широм света се, ипак, могу уочити значајне разлике у погледу идентификовања ових изазова и одговора на њих у виду друштвене одговорности у развијеним и земљама у развоју (Barkemeyer, 2011; Blodgett et al., 2001; Hofstede et al., 2010; Katz et al., 2001; Ringov, Zollo, 2007; Williams, Zinkin, 2008). Тако, развијене земље јачају свест о значају друштвено одговорног пословања, али и њихови државни органи улажу много у охрабривање компанија да послују по овом принципу, што се не би могло рећи и за земље у развоју (Lenssen, Van Wassenhove, 2012; Trong Tuan, 2012). Тако, за сада, компаније у Азији показују најнижи ниво примене друштвено одговорног пословања, док је највиши ниво забележен у Европи. Ипак, потребно је бити обазрив и према овим резултатима, услед чињенице да може бити и изузетака. Један од примера оваквог одступања је да компаније у Јапану показују боље резултате у примени организационе друштвене одговорности у односу на многе европске и северноамеричке земље (Egri et al., 2004).

Истраживање које се донекле бави друштвено одговорним пословањем у хотелима Србије, спроведено је у хотелима у западноморавској спа регији. Резултати истраживања показују да се, приликом спровођења друштвено одговорног пословања, ови хотели суочавају са реалним потребама, али и тешким економским условима. Хотели у развијеним земљама већ годинама примењују овај принцип пословања, услед развијене свести о савременим тржишним условима и стабилној финансијској ситуацији. Хотелско пословање у земљама у транзицији, као што је Србија, још увек је у почетној фази прихватања и спровођења друштвено одговорних активности. У Србији, питање приватизације хотелских објеката је веома актуелно и сматра се да приватизација може да доведе до унапређења

пословања, праћено фокусирањем на решавање кључних пословних проблема, али и проблема друштвене заједнице. Међутим, резултати истраживања које су спровели Блешић и сарадници (Blešić et al., 2011) указују на то да приватизација не представља решење за сваки проблем, услед чињенице да се од приватних инвеститора не може увек очекивати друштвено одговорно понашање. Из тих разлога, приватизација би требало да буде спроведена у сарадњи са државним органима и институцијама, које би требало да надгледају приватне активности инвеститора, како би се обезбедило да примарни циљ приватних инвеститора (остваривање профита) ипак буде усклађен и са друштвено одговорним активностима (Blešić et al., 2011).

Још једно истраживање које се бави друштвено одговорним пословањем у хотелијерству Србије спровели су Кицошев, Блешић и Брадић (Kicošev, Blešić, Bradić, 2011), а резултати истраживања такође указују на то да овај принцип пословања још увек није довољно заступљен у Србији. На глобалном нивоу, велика пажња је посвећена овом питању, док се у Србији предузимају тек први кораци. Велики хотелски ланци, као и мали независни хотели у развијеним земљама, препознали су значај спровођења друштвено одговорног пословања, не само због пуног и правог смисла овог појма, већ првенствено због финансијских и других погодности, које им оно може пружити. Међутим, ситуација је другачија у Србији, не само у пракси, већ и у литератури, обзиром на то да нема много радова који се баве овом тематиком у склопу хотелског пословања.

Првобитни план истраживања, које су спровели Кицошев и сарадници (Kicošev et al., 2011), био је да се укључе сви хотели Србије који су уврстани на званичну листу Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије током 2010. године (укупно 213 хотела). Сви хотели су контактирани, ипак нису сви пристали на то да учествују у истраживању, тако да је узорак обухватио 109 хотела. Примарни задатак истраживања које су спровели Кицошев и сарадници (Kicošev et al., 2011) је покушај да се одговори на питање да ли је ниска стопа примене друштвено одговорног пословања у хотелима Србије (просечна оцена аутора о компонентама друштвено одговорног пословања износи 2,87, на скали од један до пет) заправо и одраз реалне ситуације стања у Србији, као и да ли хотели који остварују боље финансијске резултате, обраћају више пажње на друштвено одговорно пословање у односу на оне са нешто лошијим степеном успешности пословања. У раду се ниво друштвене одговорности мери кроз социјалну компоненту, тачније кроз однос компанија према локалној заједници, запосленима, добављачима, Влади и невладиним организацијама. Током истраживања, аутори су увидели да менаџмент и запослени у хотелима често нису ни свесни важности друштвено одговорног пословања, што је подржано и недовољно изграђеном свести корисника о друштвеној одговорности. Дакле, генерални закључак студије Кицошев и сарадници (2011) је да друштвена одговорност није призната као потреба, неопходна за остваривање конкурентске предности на тржишту Србије, а недостатак инсистирања на томе од стране корисника додатно подржава тренутно стање. Аутори наводе да управо то представља главне разлоге због којих хотели у Србији сматрају да се улагање у активности друштвене одговорности тренутно не исплати (Kicošev et al., 2011).

Даље, Миловановић (2014) истиче да су пионири у имплементацији концепта друштвене одговорности у хотелијерству Србије заправо хотели који припадају



међународним хотелским ланцима. Ови хотели располажу неопходном инфраструктуром за имплементацију организационе друштвене одговорности, што се огледа у поседовању модерних технологија, капитала и знања. Огранци хотелских ланаца који послују у Србији су претходних година имплементирали разноврсне програме друштвене одговорности, како би помогли у решавању еколошких и проблема друштвене заједнице. Поред решавања важних друштвених проблема, имплементацијом програма друштвене одговорности, ови хотели су унапредили и односе са клијентима, запосленима и добављачима. Домаћи хотели у Србији имају далеко мање способности, па је имплементирање друштвено одговорног пословања у њима још увек на почетном нивоу, што је у складу са резултатима претходних студија спроведених у хотелима Србије (Blešić et al., 2011; Kicošev et al., 2011). Ипак, хотелијери који у Србији примењују друштвено одговорне активности, истичу да су задовољни резултатима имплементације ових програма, указујући на то да ови програми могу пружити бројне предности у погледу смањења трошкова, повећања квалитета, унапређења радне атмосфере, односа са клијентима, пословним партнерима и широм заједницом, што се одражава и на имиџ хотела, поверење и лојалност стејкхолдера. Миловановић (2014) истиче да се може очекивати пораст степена имплементације друштвене одговорности у хотелима у Србији, узимајући у обзир однос инвестиција у програме друштвене одговорности и предности које из њих проистичу, као и чињенице да се број страних туриста у Србији повећава, а да је њихова свест о друштвеној одговорности већа, те да овакве активности могу захтевати од хотела. Услед тога, друштвена одговорност се може показати као моћан алат за тржишно диференцирање и стицање конкурентске предности, посебно у условима економске кризе и глобализације (Миловановић, 2014).

Дакле, многобројни хотели Србије налазе се на раскрсници доношења одлуке о прихватању друштвено одговорних пракси у свом пословању (Bradić, Đeri, Marković, Blešić, 2014). Мотивација усвајања наведених принципа пословања често је више усмеравана од стране унутрашњих него спољашњих сила (Chan, 2008), па став запослених може имати велики утицај на имплементирање друштвено одговорних активности. Друштвено одговорно пословање организација из области угоститељства може пружити више бенефита запосленима и повећати њихово задовољство, што посредно може повећати и задовољство корисника (Jung, Yoon, 2013). Истраживања показују да су многи корисници спремни да плате додатно за услуге, уколико се организација која их пружа придржава принципа одговорног пословања (Yoo, Kwak, 2009). Активности организације, које су у складу са друштвеном одговорношћу, могу утицати на намере корисника приликом куповине (Samu, Wumer, 2009), као и на њихову спремност да плате више за услугу која им пружа најшири спектар вредности (Pelozo, Shang, 2011). Због тога, активности друштвене одговорности могу мотивисати потрошаче да плате додатно. Бројни корисници тврде да више не желе да користе услуге компанија које производе негативне последице по друштво (Salmones et al., 2005). Ипак, друштвено одговорне активности могу бити обликоване регулаторним, односно правним захтевима, ситуацијом у пословном окружењу, карактеристикама интерних и екстерних заинтересованих страна, али и културним специфичностима, те им је потребно посветити адекватну пажњу у даљим истраживањима, нарочито перцепцији запослених који пружају услуге корисницима (Coles et al., 2013; Lynes, Andrachuk, 2008; Yaman, Gurel, 2006). Због тога је занимљиво указати на то како се карактеристике радног

ангажмана запослених у хотелима на Копаонику, затим заступљеност и карактеристике етичких кодекса у оквиру ових смештајних објеката, узимајући у обзир и социо-демографске карактеристике запослених, одражавају на перцепцију друштвено одговорног пословања у специфичним социо-економским условима земље као што је Србија.

## 11. ПОСЛОВНА ЕТИКА И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ У ТУРИЗМУ СРБИЈЕ

Етично и друштвено одговорно пословање у туризму Србије заснивају се на очекивању поштовања Закона о туризму, али и општег етичког кодекса прописаног за све привредне субјекте Републике Србије (Службени гласник Републике Србије, Кодекс пословне етике, 2006). Од организација из области туризма, као привредних субјеката, очекује се да ускладе пословање и са другим законодавним актима, као што су Закон о заштити конкуренције, Закон о заштити потрошача, Закон о забрани дискриминације, Закон о спречавању злостављања на раду, здравља и безбедности на раду, Закон о заштити животне средине. Етичност пословања у туризму огледа се и у поштовању уговора између пословних партнера, запослених и корисника. Заступљеност бројних прописа, првенствено у форми закона, који регулишу пословање у туризму и усклађују га са етиком, представља доказ да је Србија препознала значај етичног и одговорног понашања током рада у туризму, што представља први корак у развијању етичног радног окружења (Драгин, 2011). У складу са тим, компаније прописују и етичке кодексе у виду очекиваних правила понашања запослених током обављања својих радних задатака (Simat et al., 2012). С друге стране, иако не постоји гаранција да ће се хотели са успостављеним етичким кодексом увек понашати у складу са овим стандардима, само усвајање етичких кодекса ипак представља охрабрујући почетни корак у придржавању пословне етике (Chan, 2008). Почетни кораци су урађени, али је потребно даље развијати свест о значају ових конструката не само међу запосленима у хотелима, већ и међу корисницима. Њихово заједничко деловање од кључног је значаја за допринос друштвеној заједници (Алексић, 2012).

Етичке смернице могу да помогну запосленима у идентификовању кључних етичких питања у свакодневном пословању. Многи међународни смештајни објекти усвојили су кодекс понашања у циљу подстицања етичног понашања међу запосленима (*Hilton Worldwide, Melia International, Hyatt*). Хотели који по величини спадају у мања и средња предузећа такође у већој мери усвајају етичке кодексе, али њихова примена у оваквим организацијама обично није толико стриктна или захтева доста времена за прихватање значаја и адекватно разумевање ових кодекса, нарочито ако се узме у обзир велика флукуација запослених (Beck et al., 2007; Chonko, Hunt, 1985; Kim, Miller, 2008). Копаоник не одступа значајно од ситуације заступљене у малим и средњим организацијама, али би ипак требало истражити садржај етичког кодекса, као примарног нормативног система којим се утиче на перцепцију етике међу запосленима и њихово понашање, након чега је важно утврдити да ли је у оквиру истих заступљен садржај о друштвено одговорном пословању.

### 11.1. ПРИМЕР ЕТИЧКОГ КОДЕКСА/ КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА У ХОТЕЛИМА КОПАОНИКА

*Правила и стандарди понашања запослених у хотелима Копаоника* имају за циљ да обједине стандарде пословања са начелима понашања запослених који су у сагласности са моралним и професионалним нормама. Сврха је упутити запослене како да своје

понашање прилагоде радном окружењу, уз истовремено пружање општих смерница неопходних за решавање проблема са којима се сусрећу у радној средини. Према понашању запослених у оквиру туризма се доносе закључци о целом предузећу. Такође понашање утиче и на укупну радну атмосферу и због тога понашање на послу није приватна ствар, већ представља и професионалну обавезу запослених. Правила и стандарди понашања запослених се односе на све запослене у хотелу, који су дужни да у свом понашању примењују прописане стандарде и требало би да су доступни свима.

Рад, ред и дисциплина, квалитет рада и квалитет услуге, поштовање система квалитета, поштовање прописа, а посебно поштовање пословне етике, основни су принципи понашања запослених. У својим активностима, послодавство се обавезује да својим одлукама не фаворизује појединце, већ да делегира задатке према пословним потребама, проблемима и захтевима. У свакодневним ситуацијама на радном месту очекује се понашање које је у складу са општеприхваћеним правилима пристојног опхођења, а ту се убрајају: тачност доласка на посао, поштовање договорених рокова, прикладно пословно одевање, високи стандарди личне хигијене и уредности, чистоћа и уредност радне околине, љубазан стил комуникације, примерено ословљавање, поздрављање при сусрету са гостом, избегавање и активно спречавање свађа и сукоба, дискреција и избегавање свих врста негативне комуникације.

Етички кодекс хотела на Копаонику је углавном подељен на следеће сегменте: однос према послу и сарадницима, однос према гостима и пословним партнерима, однос према хотелској имовини. За запослене који користе смештај у хотелу обично се расписује и додатак правилима понашања. Примењивање правила и стандарда понашања у односу према раду, сарадницима, гостима и пословним партнерима истиче се као значајан предуслов напретка пословног система, а тиме и сваког запосленог, као и друштва у целини. Наведени редослед обично представља и императив и тиме се јасно ставља до знања чијим се интересима посвећује највише, а чијем најмање пажње. На основу података прикупљених на терену, у наставку су приказани аспекти који су најчешће заступљени у етичким кодексима хотела на Копаонику, како би се обезбедио увид у захтеве са којима се запослени у овим хотелима најчешће сусрећу.

*Изглед запослених, облачење и лична хигијена.* За све радне позиције је прописана униформа, а издавање униформи се врши након преузимања одређеног радног места. Обзиром на то да је први утисак важан, од запослених се очекује да буду уредни, а њихово понашање пријатно и професионално. Униформа не сме да се носи ван хотела, осим у случају дозволе надређеног. Сваки запослени мора имати идентификациону картицу током радног времена. Плочица се носи на тачно прописаном месту.

*Понашање на радном месту, радна дисциплина.* На радно место се долази у униформи, најмање десет минута пре почетка радног времена. Особље хотела не користи главни улаз, већ искључиво улаз за особље, уз обавезу јављања надређеном пре почетка радног времена. Постоји прописана пауза током радног времена, најчешће за време оброка. Забрањује се свако непотребно приватно задржавање у јавним просторима хотела. Распоред смена се мора поштовати, а свака промена мора бити одобрена од стране надређеног и у складу са потребама хотела. Менаџмент има право промене распореда, реорганизације

слободних дана, као и задржавања запосленог након истека радног времена, уколико је то неопходно.

*Однос према сарадницима и радном окружењу.* Хотел је једна целина, те је сходно томе, особље дужно да сарађује и са колегама из осталих сектора, а све у циљу побољшања квалитета услуге. Запослени морају да комуницирају међусобно са поштовањем. Пословна политика је тајна и откривање исте је строго забрањено. Информације и подаци, који за пословање хотела имају изузетну важност, сматрају се пословном тајном, а њихово откривање неприхватљивим понашањем. Од запослених се очекује да се према поверљивим подацима односе одговорно и савесно и да их у раду користе искључиво према својим овлашћењима. Сваки запослени је дужан да на време сигнализира менаџменту евентуални проблем у комуникацији са колегама, као и на проблеме и жалбе на које гост указује.

*Лојалност и поверљивост.* Лојалност запослених подразумева вођење рачуна о пословним интересима и циљевима, на сваком месту и у свакој прилици, чак и мимо радног времена. Од запослених се очекује да са познаницима, запосленима у другим фирмама и пословним партнерима не препричавају пословне проблеме и не откривају пословне тајне и планове. Уколико проблем и постоји, препоручује се запосленима да се обрате надређеном. Обављајући посао, запосленима могу бити доступне информације које нису доступне широј јавности или се сматрају поверљивим. Ове информације могу бити у вези са старим или тренутним гостима, добављачима или запосленима. Интерне информације не смеју се користити у било које сврхе, осим у сврхе пословања.

*Одговорност, овлашћења и хијерархија.* Сваки запослени има тачно дефинисане обавезе, одговорности и овлашћења. Сви запослени су дужни да у обављању послова приступају професионално, одговорно, марљиво и истрајно, настојећи да све тешкоће на које могу да наиђу у раду, реше на одговарајући начин, који је у складу да поступцима планираним за ту врсту посла. У случају да због привремено смањене способности, личних проблема, или неког другог разлога, запослени не може да одговори на пословне обавезе, дужан је да о томе обавести директора, који ће ванредне ситуације настојати да усклади са потребама посла.

*Комуникација.* Од запослених се очекује професионална комуникација. Приоритет су добри односи са гостима и пословним партнерима. Комуникација мора бити јасна и ефикасна, а подаци који се износе прецизни и истинити. Сви извештаји о пословању, намерама, састанцима, морају се доставити надређеном у писаном облику. Од запослених се очекује професионална комуникација неопходна за обављање сваког посла.

*Деструктивна понашања.* Сви чланови колектива имају право на правичан и фер третман. Дискриминација и узнемиравање су противни етичким кодексима и сматрају се неприхватљивим. Сви облици физичког и емоционалног злостављања најстроже су забрањени, јер угрожавају сигурност, интегритет и достојанство особе, а последице често имају трајни негативан учинак на индивидуу, као и непосредно радно окружење. Претње, вулгарно изражавање, изливи беса, вређање и омаловажавање, вербални и физички напади, као и друга насилничка понашања, чине радно окружење неодговарајућим за квалитетан рад и озбиљно могу угрозити међуљудске односе. Стога се свако насилно понашање сматра повредом радне обавезе.

*Однос према гостима и пословним партнерима, стандарди комуникације.* Запослени у хотелима би требало да буду пријатељски наклоњени, културни, насмејани и услужни. Нерасположење, бес и сличне облике понашања, гост не сме да види, без обзира на све. Гости умеју да буду превише захтевни, али од запослених очекују максимално стрпљење и спремност на услугу. У случају да се трпи критика, потребно је остати љубазан и тежити ка решавању проблема корисника. Даље, у случају немогућности решавања одређеног проблема, потребно је обратити се надређеном. Дискреција је строго тражена, па је забрањено прослеђивање било каквих информација о бившим и садашњим гостима трећим лицима.

На пословне упите је потребно одговорити одмах или у најкраћем року. За пословна писма неопходно је коришћење меморандума и коришћење шаблона за комуникацију са гостима и пословним партнерима. Давање изјава за јавност, које се тичу хотела, дозвољено је искључиво особи задуженој за комуникацију са медијима, као и менаџеру, односно директору хотела. Свим осталим запосленима је пружање изјава за јавност забрањено, уколико нису претходно добили одобрење за то.

*Однос према хотелској имовини.* Један од аспеката посла јесте чување и заштита имовине хотела и њено коришћење у ваљане сврхе. Сви запослени морају да се односе према хотелској имовини пажљиво и одговорно, а сва имовина може се користити једино и искључиво у пословне сврхе. Имовина хотела укључује сву опрему, документацију која се тиче клијената, базу података запослених и документацију која се тиче колектива, као и рекламни материјал, дневнике, извештаје, обрасце и сав заштићени софтвер. Имовину у целини, али ни у деловима, није дозвољено износити из пословних просторија или електронских складишта без изричитог одобрења директора хотела. Свако отуђивање, оштећење, губитак, несавесно понашање или било који други поступак запосленог који води ка смањењу вредности или уништавању имовине ће се од запосленог надокнадити у пуном износу.

*Додатак правилима понашања.* Уз постојећи правилник понашања који се односи на све запослене, они који током трајања радног односа користе хотелски смештај, дужни су да поштују и следеће: могућност смештаја у току рада сматрати привилегијом, а не услугом, запослени који користе хотелски смештај могу користити вешерај за прање личног рубља, постељине и униформе и то по прописаном распореду и у договору са домаћинством хотела, да би се избегло ремећење рада вешераја. Према хотелском смештају, односно простору у ком се борави, потребно је односити се са пажњом доброг домаћина и бринути се о хотелском инвентару, а електричну енергију и воду користити рационално. Забрањено је правити буку у било ком делу хотела, као и у соби, без узнемиравања осталих колега са којима се дели простор. Приватне посете су дозвољене само уз претходно одобрење надређених. Приликом напуштања смештаја запослени су дужни да собу оставе у најбољем реду, чисту и уредну, постељину раздужену и са потврдом домаћинства о раздужењу се јавља надређеном ради напуштања колективног смештаја.

Наведена правила су прописана ради очувања позитивног имиџа хотела, подизања нивоа и квалитета услуге, као и омогућавања несметаног и пријатног одмора, али и лакшег функционисања организације. Њихова мисија је да пруже аутентично гостопримство и персонализован приступ сваком госту. Непоштовање наведених правила понашања, као и

правила радног места у оквиру одређеног сектора резултираће адекватним санкцијама, а у односу на тежину прекршаја, и на прекид радног уговора (Подаци прикупљени на терену на основу прегледа појединих етичких кодекса хотела на Копаонику).

**Концепт друштвено одговорног пословања у хотелима на Копаонику.** Иако је друштвено одговорно пословање аспект који представља саставни део етичких кодекса великих хотелских ланаца, на основу наведеног примера може се запазити да ове ставке нису у значајној мери инкорпориране у етичке кодексе хотела на Копаонику. Помоћ друштвеној заједници посматра се као један од циљева пословања, али тек након што се задовоље потребе хотела као организационе целине. Може се увидети да се организационој друштвеној одговорности посвећује минимум простора у етичком кодексу хотела на Копаонику и то пре свега у виду дефинисања односа према унапређењу квалитета услуга и односу према корисницима. Однос према локалној средини, односно природном окружењу и локалном становништву, изостаје, или је формално дефинисан, кроз указивање на то да се унапређење пословања конкретне организације може одразити и на запослене и на ширу друштвену заједницу.

На основу прегледа Интернет страница ових хотела, односно места на којим хотели најчешће и оглашавају своје активности у области друштвене одговорности, може се запазити да су мисија и визија пословања хотела на Копаонику, пре свега, усмерене ка остваривању интереса организације. Тако се на Интернет презентацијама хотела могу пронаћи информације о добијеним признањима, која се најчешће односе на унапређење квалитета услуга, као и развоја нових идеја, односно унапређења предузетништва, или признања за брендирање бизниса. Такође, постављене су информације о томе да одређени хотели улажу у своје стручне тимове, кроз запошљавање и подстицање на напредовање својих кадрова у области туризма, односно хотелијерства. Могу се пронаћи и информације које представљају вид промоције локалних природних и културних туристичких ресурса и догађаја на територији Копаоника.

Изненађујуће је да хотели не истичу неопходност заштите Копаоника, као Националног парка, на чијој су територији лоцирани. У информацијама о Копаонику, наводи се да је реч о Националном парку, али информација о зонама заштите и активностима које могу умањити оштећење природног окружења готово да нема. На тај начин може се запазити да су хотели, пре свега, оријентисани ка унапређењу квалитета својих производа, односно услуга (Подаци прикупљени на терену на основу прегледа појединих етичких кодекса и Интернет презентација хотела на Копаонику). Због свега наведеног, потребно је истражити како запослени у хотелима на Копаонику перципирају друштвено одговорно пословање, пословну етику, прецизније етичку климу, и како се то даље одражава на пословне резултате хотела ове познате туристичке дестинације.

## 12. ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ

Пословне перформансе заправо представљају резултате пословања, а често се дефинишу кроз степен у ком одређене компаније задовољавају потребе корисника, нудећи им квалитетније производе и услуге у поређењу са производима и услугама директних конкурената (Moorman, Rust, 1999; Zhou et al., 2009). Постојећа литература често дели мере пословних перформанси на показатеље финансијских резултата, које укључују факторе као што су приход, добит, цене акција, са једне стране, и показатеље нефинансијских перформанси као што су имиџ, лојалност, задовољство корисника, али и задовољство запослених и њихова посвећеност организационим циљевима, са друге (Gupta, Zeitham, 2006). Ипак, међу финансијским и нефинансијским перформансама може се увидети повезаност. Додатна вредност пружена корисницима на основу посвећености запослених својим радним задацима, требало би да унапреди нефинансијске перформансе пословања, као што су лојалност и имиџ организације (Anderson et al., 1994; Allard et al., 2009; Carpenter, Moore, 2009; To et al., 2007). Тако корисници, приликом одабира услуга које су дизајниране да адекватно задовоље посебне потребе, могу показати спремност да плате цену те услуге, чак и уколико је она виша у односу на конкурентске (Moreau, Herd, 2010), што заузврат побољшава и финансијске перформансе компаније. Даље, организације са добрим финансијским резултатима имају већи потенцијал да привуку капитал и кроз заинтересоване инвеститоре (Biddel et al., 2009). Са друге стране, добар финансијски учинак доприноси способности организације да понуди и испоручи квалитетне производе и услуге (Assaf et al., 2012; Loureiro, Kastholz, 2011) и, самим тим, повећава задовољство корисника (Jung, Yoon, 2013).

Примењено у контексту хотелијерства, пословне перформансе се односе на то у ком степену ће хотели постићи финансијске, као и нефинансијске циљеве пословања (Liao et al., 2010). Финансијски учинак хотела односи се на објективне мере, као што су просечна попуњеност смештајних капацитета, удео на тржишту, остварени профит (Alvarez et al., 2001; Orfila-Sintes, Mattsson, 2009), док се нефинансијске мере у хотелском пословању, пре свега односе на перцептивне мере, као што су задржавање потрошача кроз подстицање њихове лојалности и стварање позитивног имиџа, али и достизање услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења међу запосленима (Agarwal et al., 2003; Chen et al., 2009; Wang et al., 2012). Приликом фокусирања на одређене показатеље пословних перформанси, потребно је осврнути се и на карактеристике делатности у склопу које се истаживање спроводи. Тако је у склопу туристичког сектора, потребно осврнути се на важне аспекте за достизање успешности пословања, као што су квалитет услуга, промене у потребама корисника, њихово задовољство, али и адекватни људски ресурси. Овде је нарочито важно увидети удео самих запослених у достизању пословних резултата којима се тежи, па ће се у склопу ове дисертације пословне перформансе хотела на Копанику посматрати кроз посвећеност запослених услугама које пружају и емоције које преносе корисницима, као одраз задовољства и поверења у пословно окружење.

*Квалитет услуге као важна одредница успешности пословања у туризму. У савременом пословном окружењу, организације све више теже ка достизању конкурентске предности, која се најчешће означава као степен генерисања супериорности у одређеном*



домену пословања (Ritchie, Crouch, 2003). Како овај тренд не заобилази ни хотелијерску делатност, може се рећи да се хотели суочавају са чињеницом да би требало да задовоље хетерогене потребе корисника и пруже им незаборавна искуства (Chathoth et al., 2013; Gilmore, Pine, 2002). Дакле, услуга пружена корисницима мора да буде квалитетна (Wang et al., 2012), да би одређени хотел постигао опстанак на тржишту (Tang, 2014). Корисници хотелијерских услуга могу бити посебно осетљиви на промену цена (Bowen, Shoemaker, 1998), али и на разноврсност и квалитет понуде (Berné et al., 2001; Feng et al., 2007). Услед тога, руководство хотела би требало да буде креативно и спремно на преузимање ризика, како би се адекватно одговорило на потребе корисника, кроз пружање иновативних производа и услуга, који могу мотивисати кориснике да троше више новца и појачати њихову жељу да се врате у хотел (Grissmann et al., 2013), чиме се може постигнути и конкурентска предност.

Квалитет туристичких услуга представља важан фактор пословања, јер само квалитетне услуге могу да доведу до пораста у броју долазака туриста, чиме се повећава и приход остварен од туризма. Процена квалитета услуге може се приказати као разлика између очекиваног и добијеног квалитета (Potočnik, 2004). Због тога се може рећи да се квалитет услуге заснива на субјективној процени корисника о способности исте да задовољи њихову изражену, или на други начин очигледну потребу. Квалитет услуге и достигнуто задовољство корисника, могу директно да утичу и на формирање њихове лојалности, чиме се подразумева да ће се задовољни корисник вратити (Lai, 2003; Vorina, Pirtovšek, 2014; Zeithaml et al., 1996).

Према Дијаз и Васкезу (Diaz, Vazquez, 1998), квалитет је понекад тешко измерити. Искуство у вези са услугом је ствар субјективне процене корисника и представља осетљиву реакцију на коришћење одређене услуге (Ostrom et al., 2010; Verhoef et al., 2009). Уколико је организација у стању да пружи високо квалитетне услуге, односно услуге које пружају додатну вредност корисницима и уколико корисник то примети, његова процена квалитета генерисаће задовољство након употребе, што може довести, не само до лојалности корисника, већ и профитабилности по целокупну организацију (Vigne et al., 2005).

*Усклађивање понуде са потребама корисника као важна одредница успешности пословања у туризму.* Промене у потребама и понашању туриста дефинишу услове пословања у којим се задовољство корисника и константно побољшање услуга посматрају као кључни фактори достизања и одржања конкурентске предности на тржишту и остваривања пословног успеха (Ritchie, Ritchie, 2002). Услед промена у потребама туриста, хотели су константно изложени неопходности унапређења постојећих услуга или чак формирања нових (Šabrilo, Grubić-Nešić, 2010). Сврха имплементације нових услуга огледа се, пре свега, у задовољавању потреба будућег тржишта, док је сврха унапређења квалитета постојећих услуга најчешће усмерена на испуњавање захтева и потреба садашњег (Chang et al., 2011; Jansen et al., 2006; Olsen, Sallis, 2006). Кроз развој нових садржаја услуга, хотели могу повећати потражњу (Shaw et al., 2011). Са друге стране, побољшање квалитета услуга најчешће подразумева прилагођавање и алокацију постојећих ресурса, што помаже хотелима у ефикасном прилагођавању тренутним потребама корисника (Cheng et al., 2012). Креирање и имплементација нових услуга воде ка достизању јединственог искуства пруженог корисницима (Pine, Gilmore, 1998; Shaw et al., 2011), док се унапређење

постојећих услуга користи да би се побољшала перцепција корисника о квалитету услуге. Лагес и Пирси (Lages, Piercy, 2012) указују на то да је разумевање потреба корисника кључни фактор одлуке хотела да ли ће се одлучити за креирање нових или унапређење квалитета постојећих услуга, а да и једно и друго може довести до конкурентске предности, у зависности од конкретне ситуације пословања.

*Задовољство корисника као важна одредница успешности пословања у туризму.* Евалуација квалитета обухвата процену целокупног процеса пружања услуге, исхода (у виду задовољства односно незадовољства), и позитивног или негативног сећања корисника на аспекте искуства у вези са услугом. Повољна процена квалитета постиже се одушевљавањем корисника, пружајући им осећај забаве, након чега остају повољне субјективне успомене. Неповољна процена искуства о квалитету услуге настаје уколико се корисници разочарају и овај вид процене може навести кориснике да размотре и остале пружаоце услуга, уз истовремено напуштање пружаоца услуга који је разочарао. Са друге стране, повољна процена охрабрује лојалност корисника и води ка понављању њихових посета (Dong, Siu, 2013).

Задовољство се, дакле, односи на емоционално стање ума после коришћења одређене услуге и оно може бити под утицајем социо-психолошког стања корисника, које они доносе на одређену дестинацију (попут расположења, одређених потреба) и спољних догађаја (попут климатских услова на дестинацији, интеракције са одређеним друштвеним групама, како локалним, тако и са онима из других места), што је ван контроле пружаоца услуга (Baker, Crompton, 2000). Корисници су, дакле, саставни део процеса пружања услуга, што је једна од важних карактеристика, по којима се услуге разликују од производа. Учешће корисника може бити активно или пасивно, али њихово присуство узрокује коначни исход, односно саму услугу (Baker, Crompton, 2000). Тако, Оливер (Oliver, 1997) истиче да психологија корисника посредује и утиче на коначно формирање задовољства.

Дакле, може се рећи да је конзумирање услуга у туризму специфично. Прва карактеристика је неодвојивост, што значи да туристи морају да посете место у ком се пружа услуга. Као последица тога, очигледно је да је потребно да се индивидуа креће ради конзумирања услуге, што повећава личну укљученост корисника у сам процес потрошње. Друга битна карактеристика је неопипљивост, што значи да туриста углавном не може да види или проба оно што намерава да плати, што може отежати процену квалитета туристичких услуга. Они заправо заснивају своју процену квалитета у виду очекиваних резултата и искуства (Baker, Crompton, 2000). Такође, процена квалитета услуге у туризму може бити под утицајем материјалног аспекта окружења у ком се услуга пружа (функционални и механички ресурси), али и под утицајем комуникативног аспекта (људских ресурса) (Berry et al., 2006; Lin, 2004; Mason, Paggiaro, 2012). Када корисници постану део окружења у ком се услуге пружају, они често контактирају са запосленима, који, услед тога, могу да утичу на перцепцију корисника о квалитету услуге (Dong, Siu, 2013).

*Људски ресурси као важна одредница успешности пословања у туризму.* Због своје позиције, запослени имају кључну улогу у пружању услуга и изградњи везе са корисницима. Дакле, они директно учествују у спровођењу концепта пословања (Brown et al., 2002), а њихови ставови и понашање могу утицати на то како корисници перципирају

квалитет услуга, што указује на то да могу да утичу и на успешност пословања (Choi et al., 2014; Rust et al., 1996). Сходно томе, може се рећи да рад у туризму подразумева и одређени степен емоционалног рада запослених. Хохшилд (Hochschild, 1983), при дефинисању емоционалног рада, истиче да се овај конструкт односи на изражавање емоција и стварање осећања, као очекивани део радне улоге. Емоционални рад захтева директни контакт са људима, а запослени су у обавези да произведу емоционално стање друге особе, у овом случају корисника (Hochschild, 1983). Пуг (Pugh, 2001) у свом истраживању показује да запослени у директном контакту са гостима преносе своје емоције корисницима услуга. Дакле, у туризму, емоције пружаоца услуга могу бити од важности за успешно креирање и испоручивање добре услуге. Тако, позитивне емоције запослених могу да проузрокују позитивне емоције корисника, што може довести до тога да корисници повољније оцене квалитет услуге (Babakus et al., 2009).

У складу са тим, Бабин и Болес (Babin, Boles, 1998) сматрају да се пословне перформансе могу посматрати кроз ниво продуктивности сваког запосленог као индивидуе (Babin, Boles, 1998). То заправо значи да запослени који су посвећени свом послу и ефикасном пружању услуга у исто време унапређују и пословне резултате организације у којој раде (Bakker, Demerouti, 2008; Chen, Chen, 2010; Karatepe et al., 2014; Rojas, Camarero, 2008). Дакле, квалитет пословних перформанси може се конципирати као атрибут услуге, контролисан од стране пружаоца услуга (Baker, Crompton, 2000), па се чини да квалитетни, оспособљени и задовољни кадрови могу да обезбеде већу конкурентност и олакшају процес прилагођавања променама на тржишту. Због тога је за достизање успеха пословања важно достигнути и висок степен услужне оријентације запослених, као и њиховог задовољства послом и организационог поверења (Стефановић, Урошевић, 2012), што заправо представља пословне перформансе које су детаљније истражене у оквиру ове дисертације.

## 12.1. УСЛУЖНА ОРИЈЕНТАЦИЈА

Технолошки напредак, нарочито дигитализација друштвених медија и приступ информацијама у реалном времену, у било које доба дана, уводи нови императив пословања. Потрошачи су боље информисани и због тога више очекују, те се брже опредељују и да пређу код другог пружаоца услуга, уколико су незадовољни услугом коју су до тада користили (Chathoth et al., 2014). Пословање може бити оријентисано ка конкурентима, као и основним компонентама организационе културе, али се све више компанија, из наведеног разлога, оријентише ка корисницима. Овакав концепт пословања назива се услужном оријентацијом (Athanasopoulos, 2000; Lytle, Timmerman, 2006; Narver, Slater, 1990; Slater, Narver, 1994; Wu et al., 2008). Тако се услужна оријентација може објаснити као скуп веровања који ставља интерес корисника на прво место, а истовремено не искључује интерес осталих стејкхолдера, као што су власници, менаџери и запослени, а све у циљу развијања дугорочне профитабилности организације (Deshpande et al., 1993).

Ројкерт (Ruekert, 1992) посматра услужну оријентацију као степен у ком пословне јединице прикупљају и користе информације о корисницима, као и степен у ком оне развијају и спроводе пословне стратегије којима би требало да одговоре на потребе и жеље корисника. Према оваквом становишту, корисник представља најкритичнији фактор развоја

пословне стратегије у оквиру спољашњег окружења компаније. Услужна оријентација се базира на задовољавању потреба корисника, а често захтева од запослених да преузму иницијативу приликом пружања услуга (Wu et al., 2008). Овај тип пословне оријентације се може посматрати и као стратешка усмереност организације ка пружању квалитетне услуге (Athanassopoulos, 2000; Lytle, Timmerman, 2006). Дакле, успешност услужне оријентације огледа се у усаглашавању потреба корисника са услугама организације, а сами корисници то могу видети као персонализацију, односно као индивидуални приступ пружању услуга (Seheer, Loos, 2002).

У пословном окружењу организација које су услужно оријентисане, препозната је снага потрошача, због чега оне своје пословање усмеравају од пословања за клијенте ка пословању са клијентима (Brown et al., 2002; Kennedy et al., 2002; Licata et al., 2003; Verhoef et al., 2010). Услужна оријентација захтева да цела организација усвоји основни сет правила организационе политике, праксе и процедура, усмерених ка подржавању и награђивању понашања које ствара и обезбеђује квалитетну услугу (Lytle et al., 1998). Уколико менаџери могу да успоставе висок ниво услужне оријентације у ставу својих запослених, то ће генерисати и висок степен стабилности у пословном понашању. Дакле, као што корисници представљају критични екстерни фактор, тако запослени представљају критични интерни фактор успешности пословања (Stock, Noyer, 2005). Изграђивање односа између екстерних и интерних корисника је стога веома битно, па све више компанија покушава да изгради дубоке, смислене и дугорочне односе са својим клијентима (Bhattacharya, Sen, 2003).

Услужна оријентација захтева ефикасно прикупљање и коришћење информација о корисницима и самим тим обавезује хотеле да континуирано и константно уче и акумулирају знање, неопходно за испуњавање потреба корисника и стварање вредности за њих (Sin et al., 2005). Хотели су у могућности да одмах добију повратне информације од клијената (Shaw et al., 2011) и увиде латентне недостатке у пружању услуга (Altinau, 2010), кроз регуларно прикупљање података и посматрање трендова на тржишту и промена у потребама корисника. Запослени су у прилици да опрезно размотре потребе корисника и увиде невербалне информације које им корисници преносе, те угоститељске компаније на овај начин могу прецизније да одговоре на перпецију корисника према постојећим услугама (Lages, Piercy, 2012).

Ро и Вонг (Ro, Wong, 2012) такође указују на то да угоститељске компаније могу лако да анализирају жалбе потрошача, чиме им је омогућена идентификација могућих прилика и приоритета у побољшању услуга. Даље, Зоу и сарадници (Zhou et al., 2009) указују на то да хотели, који су услужно оријентисани, користе расположиве ресурсе за прилагођавање или побољшање компоненти својих услуга, управо на основу регистрованих жалби, односно повратних информација незадовољних корисника. Ако тренутне услуге не испуњавају очекивања корисника, оне се могу накнадно побољшати (Altinau, 2010). Ова чињеница указује на то да прикупљање повратних информација од корисника може да помогне угоститељским предузећима у развијању стратегија усмерених ка побољшању услуга, активности, процеса (Ro, Wong, 2012) и приоритета у алокацији ресурса (Cheng et al., 2012).

Лична интеракција између пружаоца и корисника услуга може да обликује задовољство, односно незадовољство корисника (Wei et al., 2013). Због тога, ниво

љубазности и предусретљивости који поседује сваки појединац мора бити узет у обзир приликом селекције кадрова за послове у области хотелијерства. Ово се посебно односи на део пословања хотела чија је суштина директна интеракција између запослених и корисника (Teng, Barrows, 2009). Запослени који су у директном контакту са гостима су директни учесници у имплементацији концепта пословања (Brown et al., 2002), а њихови ставови и понашање могу да утичу на перцепцију корисника о квалитету услуге и њиховом задовољству, што даље може да се одрази на достизање или недостизање пословних циљева (Kim, Suh, 2005; Kim et al., 2012). Дакле, услужна оријентација може да створи конкурентску предност кроз генерисање услуга чија је вредност јединствена, тешка за копирање и врхунског квалитета (Narver et al., 2000; Nwokah, Maclayton, 2006; Tang, 2014). Због свега наведеног, услужна оријентација може да се посматра и као стратегија за приступ информацијама о најважнијим потребама корисника (Salomo et al., 2003), а често је и језгро пословног успеха, па је од суштинског значаја да сви запослени разумеју њен значај (Dawes, 2000; Orfila-Sintes, Mattsson, 2009; Yilmaz et al., 2005).

### 12.1.1. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА УСЛУЖНУ ОРИЈЕНТАЦИЈУ

Ким и сарадници (Kim et al., 2005) истраживали су утицај *социо-демографских карактеристика* запослених у ресторанима на степен њихове услужне оријентисаности. Резултати су показали да карактеристике попут пола, старости, образовања и брачног статуса немају значајан утицај на услужну оријентацију. Ипак, резултати истраживања које су спровели Матисес и Бурфорд (Mathies, Burford, 2011), међу запосленима у хотелима, указују на то да се запослени мушког пола више фокусирају на могуће последице услужне оријентације, док се запослени женског пола фокусирају на стварну интеракцију са корисницима услуга и емотивне исходе овог контакта (Mathies, Burford, 2011). Багат и Вилијамс (Bhagat, Williams, 2008), као и Петровић и сарадници (Petrović et al., 2014), такође указују на то да запослени женског пола показују виши ниво суштинске међуљудске посвећености током пружања услуга у односу на запослене мушког пола.

Даље, Фројелих и сарадници (Froehlich et al., 2016) сматрају да постоји индиректна веза између старости и услужне оријентације. Наиме, старији запослени могу осетити страх да ће бити замењени млађима, па се труде да, кроз високи степен услужне оријентације, пруже квалитетне услуге корисницима и на тај начин себи осигурају дужи останак у компанији (Froehlich et al., 2016). Такође, утврђено је да старији запослени остварују боље односе са менаџерима, а да управо ови односи могу посредовати у односу између старости и услужне оријентације запослених (Gellert, Schalk, 2011).

Све више истраживања показује да институције високог образовања из области туризма интензивније имплементирају програме који укључују развијање свести о значају услужне оријентације за успешност пословања. Тако, за очекивати је да запослени са вишим степеном образовања из области туризма или других услужних делатности могу бити више оријентисани ка испуњавању потреба корисника (Jain et al., 2011; Vauterin et al., 2011; Koris, Nokelainen, 2015; Petrović et al., 2013; Yeо, 2008). Ипак, истраживање које је спроведено међу запосленима у туристичком сектору Србије и Словеније указује на то да не постоје

статистички значајне разлике у услужној оријентацији на основу тога да ли је образовање запослених из туризма или неке друге области (Павић, 2013).

Услед специфичности хотелског пословања, као и услед захтева менаџмента, од запослених у хотелима се обично тражи да буду услужно оријентисани. Међутим, степен услужне оријентисаности је понекад лакше достигнути међу запосленима из мањих, обично руралних средина, услед чињенице да је у таквим срединама заједништво једна од вредности која доминира и која се поштује. Тако, запослени из руралних средина могу тежити ка стварању добрих односа, не само са осталим запосленима, већ и са корисницима услуга, услед чега и степен њихове услужне оријентисаности може бити виши у односу на оне из већих урбаних целина (Poorsoltan et al., 1991; Skuras et al., 2003). Међутим, Павић (2013) указује на то да место истраживања, односно место становања испитаника, нема увек статистички значајан утицај на услужну оријентацију запослених.

Истраживање спроведено у пословном систему развијених земаља, показује да висина месечних прихода, као и додатни систем награђивања, уколико је развијен, може имати позитиван ефекат на услужну оријентацију запослених. У оквиру земаља у развоју, показало се да нестабилна економска ситуација може двојачко утицати на степен услужне оријентације. С једне стране, она може бити умањена, услед генералне нестабилне ситуације у друштву, док са друге може бити висока, као одраз тежње запослених да се задрже у организацији и на тај начин умање своје финансијске проблеме који могу настати као последица незапослености (Burgess, Nyajeka, 2007). Ипак, не мора да значи да ће износ месечних примања увек утицати на услужну оријентацију запослених. Са једне стране, постоје запослени којима посао, сам по себи, представља вид награде, па улажу значајније напоре усмерене ка испуњавању потреба корисника, док су са друге стране запослени, којима месечна примања служе искључиво за испуњавање личних потреба изван организације, па потребе корисника могу сматрати маргиналним и испуњавати их по аутоматизму и без указивања предусретљивости (Low et al., 2001).

*Индивидуалне разлике.* Да би се постигло понашање запослених које може довести до пружања квалитетне услуге, запослени би требало да буду мотивисани за обављање својих дужности као пружаоца услуга (King, Grace, 2009; Susskind et al., 2000). Без обзира на то што сви запослени могу да добију исту обуку и могу имати слично радно искуство, не подразумева се да ће сви поступати на начин који организација од њих очекује. Ово може представљати последицу тога да сви запослени, као индивидуе, поседују карактеристике личности, које садрже предиспозицију да се сваки запослени понаша на одређени начин (Donavan et al., 2004). Тако, на основу Листе индивидуалних вредности коју је успоставио Кале (Kahle, 1983), Ладхари и сарадници (Ladhari et al., 2011) истичу да испуњавање очекивања која се односе на личне вредности, као што су самоостваривање, самопоштовање, осећај постигнућа и безбедности могу да утичу на квалитет пружене услуге у позитивном смислу.

*Унутар-организациони фактори* могу да олакшају, али исто тако и да буду опструктивни у процесу промене пословања и тежње ка приближавању корисницима (Chathoth et al., 2014; Van Doorn et al., 2010). У данашњем окружењу, информационе технологије олакшавају проток информација и знања међу менаџерима, запосленима, добављачима и корисницима, чиме се унапређује међусобна сарадња усмерена ка стварању

вредности за кориснике (Cabiddu et al., 2013; Lusch et al., 2007). Стратешки приступ сагледавања производа, односно услуге, кроз очи корисника, може бити од пресудног значаја за доношење значајних измена пословања у виду иновација услуга, као вредности којој би свака организација требало да тежи. Међутим, нису све компаније подједнако спремне на иновирање, што свакако утиче и на степен услужне оријентације пословања (Ottenbacher, Harrington, 2009). Од пресудног је значаја за организацију да искористи свој људски капитал, кроз подстицање нових идеја, размене знања, награђивање креативних запослених и запошљавање менаџера који су отвореног ума и високог нивоа спремности да подрже нове идеје, које даље могу довести до стварања нових производа и услуга (Hult et al., 2004). Дакле, у контексту хотелског пословања, иновативност се може посматрати као вредност коју би организације требало да подстичу, а која истовремено може имати разне облике, као што су развој одговарајуће стратегије, подстицање запослених да дођу до креативних идеја или једноставно бити отворен за промене (Tajeddini, 2010).

Сускид и сарадници (Susskind et al., 2007) наводе да је подршка, коју запослени добијају од колега и менаџмента, важна за достизање услужне оријентације. Висики и сарадници (Wieseke et al., 2007) су истраживали услужну оријентацију у туристичким агенцијама и увидели да менаџери туристичких агенција могу развити услужну оријентацију међу својим запосленима кроз креирање концепта пословања у контексту услужне оријентације. Ови резултати у складу су са резултатима истраживања које су спровели Срок и Хојер (Stock, Hoyer, 2002) према којима услужна оријентација запослених директно зависи од услужне оријентације самих менаџера. Са друге стране, запослени на супервизорским позицијама више теже ка постизању пословног успеха, па је самим тим и њихова свест о услужној оријентацији развијенија и уочљивија у понашању (Kim et al., 2005). Такође, Ким и сарадници (Kim et al., 2005) су показали да су запослени са дужим радним стажом, као и они на позицијама супервизора, више услужно оријентисани. Ови резултати указују на то да запослени, током времена које проведу у организацији, на неки начин почну да се поистовећују са истом, чиме изграђују однос поверења не само са колегама, већ и са корисницима (Kim et al., 2005). Ипак, резултати истраживања у оквиру туристичког сектора указују на то да не постоји статистички значајан утицај привржености организацији, као последице дужине радног стажа у одређеној организацији, на услужну оријентацију (Павић, 2013). Такође, могло би се претпоставити да ће запослени, који у одређеној организацији раде током читаве године и са пуним радним временом, бити више услужно оријентисани у поређењу са онима који раде током одређене туристичке сезоне или чије је радно време скраћено. Ипак, Видмир (Widmier, 2002) указује на то да ово не мора бити правило, тачније да и једни и други могу бити подједнако услужно оријентисани, а да се њихово понашање према корисницима може разликовати само на основу тога колико су запослени у стању да одглуме расположење које се од њих очекује.

Услужна оријентација представља важан аспект успешности пословања организација, било да је реч о великим или малим и средњим компанијама (Zehrer, 2009). Ипак, фокус оријентације пословања може се разликовати и према подели организација на профитни и непрофитни сектор. Тако, организације које послују у профитном сектору показују већи степен оријентације ка корисницима (Macedo, Carlos Pinho, 2006), а како

туризам припада профитном сектору, тако ће се овом типу организација посветити више пажње у склопу истраживања.

*Специфичност пословања у туризму.* Блешић и сарадници наводе да су хотели под све већим притиском конкуренције, те да је неопходно да се посвете побољшању квалитета услуга кроз стварање услужне оријентације. Дакле, развој мера за побољшање квалитета угоститељских услуга представља основни предуслов за успешно пословање и опстанак на тржишту, што не заобилази ни пословање хотела у земљама као што је Србија (Blešić et al., 2009). Још једно од истраживања из области туризма које указује на значај услужне оријентације за пословање овог сектора на територији Србије спроведено је у пет бања западноморавске спа зоне, обухвативши хотеле у Врњачкој, Матарушкој, Овчар, Богутовачкој бањи, као и у бањи Горња Трепча. Аутори ове студије истичу да побољшање квалитета производа и услуга, представља аспекте пословања које би требало посматрати као стратешке приоритете са којима се суочава хотелско пословање. Резултати истраживања су показали да гости хотела бања у западноморавској спа зони показују генерално незадовољство хотелским услугама, што указује на потребу побољшања квалитета услуга кроз подизање нивоа услужне оријентације запослених у овим хотелима (Blešić et al., 2011). Слични резултати су добијени у истраживању које је обухватило туристичке агенције Србије и Словеније, а који указују на то да примена услужне оријентације у туризму и хотелијерству још увек није у заступљена у довољној мери у оквиру ове две земље. Као један од битних разлога ове ситуације наводи се превасходна неупућеност запослених на руководећим позицијама и њихова незаинтересованост за могуће начине примене услужне оријентације и адекватно разумевање овог термина (Павић, 2013).

*Културне специфичности.* Ву и сарадници (Wu et al., 2008) утврдили су да поред интерних, организационих карактеристика, и екстерне карактеристике окружења, у виду културних карактеристика одређеног друштва, могу да утичу на услужну оријентацију. На утицај културних специфичности у обликовању услужне оријентације указују и бројни други аутори (Bhagat, Williams, 2008; Furrer et al., 2004; Hofstede, 1980, 2001; Kirca et al., 2005; Mathies, Burford, 2011; Nakata, Sivakumar, 2001; Singh, 2006; Tajeddini, Trueman, 2012; Triandis, 1995; Yilmaz et al., 2005). Културна специфичност Србије односи се пре свега на транзицију заступљених вредности од колективистичких ка индивидуалистичким. Такође, може се рећи да Србија представља простор са специфичним карактеристикама пословања, које су често условљене нестабилним економским, политичким и социјалним условима, па је све наведено потребно размотрити приликом истраживања услужне оријентације запослених у хотелима на Копаонику. Ипак, поред услужне оријентисаности, потребно је осврнути се и на задовољство послом, које се такође мора достигнути међу запосленима, уколико организација тежи ка дугорочним позитивним ефектима пословања.

## 12.2. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

Задовољство послом се најчешће објашњава као пријатно и позитивно емотивно стање, које произилази из процене посла или радног искустава (Locke, 1976). Даље, Врум (Vroom, 1982) посматра задовољство послом као емоционалну оријентацију запослених



према тренутним радним улогама. Слично претходно наведеним објашњењима и Спектор (Spector, 1997) дефинише овај конструкт као став који одражава колико људи воле или не воле свој посао. Задовољство послом се посматра и као степен позитивне афективности коју запослени осећају према својим радним задацима (Buchko et al., 1998), али и као позитивна емоционална реакција индивидуе која резултира из односа између остварених резултата и оних који се очекују или заслужују у оквиру одређене радне улоге (Oshagbemi, 1999). Истраживање које су спровели Кронин и сарадници (Cronin et al., 2000) показало је да задовољство послом може да утиче на намере у понашању запослених и да може бити важан показатељ успешности пословања (Cronin et al., 2000). На крају, Вајс (Weiss, 2002) објашњава задовољство послом као позитивну евалуацију посла или пословних ситуација. Он посматра задовољство и као сентиментални одговор, односно као приступ који индивидуа показује према сопственом послу (Weiss, 2002).

### 12.2.1. ВЕЗА ИЗМЕЂУ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ

Поједине студије испитују однос између задовољства послом и претходно дефинисане услужне оријентације (Donavan et al., 2004; Hoffman, Ingram, 1992; Pettijohn et al., 2007). Резултати показују да виши ниво задовољства послом подстиче запослене да буду више услужно оријентисани (Pettijohn et al., 2007). Тако, Чо и Парк (Cho, Park, 2011) третирају услужну оријентацију запослених као друштвени капитал и утврђују да се степен њихове услужне оријентисаности може разликовати на основу карактеристика задовољства послом у оквиру одређене организације. Овај налаз се заснива на теорији друштвене размене, која указује на то да, уколико се индивидуе укључе у реципрочно понашање, и саме могу имати корист од тога. Хофман и Инграм (Hoffman, Ingram, 1992) примењују теорију друштвене размене у радном контексту и закључују да задовољство послом позитивно корелира са понашањем оријентисаним ка корисницима. На сличне резултате указују и бројни други аутори (Alizadeh et al., 2012; Chen, Indartono, 2011; Hopkins, Weathington, 2006; Motowidlo, 1984; N'Goala, 2007; Powell et al., 2006; Song et al., 2009; Tellefsen, Thomas, 2005).

### 12.2.2. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

Конструкт задовољства послом привлачи пажњу истраживача још од почетка 20. века. Поред наведених објашњења овог конструкта, задовољство послом се може посматрати и као комбинација психолошких, физиолошких и околности окружења, које изазивају особу да искрено констатује да је задовољна својим послом. Стога је још у раној фази истраживања задовољства послом утврђено да више фактора може играти важну улогу у његовом формирању међу запосленима, а први од њих је приказан у виду утицаја социо-демографских карактеристика запослених (Horrock, 1935).

*Социо-демографске карактеристике.* Поједине студије (Mora, Ferrer-i-Carbonell, 2009) указују на то да мушкарци показују виши степен задовољства послом него жене. Ипак, према резултатима других студија (Clark, 1996; Jung et al., 2007; Kim, 2005; Okpara et al., 2005), жене су те које достижу виши степен задовољства послом у односу на мушкарце,

док има и оних аутора који сматрају да не постоје значајне разлике у задовољству послом на основу разлика у полу (Al-Ajmi, 2006; Eskildsen et al., 2004; Frye, Mount, 2007; Koyuncu et al., 2006; Linz, 2003; Petrović et al., 2014; Ward, Sloane, 2000). Очекивања жена у вези са задовољством послом могу бити нижа у поређењу са очекивањима мушкараца, па их је понекад лакше достигнути (Kaiser, 2007). Међутим, Кели (Kelly, 1989) тврди да је испитивању задовољства послом код жена потребно приступити са извесном дозом опреза, јер оне често могу бити склоне улепшавању процене задовољства послом, истичући да су задовољне својим послом, чак и ако нису.

Резултати проучавања питања старости и задовољства послом доказују да задовољство послом расте упоредо са годинама (Bellou, 2010; Herzberg et al., 1957; Hulin, Smith, 1965; Lee, Wilbur, 1985). Међутим, Карел и Елберт (Carrell, Elbert, 1974) напомињу да задовољство послом расте све до пред одлазак у пензију, када значајно опада. Резултати истраживања спроведеног у Србији указују на то да су менаџери у туристичком сектору, старости између 41 и 50 година, највише задовољни својим послом, док они између 21 и 30 година показују најниже задовољство (Jovanović et al., 2018). Резултати ове студије су у складу и са претходним истраживањима (Carrell, Elbert, 1974), која истичу да постоји пад задовољства послом пред одлазак у пензију. Овај пад може бити изазван чињеницом да обављање радних задатака постаје све теже годинама и да се на старије менаџере често врши притисак ка повлачењу, да би млађи запослени могли да заузму њихову пословну позицију. Што се тиче старости запослених на нижим организационим нивоима туристичког сектора Србије, највише задовољство послом је примећено код оних између 51 и 60 година старости. За разлику од менаџера, запослени на нижим организационим нивоима не показују пад задовољства послом пре пензионисања. Ово би могла бити последица већег притиска и захтевнијих радних одговорности менаџера у односу на запослене на нижим организационим нивоима (Jovanović et al., 2018).

Још један социо-демографски фактор који може да утиче на задовољство послом је степен образовања. Запослени са високим нивоом образовања могу имати већа очекивања у погледу задовољства послом, што би могло отежати постизање истог. Такође, задовољство послом може бити ниже у ситуацијама када образовање запослених није из области посла на ком су запослени тренутно ангажовани, као и у случају ако је њихов ниво образовања виши у односу на потребе обављања одређених радних задатака (Szivas et al., 2003; Tsang et al., 1991). Ипак, Фраје и Маунт (Frye, Mount, 2007) указују на то да образовање има минимални утицај на задовољство послом, а да овај утицај често може и да изостане.

Брачни статус запослених такође може утицати на задовољство послом (Jovanović et al., 2018). Елијас и Џорџ (Ealiam, George, 2012) тврде да је задовољство послом незнатно више код самаца у односу на оне који су у браку. Ови аутори повезују своја сазнања са нивоом емоционалне интелигенције, која може бити виша код оних који су у браку, тако да су и њихова очекивања у вези са задовољством послом већа (Ealiam, George, 2012). Са друге стране, Токер (Toker, 2011) тврди да брачни статус нема статистички значајан утицај на задовољство послом.

Саиџо и сарадници (Saijo et al., 2013) сматрају да задовољство послом може бити и под утицајем места пребивалишта запослених, обзиром на чињеницу да већи градови могу

довести до вишег нивоа исцрпљивања запослених, што може да утиче на смањење задовољства послом. Ипак, студија спроведена у оквиру туристичког сектора Србије указује на то да место становања испитаника нема статистички значајан утицај на задовољство послом (Jovanović et al., 2018).

С друге стране, социо-демографски фактор који обично повећава задовољство послом је износ месечних примања (Bilgic, 1998; Pan, 2015). Локе (Locke, 1976) је утврдио да висина личног дохотка може утицати на задовољство послом и да ће задовољство послом бити веће уколико запослени сматра да је адекватно награђен за свој труд. Чињеница да висина месечних прихода може повећати задовољство послом, најчешће се користи као облик подизања мотивације запослених (Pan, 2015). У туристичком сектору Србије највиши степен задовољства послом је карактеристичан за запослене на нижим организационим нивоима са месечним примањима између 30.001 и 50.000 РСД, а нешто мањи за групу запослених са примањима између 15.001 и 30.000 РСД, док је најниже задовољство послом примећено код запослених чији су приходи мањи од 15.000 РСД. Они са просечним месечним примањима су задовољнији у односу на оне са зарадама испод и изнад просека. Претпоставка је да су запослени на нижим организационим нивоима који имају примања изнад просека преоптерећени послом и да су под већим притиском, што доводи до нижег степена задовољства послом. Ови запослени могу бити изложени истом радном оптерећењу и одговорностима као и њихови менаџери, уз истовремено ограничавање слободе у обављању радних задатака и мању сигурност радног места у односу на менаџере. Они са исподпросечним платама су разумљиво мање задовољни послом, јер њихове зараде често нису довољне за нормалан живот. Ипак, понекад се месечна примања не одражавају на задовољство послом, већ само на задовољство платом, па би између ова два појма требало направити разлику (Malik et al., 2012).

*Индивидуалне карактеристике.* Поред истраживања социо-демографских карактеристика запослених (Bellou, 2010; Ealias, George, 2012; Golding et al., 1983; Murray, Atkinson, 1981; Pan, 2015; Saijo et al., 2013; Quinn et al., 1974), пажња истраживача је још давно била усмерена и ка проучавању психолошких и генетских утицаја на задовољство послом. Тако, Арви и сарадници (Arvey et al., 1989) сматрају да је чак 30% варијација у задовољству послом проузроковано управо овим факторима. Стју и Рос (Staw, Ross, 1985) истичу да темперамент сваке индивидуе може да утиче на перцепцију задовољства послом, а исто тврде и Герхарт (Gerhart, 1987) и Стју и сарадници (Staw et al., 1986). Темперамент је често формиран на основу друштвених утицаја, али и поред тога што се показало да може имати утицај на задовољство послом, начин утицаја је још увек недовољно истражен, јер очигледно свака индивидуа може да реагује на себи својствен начин (Staw et al., 1986). Уколико индивидуалне вредности нису у складу са организационим, запослени би могли осетити притисак угрожавања личних вредности. Осећај угрожавања индивидуалних вредности може омогућити запосленима да буду успешни у организацији, али њихово задовољство послом се истовремено може смањити. Са друге стране, уколико су индивидуалне вредности запослених либералније у односу на организационе, запослени могу сматрати да организација ограничава њихов пословни потенцијал, што се такође може одразити на ограничавање њиховог задовољства послом (Ambrose et al., 2008; Arthaud-Day et al., 2012; Lopez et al., 2009). Истраживање које су Јовановић и сарадници (Jovanović et al.,

2018) спровели у туристичком сектору Србије обухватило је и истраживање утицаја листе индивидуалних вредности на степен задовољства послом. Међутим, резултати не указују на то да нека од девет испитаних вредности утиче на формирање истог (Jovanović et al., 2018).

*Организационе карактеристике.* Истраживање спроведено да се утврди однос између задовољства послом и организационих карактеристика јасно манифестује присуство односа између наведених варијабли (Sempane et al., 2002). Прво, задовољство послом се показало интензивнијим у оквиру непрофитног сектора. Сама чињеница да индивидуа ради у оквиру организације формиране да би помогла другима пружа осећај поноса и сатисфакције. Са друге стране, у оквиру профитног сектора би требало размотрити бројне друге аспекте који могу да утичу на задовољство послом (Donegani et al., 2012). Тако је на основу прегледа емпиријских студија о задовољству послом, Локе (Locke, 1976) утврдио да је оно веће уколико постоји разноврсност радних задатака без превеликих физичких захтева, затим одговарајући услови рада, поштовање и уважавање запослених од стране колега, подршка менаџмента у управљању радним местом кроз минимизирање конфликта. Даље, Хакман и Лоулер (Hackman, Lawler, 1971) указују на то да, уколико постоје разноврсност радних задатака, аутономија, идентификација запослених са радним задацима и организационим вредностима, запослени могу показати већи степен мотивисаности и задовољства својим послом у односу на запослене чији се послови не одликују наведеним карактеристикама. Хакмен и Олдхем (Hackman, Oldham, 1976) такође показују да запослени чији се посао одликује високом разноврсношћу и могућношћу идентификације са пословним задацима, извесним степеном аутономије и повратних информација, могу бити мотивисанији, задовољнији и продуктивнији. Резултати ове студије доказују и то да физички услови, сигурност посла, контрола над свакодневним радним задацима, вештине директних подређених или надређених, правила и процедуре компаније, могућност за лични развој, имиџ компаније и квалитет њених производа и услуга, слобода за изјашњавање мишљења без страха од казне, поштовање радног времена, представљају важне компоненте задовољства послом (Hackman, Oldham, 1976).

Величина компаније такође може утицати на задовољство послом. Тако, Тансел и Гациоглу (Tansel, Gazioğlu, 2014) истичу да је задовољство послом теже достигнути у оквиру већих компанија, а као главни разлог наводе нешто лошије односе између менаџера и запослених. Резултати њиховог истраживања указују на то да се бољи односи између менаџера и запослених формирају у оквиру мањих компанија, услед могућности за формирање приснијих односа, што се позитивно одражава и на задовољство послом (Tansel, Gazioğlu, 2014).

Следећи фактор који може да утиче на задовољство послом је делатност у склопу које организација послује (Kilili, Vozdağlar, 2013). У сектору услуга, задовољство послом је понекад тешко достигнути, па оно може изостати, због учестале исцрпљености запослених. Ово може бити изазвано високим нивоом контакта са људима (Choi et al., 2014), нарочито током одређене туристичке сезоне, када је и обим посла знатно већи, без обзира на то колико су радних часова запослени ангажовани у току дана. Међутим, организације могу стимулисати задовољство послом путем одговарајућих мера које се односе на посао. Организације које пружају адекватан систем награђивања и социјалне подршке својим

запосленима могу да повећају задовољство послом (Mark, Smith, 2012). Исто тако, задовољство послом се може постићи пружањем веће аутономије у обављању радних задатака (Lange, 2012) и обезбеђивањем услова за адекватну равнотежу између посла и осталих свакодневних обавеза запослених (Szivas et al., 2003). Такође, потребно је напоменути да Џонстон и Маршал (Johnston, Marshall, 2005) сматрају да морални стандарди, често изражени кроз етички кодекс, могу бити од значаја за постизање лојалности клијента, али и за постизање пријатељских односа између запослених и за обезбеђивање њиховог самоиспуњења, што може позитивно да утиче на задовољство послом.

Резултати истраживања које су спровели Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2018) показују да су менаџери у туристичким организацијама Србије знатно задовољнији послом од запослених на нижим организационим нивоима. Овај налаз не изненађује, јер руководиоци обично имају веће приходе, већу сигурност радних места, већу слободу приликом обављања својих радних задатака, као и боље услове рада, што се истовремено одражава и на већи ниво задовољства послом. Задовољство послом менаџера је такође веће у организацијама са прописаним и транспарентним етичким кодексом што би могло да значи да прописана правила могу да олакшају посао. Са друге стране, задовољство послом запослених на нижим организационим нивоима је под утицајем сектора у ком запослени раде. Према резултатима ове студије, запослени у секторима са мањим нивоом контакта са корисницима показују веће задовољство послом у поређењу са запосленима који раде у директном контакту са корисницима, што упућује на то колико рад са корисницима заправо може бити исцрпљив (Jovanović et al., 2018).

Такође, сматра се да запослени са дужим радном искуством показују веће задовољство послом. Током година рада у одређеној организацији, они стичу искуство које им помаже да се изборе са стресним ситуацијама, а дужи стаж у организацији може допринети и њиховом осећају сигурности посла, што се такође може одразити на задовољство послом у позитивном смислу (Testa, Mueller, 2009). Ипак, не слажу се сви са тим да радни стаж увек доприноси задовољству послом. Напротив, Малик и сарадници (Malik et al., 2012) сматрају да радни стаж често нема статистички значајан утицај на достизање истог.

*Културне специфичности.* Као и у случају перцепције етичке климе, друштвено одговорног пословања и услужне оријентације запослених, задовољство послом такође може бити под утицајем културних специфичности (Eddleston et al., 2006; Eskildsen et al., 2010; Karin Andreassi et al., 2014; Loh et al., 2010). Због тога је тумачењу резултата истраживања потребно приступити са пуним разумевањем друштва у склопу ког је истраживање спроведено, у овом случају Србије, као друштва у транзицији, на шта је већ претходно указана пажња.

### 12.2.3. ОРГАНИЗАЦИОНО ПОВЕРЕЊЕ КАО ВАЖАН АСПЕКТ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

Бројне студије су истраживале везу између организационог поверења и задовољства послом, па се на основу резултата може рећи да постоји тесна веза између њих (Argyee et al.,

2002; Brashear et al., 2003; Dirks, Ferrin, 2002; Driscoll, 1978; Flaherty, Pappas, 2000; Frenkel et al., 2013; Lagace, 1991; Ratnasingham, 1998; Rich, 1997; Shim et al., 2008; Shockley-Zalabak et al., 2000; Stringer, 2006; Tallman, 2007). Ипак, два дивергентна гледишта произилазе из ове литературе. Заговорници првог становишта сматрају да поверење проистиче из поновљеног задовољства (Hogppu et al., 2008; Moliner et al., 2007). Тако, су Хорпу и сарадници (Hogppu et al., 2008) утврдили да понављање искуства задовољства формира поверење. Заговорници другог становишта, тврде да је поверење претходница задовољства, при чему се прво формира поверење, што онда утиче на повећање нивоа задовољства (Liu et al., 2010). Тако, чини се да се запослени могу осећати заштићеније у организацији на основу осећаја поверења, што може повећати и њихово задовољство послом. То значи да се запослени са већим поверењем у организацију могу осећати сигурније и срећније приликом обављања својих послова. Овај податак указује на то да поверење у оквиру оба становишта заправо представља важан аспект квалитета искуства унутар организације (Chiou, Pan, 2009; Dirks, Ferrin, 2001; Liu et al., 2010).

Дакле, поверење је тема која се истражује у оквиру организационог понашања, а повезано је са ставовима који се односе на задовољство послом (Colquitt et al., 2007; Deery et al., 2006; Dirks, Ferrin, 2002; Flaherty, Pappas, 2000; Perry, Mankin, 2007). Једно од објашњења поверења у оквиру организационе литературе пружио је Ротер (Rotter, 1967), који истиче да је поверење заправо очекивање запослених да се на дату реч индивидуе или одређене групе, у усменој или писменој форми, може ослонити. Таква очекивања се заснивају на перцепцији поузданости туђих (Gabarro, 1978; Mayer et al., 1995) и афективне реакције запослених на поступке осталих чланова организације (McAllister, 1995; Williams, 2001). Дакле, поверење се састоји од спремности ослањања на другу особу, чије се понашање не може контролисати, у ситуацији у којој су потенцијалне користи много мање него потенцијални губици, уколико друга особа злоупотреби указивање поверења (Mayer et al., 1995). Ипак, Батачарја и сарадници (Bhattacharya et al., 1998) дефинишу поверење као очекивање позитивног исхода на основу очекиваног деловања друге стране у интеракцији заснованој на неизвесности. Такође, Росеау и сарадници (Rousseau et al., 1998) посматрају организационо поверење као генералну перцепцију запослених, која утиче на понашање према организацији у смислу да су запослени спремни да прихвате пословну политику организације.

Шокли-Залабак и сарадници (Shockley-Zalabak et al., 2000) објашњавају организационо поверење као очекивање које запослени имају од мреже организационих односа и понашања, док Тан и Тан (Tan, Tan, 2000) додају да поверење у организацији укључује односе са различитим конститутивним групама, а да је између тих различитих група могуће изградити поверење (Tan, Tan, 2000). Осећај поверења се развија тако што запослени стичу утисак о поузданости организације током времена (Williams, 2001), кроз доказе поузданости, у смислу поседовања способности организације потребних за обављање конкретног посла, мере у којој запослени верују да је организација спремна да ради у њихову корист и мере у којој се верује да се организација придржава моралних принципа (Colquitt et al., 2007). Дакле, организационо поверење подразумева спремност запослених да се препусте организацији (Lin, 2010; Schoorman et al., 2007), а ова спремност може бити постигнута тек када организација јасно представи своје активности и политику

кроз формалне и неформалне канале комуницирања (Lin, 2010; Tan, Lim, 2009). Због свега наведеног се организациона способност развијања и неговања односа дугорочног поверења са запосленима сматра критичном вештином за постизање успеха пословања организације (Lin, 2010).

Поверење је од суштинског значаја у друштвено заснованом радном односу, али често представља велики изазов за управљање (Pomirleanu, Mariadoss, 2015). Претходна истраживања показују да организационо поверење представља битан аспект задовољства послом, услед чињенице да оно може да обезбеди задовољавање друштвено емоционалних потреба запослених, испуњавање њихових пословних очекивања и сигнализирање на доступност помоћи када је она потребна (Pomirleanu, Mariadoss, 2015; Rhoades, Eisenberger, 2002). Истраживања су показала да је организационо поверење фактор од суштинске важности за промовисање сарадње у оквиру организације и да оно може довести до побољшања понашања запослених, као и успешности пословања компаније (Berry, 1995; Dirks, Ferrin, 2001). Такође, Вудмен и Шервуд (Woodman, Sherwood, 1980) сугеришу да висок ниво поверења може довести до боље тимске организованости и бољих пословних резултата.

На основу теорије друштвене размене (Blau, 1964), поверење би требало да игра централну улогу у перцепцији запослених о задовољству послом. Поверење се често развија управо кроз процес друштвене размене, у склопу ког запослени оцењују организационе поступке и узвраћају истом мером у односу на њихове перцепције. Ајзенбергер и сарадници (Eisenberger et al., 1986) објашњавају перцепцију организационе подршке као глобално веровање које обухвата у којој мери запослени сматрају да се њихови доприноси вреднују у организацији и у којој мери компанија брине о њиховој добробити. Теорија друштвене размене (Blau, 1964) указује на то да запослени, у складу са понашањем организације, могу истовремено да контролишу или избегавају пословне стратегије (Baran et al., 2012). Стога теорија друштвене размене заправо указује на варијабилност односа између запослених и организације у складу са количином материјалних ресурса, информација и подршке која се размењује између ове две стране пословања. Дакле, радни однос је облик друштвене размене, која укључује низ интеракција између различитих стејхолдера у организацији (Colquitt, 2001; Cropanzano, Mitchell, 2005; Dirks, Ferrin, 2002; Rhoades, Eisenberger, 2002), па што је већа перцепција вредности различитих облика подршке, бољи је и квалитет интеракције, што даље може довести до позитивног понашања на радном месту (Foa, Foa, 2001).

### **12.3. ПОЗИТИВНИ УТИЦАЈИ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОВЕРЕЊА И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ**

Истраживање задовољства послом и организационог поверења је од посебног интереса за разумевање организационог понашања (Brown, Peterson, 1993; Kilili, Bozdağlar, 2013; Renu, Natarajan, 2011). Још 1918. године, уочена је веза између обављања пословних задатака и формирања осећаја задовољства и поверења (Berry, 1997). Код запослених који су задовољни већином пословних аспеката, постоје и веће шансе да се задрже у конкретној организацији и да се код њих формира већа емоционална повезаност са организацијом и

колективом у њој. Ови запослени даље могу показати већу жељу за постизањем организационих циљева, што је од значаја и за достизање успешности пословања (Renu, Natarajan, 2011). Задовољство послом и организационо поверење међу запосленима су фактори који могу да се одразе и на одлуку корисника за коришћењем производа и услуга одређене организације, њихово задржавање и укупну профитабилност организације, јер задовољство послом и поверење у пословно окружење запослених могу довести до квалитетног, стандардизованог и одрживог нивоа пружања услуга (Kilili, Bozdağlar, 2013).

Претходне студије идентификовале су директан позитиван однос између задовољства послом, организационог поверења и задовољства корисника (Chi, Gursoy, 2009; De Leaniz, Rodríguez, 2015). Овај позитиван однос је још јачи у делатностима у којима је учесталост интеракције између корисника и запослених релативно висока, као што је случај са туризмом (Kassinis, Soteriou, 2003). То значи да задовољни запослени, са високим степеном поверења у пословно окружење организације у којој раде, могу бити више оријентисани ка пружању квалитетне услуге, што даље може довести до вишег нивоа задовољства корисника (Lee et al., 2013). Таква веза између задовољства запослених и задовољства корисника, исказује се кроз термин „огледало задовољства“ у ком је задовољство обе стране подједнако битно (Noe et al., 2010).

У данашњем модерном и динамичном пословном свету, туристички сектор се такмичи на глобалном нивоу за стицање и задржавање базе оданих корисника, тачније за укупну профитабилност и генералну одрживост пословања, па се значај задовољства послом и организационог поверења запослених не би смео искључити приликом постизања тих циљева (Cheng, Brown, 1998; Deery, Shaw, 1999; Pizam, Thornburg, 2000). Задовољство послом и организационо поверење се такође сматрају факторима продуктивности рада, поред утицаја на смањивање одлазака из организације и достизања организационе стабилности (Renu, Natarajan, 2011). Тако запослени са вишим нивоом задовољства послом и организационог поверења могу имати јачи осећај дужности да остану у одређеном хотелу и раде најбоље што могу, како би се одужили за све добро што им је обезбеђено. Према истраживању које су спровели Дивјак и Станић (Divjak, Stanić, 2015) тренутна процена задовољства послом запослених у хотелима у Србији је просечна, што се у великој мери одражава и на успешност пословања, па је потребно овој тематици посветити више пажње.

Даље, квалитет услуге позитивно утиче на задовољство и вредност коју перципира корисник, као што је већ и наведено, те услужна оријентација може да утиче на ове компоненте, а преко њих и на успешност самог пословања. Услужна оријентација може пружити бенефите компанији директно и индиректно, а овако оријентисане компаније могу бити склоне планирању, проактивној примени и награђивању за примену процеса, процедура и пракси које су у циљу стратешког обезбеђивања врхунских услуга (Павић, 2013). На тај начин се интерно може осигурати повећање продуктивности и ефикасности људских ресурса (Piercy et al., 2002), а екстерно се може постигнути веће задовољство корисника и њихова лојалност одређеној компанији (Homburg, Pflesser, 2000; Santos, Escanciano, 2002). Пелхам (Pelham, 2000) је уочио позитиван однос између откривања преференција корисника и профитабилности. Исто тако и Апија-Аду (Appiah-Adu, 1997) указује на то да компаније које улажу средства у задовољавање потреба корисника и



мониторинг конкуренције могу остварити боље пословне резултате у односу на конкуренте који су мање услужно оријентисани.

Услужна оријентација је широко призната као фактор који може допринети успешности пословања (Grissemann et al., 2013). Ипак, иако истраживања испитују однос између услужне оријентације и успешности пословања у разним малим, средњим и великим предузећима у оквиру различитих сектора (Jaworski, Kolhi, 1993; Kashif, Ting, 2014; Kohtamaki et al., 2015; Narver, Slater, 1990), истраживања која се баве овим односом у области хотелијерства су доста оскуднија (Sin et al., 2005; Zhou et al., 2007; Wang et al., 2012). Без обзира на то што је мали број ових истраживања рађен у склопу хотелијерства, резултати постојећих истраживања указују на то да је и у склопу ове делатности присутна веза између услужне оријентације и успешности пословања, те да је битно детаљније је испитати (Grissemann et al., 2013; Sin et al., 2005; Wang et al., 2012; Zhou et al., 2007).

Способности хотела да трансформишу своју услужну оријентацију у побољшање пословања зависи од њихове отворености ка обезбеђивању иновативних производа и услуга (Sin et al., 2005). Тачније, услужна оријентација може да утиче на отвореност менаџмента и запослених ка новим идејама, чиме може да утиче и на побољшање успешности пословања (Cheng, Krumwiede, 2012; Tang, 2014). Услужна оријентација побољшава разумевање корисника хотелских услуга и помаже менаџменту хотела при дизајнирању нових или побољшању постојећих услуга и њиховог усклађивања са потребама корисника (Grissemann et al., 2013; Sin et al., 2005). Задовољни корисници, као последица иновација, могу утицати на повећану стопу продаје хотелских аранжмана, повећаног тржишног учешћа на основу повећане стопе куповине, а то заузврат може побољшати успешност пословања самог хотела (Wang et al., 2012). Тако услужна оријентација може повећати управљачки и финансијски учинак (Sin et al., 2005; Tajeddini, 2010; Tajeddini, Trueman, 2012; Tang, 2014).

Пружајући смернице запосленима за побољшање квалитета услуга, услужна оријентација омогућава хотелима да задовоље потребе корисника са већим степеном ефикасности и ефективности (Grissemann et al., 2013; Tajeddini, Trueman, 2012). Поред испуњавања потреба корисника, у хотелима који су услужно оријентисани, запослени размењују идеје са колегама, као и знања, савете, сугестије и решења у погледу побољшања услуга (Lages, Piercy, 2012). Стога, услужна оријентација може имати кључну улогу у промовисању побољшања услуга и посвећености организационим циљевима, а побољшање квалитета услуга може побољшати и квалитет пословања хотела (Tang, 2014).

На основу свега наведеног, чини се да посвећеност организационим циљевима представља једну од најважнијих последица достизања услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења међу запосленима (Alizadeh et al., 2012; Chen, Indartono, 2011; Cho, Park, 2011; Song et al., 2009). У литератури се посвећеност организационим циљевима најчешће приказује кроз термин *организациона посвећеност* и обично се објашњава као релативна снага запослених да се идентификују и поистовете са организацијом (Glazer et al., 2004; Steers, 1977; Wasti, 2003), са чим се слажу и бројни други аутори (Angle, Perry, 1981; Chong, 2014; DeCotiis, Summers, 1987; Elci et al., 2007; Laksmi, 2004; Moorman et al., 1998; Mowday et al., 1979; Winkelmann-Gleed, 2012). И Портер и сарадници (Porter et al., 1974) посматрају организациону посвећеност као релативну снагу идентификације и укључивања запослених у одређену организацију, уз наглашавање да је

карактеришу три фактора, а то су снажно веровање у прихватање циљева и вредности организације, спремност да се изврши значајан напор у име организације и жеља да се остане у конкретном пословном окружењу. У складу са тим, Лау и Хуанг (Lau, Huang, 1999) тврде да је организациона посвећеност од значаја за достизање успеха у туристичком сектору, који је погођен високим нивоом флукуације запослених.

Ален и Мејер (Allen, Meyer, 1996) такође посматрају организациону посвећеност као психолошку везу између запосленог и организације, која чини мање вероватним да ће запослени добровољно напустити организацију. Они даље предлажу модел трокомпонентне организационе посвећености, у виду афективне, континуалне и нормативне посвећености. Афективна посвећеност односи се на емоционалну повезаност и идентификацију запослених са организацијом. Запослени уживају током рада у одређеној организацији и желе да остану запослени у истој (Allen, Meyer, 1996). Код континуалне посвећености, запослени праве калкулацију о трошковима напуштања организације. Запослени остају у организацији, јер им је потребно да раде. Коначно, у оквиру нормативне посвећености, запослени осећају обавезу да остану у организацији. Овај тип посвећености се састоји од интерних нормативних притисака да се понашају на начин који одговара организационим циљевима и интересима. У овом случају, појединци остају у организацији јер верују да је то права и морална ствар (Allen, Meyer, 1990). Дакле, запослени остају у организацији јер се то од њих на неки начин очекује (Conway, 2004; Meyer et al., 1993).

Без обзира на то у ком се облику појављује, организациона посвећеност показује снажну корелацију са задовољством послом, организационим поверењем и степеном услужне оријентације (Ashforth, Saks, 1996; Gunlu et al., 2010; Humborstad, Perry, 2011; Lam, Zhang, 2003; MacKenzie et al., 1998; Mannheim et al., 1997; Spector, 2000). Тако, Мејер и сарадници (Meyer et al., 1993) тврде да се развој организационе посвећености запослених заснива на позитивним искуствима у раду. Исто тако, уколико се запослени осећају безбедно у организацији, они могу настојати да узврате кроз виши степен оданости и труда и квалитета услуга које пружају (Eisenberger et al., 2001). Када запослени достигну осећај задовољства послом и организационог поверења, они могу показати повољан однос према радном месту и одговорити кроз повећану посвећеност организацији (Raabe, Beehr, 2003; Ramaswami, Singh, 2003). Истраживање организационе посвећености је важно и корисно за успешност пословања, јер је утврђено да може да утиче и на друге организационе исходе, попут успешности продаје и нивоа профитабилности (Benkhoff, 1997; Brett et al., 1995; Rashid et al., 2003). Резултати истраживања показују да су задовољни запослени продуктивнији, пружају већи допринос организационим циљевима и генерално показују нижи степен намере о напуштању организације (Harter et al., 2002). Наведене последице организационе посвећености заузврат могу да утичу и на понашање корисника, што се сматра значајном компонентом пословног успеха у туристичкој индустрији, јер је привлачење и задржавање корисника у фокусу предуслова за стицање тржишне доминације у склопу туристичког сектора (Sheth et al., 2000).

Посао у хотелима често захтева од запослених да се баве различитим захтевима корисника. Менаџмент хотела може да овласти своје запослене да самостално решавају проблеме својих корисника чиме подстиче и јачање њихове услужне оријентације (Kusluvan et al., 2010). Ово чини да запослени могу да осете висок степен личне одговорности

приликом обављања пословних задатака. Под овим околностима, запослени у хотелима улажу више времена и енергије да задовоље захтеве корисника, што истовремено може да представља изазов за запослене, пун смисла и прилика за учење и лични развој (Crawford et al., 2010). Као резултат тога, ови запослени могу увидети значај, односно допринос, свог радног места за успех читаве организације, што им истовремено може пружити и осећај личног остварења. Тако се чини да запослени са високим нивоом радног ангажовања могу достигнути већу посвећеност организацији приликом испуњавања формалних захтева у процесу пружања услуга (Karatepe et al., 2014).

Повећање нивоа организационе посвећености кроз повећање степена личне одговорности на послу може истовремено појачати интензитет обављања радних задатака, што такође може повећати и ниво стреса (Crawford et al., 2010; Lazarus, Folkman, 1984). Међутим, нису све врсте стреса лоше и не доводе нужно до негативних исхода. Резултати студије коју су спровели Крафорд и сарадници (Crawford et al., 2010) указују на то да су посвећеност послу и одговорност у вези са обављањем пословних задатака показатељи да стрес може повећати радно ангажовање запослених, услед чињенице да запослени виде такве аспекте стреса као прилику за учење, развој и раст и да их виде као прилику да накнадно повећају добит и позитивне емоције (Crawford et al., 2010). Дакле, на основу свега наведеног, могу се увидети позитивне стране достизања услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења међу запосленима. Ипак, исто тако је потребно указати на последице њиховог недостизања, чиме ће се још јасније указати на значај услужне оријентације запослених и њиховог задовољства послом и организационог поверења при испуњавању организационих циљева.

#### **12.4. ПОСЛЕДИЦЕ НЕДОСТИЗАЊА ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОВЕРЕЊА И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ**

Запослени у непосредном контакту са гостима су директни учесници у имплементацији концепта маркетинга (Brown et al., 2002), а ставови и понашање ових запослених према корисницима утичу на перцепцију корисника о квалитету услуга и њиховом задовољству, што заузврат утиче на успешност пословања (Bigne et al., 2005; Rust et al., 1996). Задовољство послом и достизање организационог поверења су питања од значаја за достизање успешности пословања, јер низак ниво задовољства послом, као и недостизање организационог поверења, могу довести до повећане стопе одсуствовања запослених са радног места (Cohen, Golan, 2007; Jehn et al., 2006; Porter, Steers, 1973; Scott, Taylor, 1985) и до веће стопе напуштања компаније (Atchinson, Lefferts, 1975; Huang, Su, 2016; Humberstad, Perry, 2011; Korp et al., 1973; Rust et al., 1996; Tett, Meyer, 1993). *Незадовољство послом* се дешава када индивидуа добије мање него што је очекивала у пословном контексту (Daneshfard et al., 2011), а нежељени резултати могу изазвати велике проблеме за компанију приликом мотивисања запослених да задрже одређене стандарде квалитета, неопходних за постизање циљева организације (Kilili, Bozdağlar, 2013).

Сам рад у хотелијерству може довести до проблема који узрокују незадовољство, попут нижих плата, несигурности посла, ограничених могућности за обуку и напредовање, као и често смењивање запослених (Cheng, Brown, 1998; Deery, Shaw, 1999; Pizam,

Thornburg, 2000; Silva, 2006; Tsai, 2008). Такође, разнолика природа сусрета запослених са осталим стејкхолдерима уводи несигурност и варијације у погледу пружања услуга. То може довести до високог нивоа стреса и напетости запослених услед њиховог настојања да задовоље понекад и супротстављене захтеве менаџмента и клијената (Kim, Miller, 2008; Schneider, 1980).

У постојећој литератури заступљено је генерално веровање да незадовољство послом може довести до *негативне афективности* запослених (Karatepe, Aleshinloye, 2009). Афективност се односи на општу тенденцију да се осећа одређено расположење или реагује на одређени начин, са одређеним емоцијама (Bagozzi et al., 1999; Lazarus, 1993), а може бити позитивна и негативна (Agho et al., 1992). Негативна афективност је тенденција индивидуе ка негативним емотивним стањима, као што су туга, анксиозност и непријатељство. Индивидуе са високом стопом позитивне афективности имају веће шансе да доживе позитивна стања током времена и у различитим ситуацијама. Они претендују ка општем осећају благостања, а себе виде као активне, самоефикасне, пријатне и ефикасно ангазоване и, као такве, способне да искусе позитивна емотивна стања (George, 1989). С друге стране, индивидуе са високом стопом негативне афективности обично виде догађаје и остале индивидуе у негативном контексту, нестрпљиви су и нервозни. Дакле, индивидуе са високом негативном афективношћу често могу да буду тужне, узнемирене, песимистички настројене и незадовољне. Они имају негативан став о себи и свету, више су интроспективни и имају тенденцију да константно преиспитују своје претходне неуспехе и одређене недостатке (Watson, Clark, 1984).

Лиу и сарадници (Liu et al., 2004) тврде да су индивидуе са високим степеном негативне афективности под већим стресом на радном месту и ова диспозициона склоност може их ометати у регулисању својих емотивних искустава при пружању услуга. Исто тако, негативна ефективност подразумева директне и индиректне негативне емоционалне резултате понашања запослених у оквиру организације, као што су велика флукуација радне снаге, емоционална исцрпљеност и стрес (Brotheridge, Grandey, 2002; Brotheridge, Lee, 2003; Dallimore et al., 2007; Thoresen et al., 2003).

Поред већ поменутих позитивних исхода стреса у вези са обављањем пословних задатака, насталих услед повећања личне одговорности и већег степена аутономије, неопходно је осврнути се и на негативне аспекте стреса у пословном окружењу, услед чињенице да су они ипак бројнији. Постоји читав низ фактора *стреса* на радном месту, који стварају притисак код запослених и који могу да имају различите облике испољавања, што утиче и на емоционалне, психолошке, физичке и друштвене последице понашања (Beehr, Newman, 1978). Постоји три главна домена стреса у пословном окружењу који евоцирају и усмеравају негативну афективност запослених ка корисницима, а то су стрес у вези са корисницима (Dormann, Zapf, 2004; Fullerton, Punj, 2004; Grandey et al., 2007), стрес у вези са радним окружењем (Ashforth, Humphrey, 1993; Pugh, 2001; Rafaeli, Sutton, 1987; Sutton, Rafaeli, 1988) и стрес у вези са пословним задацима (Jamal, 2004; Ross, 1993).

Стрес у вези са корисницима обухвата несразмерне захтеве корисника, вербалне агресије и негативан став или понашање корисника према пружаоцима услуга (Dormann, Zapf, 2004; Fullerton, Punj, 2004; Karatepe et al., 2009). Ова агресивна понашања и ставови су идентификовани као озбиљан проблем на радном месту у склопу услужног сектора.

Непропорционални захтеви корисника или њихово лоше опхођење могу изазвати или појачати негативну афективност запослених (Fullerton, Punj, 2004). Запослени који су у директном контакту са корисницима у услужним делатностима често наилазе на негативне реакције корисника и вербалну агресију, што може да их натера да буду још више склони негативној афективности (Dormann, Zapf, 2004; Grandey et al., 2007; Karatepe et al., 2010). Даље, стрес у вези са радним условима чине проблематичне ситуације у радном окружењу, као што су недостатак простора за одмор, високе температуре, лоше осветљење и гужва на радном месту (Ashforth, Humphrey, 1993; Kim, Suh, 2005; Sutton, Rafaeli, 1988). Физичко окружење утиче на емотивно, когнитивно и психолошко стање не само запослених, него и корисника. Регулисање физичких услова рада може да умањи шансу за настанак негативне афективности. На крају, стрес са обављањем пословних задатака, као што су велико оптерећење, неповољна расподела радних сати и несарадња, односно недостатак подршке колега, може да допринесе негативној афективности запослених који су у директном контакту са корисницима (Anderson et al., 2002). Запослени који се суочавају са било којом од наведених врста стреса, често пате од емоционалне исцрпљености (Zapf et al., 2001), па могу бити приморани да уложе додатни напор да би регулисали своје емоције, у циљу задовољења захтева посла (Anderson et al., 2002; Rodriguez et al., 2001).

*Емоционална исцрпљеност* је дефинисана као скуп психолошких и физиолошких одговора на стрес, укључујући дугорочне, односно хроничне проблеме по физичко и ментално благостање (Stone-Romero, 1994) и обухвата физичке и психичке реакције понашања (Spector et al., 2000). Такође, дефинише се и као пример психолошког стања (Beehr et al., 1990) и као осећај емотивне предимензионираности и исцрпљености који настају услед рада (Maslach, Jackson, 1981). Верује се да се емоционална исцрпљеност запослених често јавља у процесу пружања услуга (Babakus et al., 2008; Cropanzano et al., 2003; Karatepe, Aleshinloye, 2009; Phillips et al., 2007), те идентификовање фактора који утичу на емоционалну исцрпљеност запослених, пружа могућност за спровођење бројних истраживања управљања људским ресурсима. Психолошки синдром повезан са хроничним излагањем стресу кроз међуљудске сусрете у радном контексту представља значајан аспект пословања у услужном сектору. Стога је управљање унутрашњим емоцијама, а не само површинским понашањем, критично питање управљања људским ресурсима, јер се оно везује и за дугорочни циљ пословања: успостављање трајне везе са корисницима. Дакле, квалитет емоционалног рада запослених може бити важан фактор за стицање конкурентске предности и успешности пословања (Lee et al., 2012).

Емоционална исцрпљеност запослених односи се на недостатак енергије, узроковане прекомерним захтевима интерних и екстерних стејкхолдера (Van Dierendonck, Mevissen, 2002), што може ослабити њихов пословни учинак (Halbesleben, Bowler, 2007) и на тај начин спречити ефикасно пружање услуга корисницима (Karatepe et al., 2009). Процес пружања услуга не захтева од корисника да буду љубазни и пуни поштовања. Са друге стране, од пружаоца услуга се очекује да буду на услузи корисницима који често могу да буду груби, арогантни и непријатни (Zapf, 2002). Уколико хотели у потпуности усвоје филозофију да је корисник увек у праву, то може резултирати у неравноправној расподели моћи између пружаоца и корисника услуга, па се од запослених често захтева да услуже кориснике са осмехом, чак и у случају вербалне агресије корисника (Chu, Murrmann, 2006). Ова

имплицитна неравнотежа присиљава запослене да потисну своје праве емоције, док се корисницима често дозвољава већа слобода да изразе своје незадовољство (Dormann, Zapf, 2004; Rafaeli et al., 2006). Руп и Спенсер (Rupp, Spencer, 2006) тврде да су запослени који су осетљиви на реакције корисника често у стању да о једном непримереном поступку корисника услуга размишљају данима, што може да утиче на интеракцију са осталим корисницима. Све заједно може изазвати осећај неприлагођености на послу, апатију према сарадницима и клијентима, самоотуђеност, нерадо укључивање у корисно и партиципативно понашање и недостатак комуницирања са другима (Kim, Kwon, 2010). Ове изразито негативне реакције запослених могу се негативно одразити и на успешност пословања (Cropanzano et al., 2003; Julian, 2008; Karatepe, Aleshinloye, 2009; Kim, Suh, 2005), услед чињенице да емоционална исцрпљеност може изазвати психолошку нефункционалност (у виду смањене бриге о другима), праћену физичким ефектима (у виду интензивног осећаја умора и депресије), што додатно може повећати могућност негативног понашања или намеру о напуштању организације (Babakus et al., 2008; Cropanzano et al., 2003; Karatepe, Aleshinloye, 2009; Karatepe et al., 2009; Kim, Kwon, 2010).

*Флуктуација запослених* представља један од великих проблема туристичког сектора (Tracey, Hinkin, 2008). Када запослени напусте организацију, било добровољно или принудно, последице по организацију могу бити значајне (Cho et al., 2009). Истраживачи су покушали да открију кључне разлоге због којих запослени у угоститељству напуштају своја радна места. Истраживања о флуктуацији запослених показала су да велики број индивидуалних, организационих и економских варијабли може да утиче на одлуку запослених да напусте одређену организацију (Cho et al., 2009; Lee et al., 2004; Tracey, Hinkin, 2008). Неки од разлога су ниске плате, честе промене у распореду смена, или исцрпни рад са гостима (Cho et al., 2009; Dermody et al., 2004). Такође, велики број претходно спроведених емпиријских студија истиче посебан утицај задовољства послом и степена поверења који запослени имају у организацију приликом доношења одлуке о напуштању организације (Alizadeh et al., 2012; Chang et al., 2007; Griffeth et al., 2000; Jaramillo et al., 2006; Kim et al., 2005; Lee et al., 2011; Schwepker, 2001; Tracey, Hinkin, 2008).

Упркос напору уложеном у истраживање овог феномена, проблем и даље наставља да постоји као један од главних проблема рада у туристичком сектору (Cho et al., 2009; Tracey, Hinkin, 2008). Запослени који нису задовољни послом и који нису достигли организационо поверење траже алтернативу и напуштају тренутни посао уколико се она сматра бољом опцијом од тренутног стања (Carbery et al., 2003; Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001). Иако могуће алтернативе можда не представљају решење у које се запослени као индивидуа савршено уклапа, па запослени ипак реши да остане у организацији, намера о одласку из организације је ипак препозната као важна претходна променљива која може довести до стварне флуктуације запослених (Carsten, Spector, 1987; Chang et al., 2007; Cho et al., 2009; Hellman, 1997; Hom et al., 1992; Lee et al., 2004). Другим речима, иако запослени можда неће напустити тренутни посао, сама намера одласка из организације може довести до компликација за остваривање успешности пословања, у виду смањене продуктивности запослених или њиховог неетичног понашања.

Поред негативних последица незадовољства послом и недостизања организационог поверења, потребно је осврнути се и на негативне последице изостајања услужне

оријентације у пословању туристичког сектора. Услужна оријентација представља део целокупне корпоративне културе и наглашава важност регрутовања квалификоване и искусне радне снаге (Donavan et al., 2004; Sin et al., 2005). Стога, битно је да запослени буду добро припремљени за разумевање значења услужне оријентације, као и да поседују способност за примену иновативних идеја у пракси (Tajeddini, Trueman, 2012). Ипак, услужну оријентацију међу запосленима у туризму је понекад тешко достигнути, а као најзначајнији фактор који томе доприноси јесте исцрпни рад са људима, док се као последице наводе стрес, негативна афективност и емоционална исцрпљеност, баш као и у случају незадовољства послом и недостижања организационог поверења. Неразумевање односно одсуство услужне оријентације у оквиру организација може се одразити на успешност пословања на дугорочном нивоу, у смислу да корисници неће поновити посету хотелу уколико сматрају да запослени нису у довољној мери испинили њихова очекивања. Дакле, ово се може одразити на квалитет услуга пружених корисницима, самим тим и на изостанак њихове лојалности и задовољства, што се даље може одразити и на финансијски аспект пословања. Понуда постаје све шира, те ће се корисници лако преусмерити ка организацијама које примењују услужну оријентацију у оквиру свог пословања (Chathoth et al., 2014; Choi et al., 2014; Karatepe et al., 2014; Kim, Kwon, 2010; Lee et al., 2012; Pugh, 2001), што додатно оправдава важност истраживања ове проблематике.

### 13. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

У оквиру методологије истраживања, приказано је и образложено следеће: хипотезе и варијабле истраживања, инструмент, место и начин прикупљања података, као и методе за писање теоријског дела дисертације, али и статистичке обраде прикупљених података. На крају поглавља су приказане карактеристике узорка обухваћеног истраживањем.

#### 13.1. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

Како се значај етичке климе и друштвено одговорног пословања у свету континуирано повећава, тако се јавља све веће интересовање за бољим разумевањем значаја примене стратегије ова два конструкта у различитим делатностима, па тако и у оквиру туризма. Ово истраживање може указати на то како етичка клима и друштвено одговорно пословање утичу на задовољство послом, организационо поверење, као и на оријентацију запослених ка корисницима у склопу хотела, од чега у великој мери може зависити и квалитет пружене услуге. То би требало да значи да менаџмент може усадити позитиван став према раду, подстаћи већу продуктивност и побољшати интеракцију са корисницима кроз подстицање адекватне етичке климе и кроз испуњавање очекивања запослених за активностима компаније које су у оквиру друштвено одговорног пословања. Ипак, да би се све ово истражило, најпре је потребно детектовати типове етичке климе, што у пракси може да укаже организацији на то шта је потребно мењати у односу према запосленима, како би се постигли бољи пословни резултати. Резултати истраживања могу имати научну, али и практичну примену у пословању бројних организација из области туризма, првенствено у хотелима, али и осталим из терцијарног сектора. У складу са тим, могуће је поставити неколико хипотеза:

Хипотеза 1: Резултати истраживања ће указати на специфичну структуру емпиријских типова етичке климе, другачију од оригиналног модела Виктора и Калена (Victor, Cullen, 1988).

Ставке, које репрезентују одређену комбинацију критеријума моралног процењивања и типа референтне групе, могу се груписати у емпиријске типове етичке климе на различите начине, као што се већ и показало у спроведеним истраживањима овог конструкта (резултати издвојених истраживања су приказани у склопу прегледа доступне литературе). Почетна истраживања етичке климе у туризму Србије (Dragin et al., 2013; Jovanović et al., 2018; Mićatov et al., 2018) такође указују на специфичности по питању груписања наведених ставки Упитника етичке климе. Постојећа истраживања која су спроведена у Србији, обухватила су различите пословне јединице у оквиру туризма, док истраживање етичке климе спроведено на Копаонику, за потребе писања ове дисертације, представља први вид истраживања етичке климе у оквиру пословних јединица истог типа, у овом случају хотела. Ипак, у складу са претходним налазима, очекује се да ће груписање ставки, и у овом истраживању, показати извесне специфичности у виду сличности и разлика са почетним истраживањем које су спровели Виктор и Кален.



Хипотеза 2: Постоје одређени доминантни типови етичке климе код запослених у хотелима Копаоника (од могућа три егоистична, три алтруистична и три принципијелна типа).

Развијањем бољих односа са запосленима, подстиче се настајање алтруистичних типова етичке климе (вођених пријатељством, бригом о тимском раду и друштвеном одговорношћу), као и принципијелних типова (вођених личним моралом, правилима компаније, као и законима и професионалним кодексима), те се очекује да су ови типови етичке климе заступљени у хотелима Копаоника. Боље третирање запослених истовремено умањује могућност настајања егоистичних типова етичке климе (вођених сопственим интересом, профитом или ефикасношћу компаније), те се очекује да ће они добити најниже оцене у истраживању.

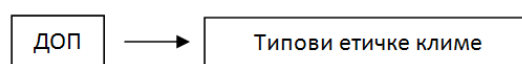
Хипотеза 3: Концепт друштвено одговорног пословања је имплементиран у пословању хотела Копаоника у већој мери.

Тражња постаје све софистициранија и захтевнија, те све чешће захтева и друштвену одговорност у свим аспектима живота, па је исти случај и са начином на који проводе свој одмор. Претпоставља се да је туристички сегмент веће платежне способности, који посећује Копаоник, оријентисан ка одрживом развоју и добробити различитих аспеката друштва, те да се хотели труде да послују по принципима друштвене одговорности. Такође, још један разлог, ако не и први, због ког се претпоставља да хотели Копаоника примењују друштвено одговорно пословање, јесте и чињеница да се они налазе и послују на територији Националног парка.

Хипотеза 4: Што је већа имплементираност концепта друштвено одговорног пословања у хотелима на Копаонику, то је већа израженост алтруистичних (вођених пријатељством, оријентисаности ка тимском раду и друштвеном одговорношћу) и принципијелних (вођених личним моралом, правилима компаније, као и законима и професионалним кодексима), а мања израженост егоистичних типова етичке климе код запослених.

У пређашњим истраживањима, аутори су указали на повезаност друштвено одговорног пословања са етичким питањима (Archel et al., 2009; Bernacchio, Couch, 2015; Font et al., 2012; Game, Gregoriou, 2014; Hassan, 2007; Huimin, Ryan, 2011; Jawaid et al., 2014; Overall, 2016; Paine et al., 2005; Yaman, Gurel, 2006). Ипак, није познато да су истраживања, која повезују друштвено одговорно пословање (ДОП) и етичку климу, спроведена на територији Србије, због чега се очекује да ће резултати ове дисертације указати на специфичност повезаности друштвено одговорног пословања са изолованим емпиријским типовима етичке климе у хотелима на Копаонику (први модел - Слика 7).

Први модел:



Слика 7. Модел истраживања

Хипотеза 5: Постоји позитиван утицај друштвено одговорног пословања на пословне перформансе запослених у хотелима Копаоника.

Сматра се да примена друштвено одговорног пословања, поред позитивне слике која се стиче код корисника хотелских услуга, али и код целокупне јавности, може имати позитиван утицај и на запослене. Разлог ове претпоставке може се пронаћи у истраживању које су спровели Ли и сарадници (Lee et al., 2013). Стога, претпоставља се да друштвено одговорно пословање јача организациону посвећеност запослених у хотелима Копаоника, пре свега кроз јачање организационог поверења и задовољства послом, а може довести и до већег степена услужне оријентације међу запосленима.

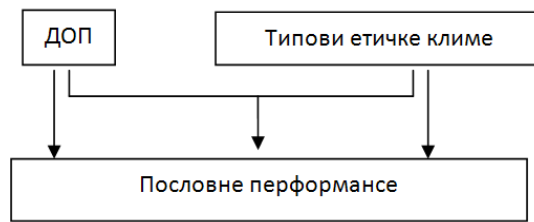
Хипотеза 6: Постоји утицај одређених типова етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима Копаоника.

Па тако, уколико је израженији алтруизам, за очекивати је боље пословне перформансе (изражене кроз већи степен задовољства послом, организационог поверења и услужне оријентације). Тачније, ако је израженији егоизам, онда се очекује да су у тим условима запослени мање задовољни својим послом, да показују нижи степен организационог поверења и да су мање услужно оријентисани. Слично је потврђено у истраживању које је спровео Каратепе. Он истиче да тимски рад и подршка менаџмента воде ка већој пословној посвећености, што даље води до бољих пословних перформанси, праћених јачом услужном оријентацијом и већим задовољством послом и организационим поверењем (Karaterpe, 2012). У прегледу литературе се наводе различита истраживања у корист овој хипотези.

Хипотеза 7: Постоји ефекат интеракције друштвено одговорног пословања и етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима Копаоника.

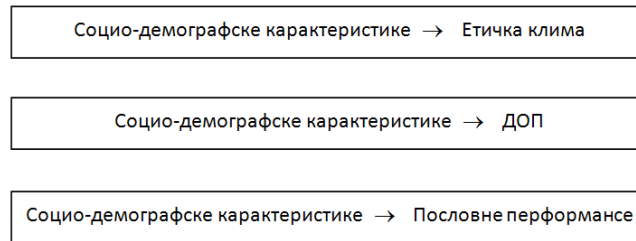
Овде ће се видети да ли постоје ефекти интеракције различитих типова етичке климе и изражености друштвено одговорног пословања на пословне перформансе као што су услужна оријентација, задовољство послом и организационо поверење (други модел - Слика 8). Претпоставка је да, поред изолованог утицаја друштвено одговорног пословања и етичке климе на пословне перформансе, постоји и ефекат њихове интеракције, услед већ поменутих истраживања, која су указала на повезаност између друштвено одговорног пословања и етичких питања (Archel et al., 2009; Bernacchio, Couch, 2015; Font et al., 2012; Game, Gregoriou, 2014; Hassan, 2007; Huimin, Ryan, 2011; Jawaid et al., 2014; Overall, 2016; Paine et al., 2005; Yaman, Gurel, 2006). Очекује се да ће резултати истраживања указати на заступљеност интеракције ова два конструкта на пословне перформансе, услед чињенице да би савремени концепт управљања пословном етиком требало да буде уско повезан са концептом пословања по принципима друштвене одговорности, као што је већ и наведено у претходно поменутих студијама. Додатни разлог постављања Хипотезе 7 огледа се у такође поменутој чињеници да хотели у којима је спроведено истраживање, послују у склопу Националног парка, где би пословање требало да је посебно упућено на решавање етичких питања, као и питања друштвено одговорног пословања, што резултира у очекивању постојања њихове интеракције у оквиру ове дестинације и позитивног утицаја ове интеракције на пословне перформансе запослених.

Други модел:



Слика 8. Модел истраживања

Поред ових кључних хипотеза истражиће се и утицај социо-демографских карактеристика запослених у хотелима Копаоника на етичку климу, друштвено одговорно пословање и пословне перформансе (Слика 9).



Слика 9. Модел истраживања

На сличан начин ће се разматрати да ли перцепцију етичке климе и друштвено одговорног пословања, али и пословне перформансе запослених, обликују и карактеристике радног односа, попут тога да ли запослени у хотелима на Копаонику раде током зимске сезоне или целе године, да ли раде пуно радно време или је оно на одређени начин скраћено и на основу њиховог радног стажа. Такође, разматраће се и да ли заступљеност етичког кодекса, али и форме у којој се преноси, може да се одрази на перцепцију и понашање запослених у хотелима на Копаонику.

### 13.2. ВАРИЈАБЛЕ ИСТРАЖИВАЊА

Независне варијабле у истраживању представљају фактори за које се верује да могу бити у вези са перцепцијом запослених у хотелима на Копаонику, а која се тиче етичке климе, друштвено одговорног пословања, услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења. У ове варијабле убрајају се:

1. Пол - карактеристика која може утицати на перцепцију запослених у зависности од тога да ли је реч о испитаницима мушког или женског пола,
2. Године старости - Иако је реч о континуираној варијабли, испитаници су, ради једноставнијег тумачења резултата, подељени у неколико група. Прву чине испитаници до 20 година, затим следе групе испитаника између 21 и 30 година, па 31 и 40 година, 41 и 50 година, 51 и 60 година, док последњу групу чине они преко 60 година старости,

3. Степен образовања - карактеристика која указује на то да ли је реч о испитаницима који имају завршену основну, средњу или вишу школу, факултет, мастер, магистарске или докторске студије,
4. Стручна спрема - ова варијабла односи се на то да ли испитаници располажу образовањем у области туризма или је њихово образовање ипак из неке друге области,
5. Брачни статус - перцепција запослених на основу тога да ли су испитаници самци, имају момка или девојку, живе у ванбрачној заједници, у браку су или разведени, или је пак реч о удовцима/удовицама,
6. Место становања - перцепција запослених на основу тога да ли је реч о испитаницима који живе у селу, мањем граду (до 80.000 становника) или већем граду (преко 80.000 становника),
7. Месечна примања - на основу висине месечних примања, испитаници су подељени у неколико група. Прву чине они са мање од 15.000 РСД, затим са примањима између 15.001 и 30.000 РСД, 30.001 и 50.000 РСД, 50.001 и 80.000 РСД, док последњу групу чине испитаници са примањима преко 80.000 РСД,
8. Сезоналност пословања - можда најкарактеристичнија одлика запослености у хотелима на Копаонику, где се запослени могу поделити на оне који у овим хотелима раде током зимске сезоне и оне који раде током целе године,
9. Тренутни радни статус - у погледу радног статуса, испитаници се могу поделити на оне са пола радног времена, са пуним радним временом (8-10 радних сати), радним временом у трајању од седам сати, док су у извесном броју овде присутни и ученици и студенти на пракси,
10. Радно место - ова варијабла односи се на то коју радну позицију заузимају испитаници у оквиру хотела у ком су запослени,
11. Године стажа - испитаници су у овом случају, исто као и у случају старосне структуре, подељени у групе на основу дужине радног стажа, иако је реч о континуираној варијабли, искључиво ради једноставнијег тумачења добијених резултата. Тако, прву групу чине испитаници са радним искуством до пет година, следе испитаници са радним стажом између шест и десет година, 11 и 15 година, 16 и 20 година, 21 и 25 година и испитаници са преко 25 година радног стажа,
12. Разлог рада на Копаонику - испитаници су током попуњавања упитника истицали због чега им је драго што су запослени на Копаонику. Било им је понуђено неколико одговора, попут пријатности атмосферске климе, могућности упражњавања зимских спортова, добре референце за даљи посао, сатисфакције рада у реномираном ски центру и сатисфакције рада са гостима више платежне способности. Поред понуђених одговора, испитаници су имали и опцију да самостално наведу још неки одговор.

Поред независних варијабли које се углавном односе на социо-демографске карактеристике испитаника и карактеристике њиховог радног ангажмана у хотелима на Копаонику, овде се могу убројати и независне варијабле које се односе на етички кодекс организације, као што су:

1. Заступљеност етичког кодекса,

2. Форма етичког кодекса - присутност у усменој или писменој форми.

Зависну варијаблу овог истраживања представља перцепција запослених по питању:

1. Етичке климе,
2. Друштвено одговорног пословања,
3. Услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења.

Перцепција наведених зависних варијабли може бити и под утицајем независних варијабли, односно:

1. Листе индивидуалних вредности,
2. Садржаја и начина примене етичког кодекса,
3. Начина формирања ставова, односно мишљења запослених.

Све ће то бити у фокусу анализе резултата истраживања.

### 13.3. ИНСТРУМЕНТ ИСТРАЖИВАЊА

За потребе истраживања формиран је анкетни упитник, на основу прегледа литературе постојећих истраживања. На почетку анкете налази се текст који испитаницима образлаже проблем и циљ истраживања, као и чињеницу да су подаци анонимни и доступни само истраживачу. Попуњавање анкете било је у потпуности добровољно и волонтерско. Садржај анкетног упитника може се поделити у неколико целина. Прва обухвата 13 питања која се односе на социо-демографске карактеристике испитаника (пол, старост, образовање, брачни статус, место становања, висина личних примања на месечном нивоу), карактеристике њиховог радног односа (радни статус у погледу сезоналности и дужине радног времена, радно место, године стажа, разлог рада на Копаонику) и заступљеност и форму присутности етичког кодекса у оквиру организације. Друга целина обухвата питања која се односе на етичку климу, листу индивидуалних вредности којима запослени теже и садржај и начин примене етичког кодекса у оквиру организације. Трећа целина односи се на друштвено одговорно пословање, док четврта обухвата ставове запослених по питању услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења. Након наведене четири целине, од испитаника је додатно затражено да означе на који начин су формирали своје ставове о претходно изнетим тврдњама. То је постигнуто коришћењем четири ставке, које указују на формирање ставова на основу личног утиска и искуства, кроз разговор са колегама и њихов утисак и искуство, затим кроз понашање менаџмента и на основу приручника фирме за запослене.

На питања из прве целине анкетног упитника, испитаници су одговарали заокруживањем понуђених одговора, али су одређена питања била и отвореног типа, где им је омогућено да самостално напишу одговоре. На остала питања, испитаници су изражавали степен слагања, односно неслагања са изнетим тврдњама на основу коришћења Ликертове скале, заокруживањем једног од бројева на скали од 1 (уопште се не слажем) до 5 (у потпуности се слажем).

Приликом идентификовања *етичке климе* у организацијама, Виктор и Кален (1988) користе дводимензионалну теоријску типологију етичке климе, која је послужила и у овој докторској дисертацији, приликом идентификовања типова етичке климе у хотелима на Копаонику. Као што је већ наведено у прегледу литературе, прва димензија односи се на

критеријуме моралног процењивања, односно на егоизам (лични интерес), алтруизам (интерес друштвене групе) и принципијелност (придржавање већ одређених принципа, односно правила). Друга димензија односи се на типове референтне групе, која може бити: индивидуална (када је индивидуа сама себи референтна група), локална (важност друштвене групе коју чине запослени у оквиру исте организације) и космополитска (друштвене групе изван организације). Унакрсним табелирањем прве и друге димензије, односно критеријума моралног процењивања са типовима референтних група, долази се до девет теоријских типова етичке климе у организацијама (три егоистичне, три алтруистичне и три принципијелне). За потребе овог истраживања, коришћена је оригинална краћа верзија *Упитника етичке климе* Виктора и Калена (1987), која обухвата 26 ставки, на основу којих је извршено идентификовање заступљених типова етичке климе у хотелима на Копаонику.

Услед чињенице да *вредности* којима индивидуе теже представљају централни део живота сваког појединца, може се рећи да ове вредности утичу на ставове и понашање. Ипак, индивидуа може тежити различитим вредностима, па се то може одразити и на разлике у ставовима и понашању. Тако је, за потребе овог истраживања, усвојена *Листа индивидуалних вредности* коју је развио Кале (Kahle, 1983). Ова Листа обухвата девет различитих индивидуалних вредности, приказаних у виду осећаја припадања, узбуђења, присних односа са другима, самоостварења, уважавања поштовања, забаве и уживања у животу, сигурности, самопоштовања и достизања осећаја постигнућа, а одговори су прикупљани коришћењем петостепене Ликертове скале.

Поред истраживања ставова запослених о етичкој клими, у овом истраживању је посвећена пажња и *садржају и начину на који се етички кодекс посматра и примењује у оквиру организације*, као што је рађено и у склопу првобитних студија етичке климе у туризму Србије (Јовановић et al., 2018; Мијатов et al., 2018). Овај део истраживања обухватио је ставове запослених о томе у ком степену се етички кодекс у склопу њихових организација посматра и примењује као средство информисања, едукативно средство, систем заштите запослених и степен у ком се у оквиру етичког кодекса помиње однос према производима, односно услугама, корисницима истих, запосленима, конкуренцији, маркетингу, или неким другим аспектима (где је испитаницима понуђена могућност да самостално допишу одговор), након чега је од запослених затражено да искажу свој став о томе колико се отворено прича о етици и етичким проблемима у оквиру њихове организације и колико се често организују састанци у вези са етичким темама и проблемима.

Један део анкетног истраживања спроведеног за потребе дисертације, односи се и на *друштвено одговорно пословање* у хотелима Копаоника, које је вршено према Кероловом *Моделу друштвених перформанси* (Caroll, 1979). Наведени модел полази од схватања да друштвено одговорно пословање има четири димензије: економску, правну, етичку и филантропску. Етичка димензија по Керолу је за потребе овог истраживања била прилагођена потребама рада у хотелу, док су преостале димензије у потпуности прихваћене. Модел друштвених перформанси користили су и други аутори (Clarkson, 1995; Lee et al., 2013; Swanson, 1995; Wartick, Cochran, 1985; Wood, 1991) прилагођавајући га потребама својих истраживања. На пример, Ли и сарадници (Lee et al., 2013) су за потребе свог истраживања такође усвојили наведене три димензије, док је етичка димензија, у њиховом

случају, прилагођена испитивању запослених у казину у Јужној Кореји. У склопу њиховог истраживања, етичка димензија је обухватила ставке које се односе на активности казина усмерених ка ограничавању посета на месечном нивоу, нарочито мештанима града у ком одређени казино ради, радно време, забрану приступа малолетним лицима, активно учешће у програмима спречавања зависности и помоћи људима који већ имају проблем са зависношћу коцкања. Са друге стране, уколико се пословање у области хотелијерства (без услуга као што су игре на срећу) упореди са пословањем казина, може се увидети да оно углавном не може проузроковати штетне последице по своје кориснике. Због тога је етичка димензија, у случају истраживања у хотелима на Копаонику више усмерена на етичност поступања организације према својим запосленима, укључујући степен у ком организација дозвољава и подстиче отвореност за сарадњу између послодавца, запослених и корисника, што је за услужне делатности од великог значаја за генерални успех пословања. У оквиру ове ставке су узети у обзир и услови живота и рада које хотели обезбеђују својим запосленима, обзиром на то да је запосленима, услед дужег боравка на планини, веома битно и у каквим условима ће проводити време, па је било потребно испитати да ли им хотел то и обезбеђује.

Поред истраживања које се тиче друштвено одговорног пословања, Ли и сарадници (Lee et al., 2013) испитују да ли наведене димензије позитивно утичу на *услужну оријентацију, задовољство послом и организационо поверење*, што ће се користити и за потребе овог истраживања. Услужна оријентација приказана је кроз пет ставки, које се односе на то:

- колико се запослени труде да буду брижни према корисницима,
- колико се труде да ставе ову бригу на прво место,
- препознају потребе корисника,
- открију проблем који корисници имају и помогну им у решавању истог,
- уз истовремени труд да корисници немају примедбе на њихов рад.

Задовољство послом операционализовано је кроз четири ставке, које се односе на:

- степен у ком запослени сматрају да је њихов посао занимљив,
- степен у ком запослени могу рећи да им је пријатно на послу,
- степен у ком запослени могу рећи да осећају генерално задовољство својим радним задацима,

- степен у ком запослени могу рећи да осећају посвећеност својим радним задацима.

Организационо поверење је операционализовано кроз пет ставки, које се односе на:

- перцепцију запослених о томе колико их организација у којој раде третира поштено и исправно,
- комуницира са њима отворено и искрено,
- говори им оно што их интересује,
- одржава дугорочан однос са запосленима и
- сматра њихове предлоге и идеје вредним.

Поред испитивања односа ових ставки са ставовима о друштвено одговорном пословању, попут оног у оквиру студије Ли и сарадници (Lee et al., 2013), ставови запослених о услужној оријентацији, задовољству послом и организационом поверењу ће, у овој студији, бити истражени и у односу на ставове о етичкој клими.

### 13.4. МЕТОДЕ КОРИШЋЕНЕ У ТЕОРИЈСКОМ ДЕЛУ И СТАТИСТИЧКОЈ ОБРАДИ ПОДАТАКА

Теоријска проблематика рада, укључујући и дефинисање основних појмова истраживања, представља резултат коришћења методе *теоријске анализе*. Ова метода примењена је у целокупном теоријском делу дисертације (уз историјски метод), са циљем детаљног дефинисања појмова као што су етичка клима, друштвено одговорно пословање, услужна оријентација, задовољство послом и организационо поверење.

Са друге стране, анализирање података добијених спровођењем анкетног истраживања међу запосленима у хотелима на Копаонику обрађено је програмом *SPSS 17.0* (Softver Package for Social Sciences, 17.0). При обради података коришћене су следеће статистичке методе:

- Технике дескриптивне статистике (првенствено приказ карактеристика узорка, али и додатно појашњавање одређених аспеката истраживања),
- Експлораторна факторска анализа (груписање ставки о главним појмовима истраживања, које представљају саставни део анкетног упитника, у мањи број фактора, ради једноставнијег тумачења резултата),
- Продукт-момент корелације (утврђивање коефицијента Пирсонове корелације (Pearson correlation coefficient) између идентификованих емпиријских типова етичке климе, као и димензија друштвено одговорног пословања и пословних перформанси),
- Т - тест и анализа варијансе (Слика 9) (утврђивање утицаја социо-демографских карактеристика испитаника на перцепцију запослених о етичкој клими, друштвено одговорном пословању и пословним перформансама, али и утицаја одабраних карактеристика радног односа и заступљености и форме етичког кодекса на исте),
- Регресиона анализа (Генерални линеарни модели - континуиране варијабле) (Слике 7 и 8) (одређивање утицаја емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања на обликовање перцепције пословних перформанси и утицаја димензија друштвено одговорног пословања на обликовање перцепције одређених емпиријских типова етичке климе, затим одређивање утицаја садржаја и начина примене етичког кодекса, листе индивидуалних вредности и начина на који су формиран ставови запослених на обликовање пословних перформанси и перцепције емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, али и одређивање заступљености ефеката интеракције емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања и њиховог заједничког утицаја на пословне перформансе).

Методе статистичке обраде података послужиле су за доказивање или оповргавање постављених хипотеза истраживања, чиме је омогућен увид у ситуацију по питању етичке климе, друштвено одговорног пословања, услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења и међусобне повезаности наведених појмова у хотелима на познатој туристичкој дестинацији Србије, Копаонику.



### 13.5. МЕСТО ИСТРАЖИВАЊА И НАЧИН ПРИКУПЉАЊА ПОДАТАКА

Истраживање је започето на Копаонику током 2013. године и настављено до 2015. године, а вршено је кроз више активности: стационарни боравак и студијско истраживачки рад у хотелу аутора ове докторске дисертације, али и кроз анкетање запослених. Ауторка је за потребе студијско истраживачког рада усмереног ка писању дисертације, боравила у хотелу на Копаонику у периоду од 2013 до 2015. године, где је стекла увид у начин функционисања сектора рецепције и администрације ове познате туристичке дестинације Србије.

Одговори су током анкетања прикупљани коришћењем стандардне процедуре оловка-папир. Испитаници су обавештени о томе да је истраживање анонимно, те су замољени да искрено попуне анкету. У истраживању су учествовали запослени који су се затекли на терену и који су показали интересовање за учествовањем, те се узорак може сматрати пригодним. Пре почетка анкетања, контактирани су људи који су у хотелима на Копаонику запослени на супервизорским позицијама. Уз њихову помоћ, прикупљен је узорак од 211 испитаника (истраживањем је обухваћено 70,59% хотелских објеката Копаоника). Тачније, испитаницима је подељено 300 анкета, од чега је враћено 236 попуњених анкетних листова. Део враћених анкета није био валидан, јер није био испуњен у потпуности, па је 25 анкетних листова из тог разлога искључено из анализирања података. Попуњавање упитника је рађено са прекидима, јер су испитаници то чинили током својих пауза у раду. Великом броју испитаника је било потребно и неколико недеља за попуњавање анкетног упитника. Услед превелике количине посла, они су своје паузе углавном користили за одмарање, а попуњавање анкета одлагали за неки други дан. Превазилажење наведеног проблема помогли су запослени на супервизорским позицијама. Они су у истраживању учествовали и као испитаници, али су истовремено своју позицију користили да подсети запослене на нижим организационим нивоима на попуњавање анкета.

### 13.6. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА

Од 211 испитаника који су учествовали у истраживању, 52,6% је мушког, док је 47,4% женског пола (погледати Табелу 2). Ово и потврђује чињеницу да се не може говорити о искључиво женском или искључиво мушком послу, јер је разноврсност структуре послова једна од битних одлика хотелијерства.

Уколико се сагледа старосна структура, може се увидети да су најзаступљенији испитаници старосне доби између 21 и 30 година (49,8%). Резултати такође показују да чак 74,9% испитаника ради на Копаонику искључиво током зимске сезоне. Око 31,3% испитаника има момка или девојку, а 28,9% испитаника су самци. Наиме, млађи испитаници су присутнији на Копаонику, пре свега због тога што већина њих још увек нема формирану породицу, што доказује налаз о брачном статусу. Услед тога што они још увек нису у браку, ови испитаници нису толико везани за једно место боравка, те се може рећи да су у том смислу покретљивији и отворенији за сезонски рад. Са друге стране, 21,8% испитаника је старосне доби између 31 и 40 година, а 27% испитаника је у браку. У питању су људи који су током целе године запослени на планини (25,1%), живе у близини Копаоника, или су,

због тешке финансијске ситуације, приморани да сезонски раде на Копаонику, далеко од куће.

Најзаступљенији степен образовања међу испитаницима је завршена средња школа (63,5%), што представља довољан степен образовања за радне позиције на којима ради највећи проценат испитаника, као што су посао конобара (22,7%), собарице (10,4%) и рецепционара (10%). Стручна спрема испитаника у значајном проценту није у вези са туризмом (чак 83,4%). То може представљати проблем за успешност пословања хотела, јер запослени, чије образовање није из области туризма, често нису обучени да се на адекватан начин опходе према корисницима услуга. Такође, чињеница да је њихово образовање везано за другу струку, може представљати опасност да се ти запослени не посвете довољно свом послу у хотелу, јер тренутно запослење могу посматрати као пролазну фазу у потрази за бољим послом. Већина испитаника има радни стаж у трајању до 5 година (54,5%). Кратак радни стаж испитаника није изненађујућ, услед чињенице да су испитаници углавном млади људи који су тек на почетку развоја професионалне каријере, али и због велике стопе незапослености у земљи (19,2%, Републички завод за статистику, Статистички годишњак Републике Србије - Тржиште рада, 2015. године, [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), децембар 2015).

Већина испитаника, чак 82,5%, су запослени са пуним радним временом, а њихови месечни приходи варирају. Највише испитаника има месечне приходе у износу између 15.001 и 30.000 РСД (50,2%). Нешто већу зараду имају запослени који су у директном контакту са гостима. Они, поред уговорене зараде, добијају и бакшиш, а по томе се посебно истичу запослени на позицијама конобара и запослени задужени за паркинг и пртљак. Уколико се анализира место становања запослених у хотелима на Копаонику, проценат оних који су из села (30,8%), мањег града (40,8%) и већег града (28,4%) је приближан и не варира превише. То указује на чињеницу да су људи из различитих крајева Србије (од ближних места попут Рашке и Бруса, преко Новог Пазара, Пријеполја, Ивањице, Краљева, Чачка, Крагујевца, Крушевца, Ниша, Ваљева, па све до Београда, Новог Сада, Зрењанина и Врбаса) спремни да дођу да, пре свега сезонски, раде на Копаонику, уколико у месту становања не могу да пронађу посао. До информација о послу на Копаонику, запослени су углавном долазили на основу личних контаката са онима који су већ радили у овом ски центру, а у мањој мери на основу средстава за јавно информисање о отвореним позицијама. Испитаници су навели и одређене разлоге због којих им је драго што раде на Копаонику. Тако, 39,3% испитаника наводи да им прија рад на Копаонику јер сматрају да то представља добру референцу за даљи развој каријере. Такође, запосленима прија да раде у реномираном ски центру (15,2%), али им прија боравак на планини и због пријатне атмосферске климе (12,8%) (погледати Табелу 2).

Када је етички кодекс у питању, чак 78,2% испитаника је истакло да раде у хотелима у којима је заступљен етички кодекс. Ипак, 19% испитаника не зна да ли је етички кодекс заступљен у хотелу у ком раде, а свега 2,8% њих наводи да етички кодекс није заступљен у пословном окружењу хотела у ком су запослени. Даље, 43,1% запослених у хотелима на Копаонику наводи да је етички кодекс у хотелу у ком раде заступљен у усменој форми, док 34,6% испитаника истиче да је етички кодекс присутан написмено. Ипак, чак 22,3% не зна у којој форми је етички кодекс заступљен у хотелима у којима раде. Тако, са једне стране је охрабрујући податак да је већина испитаника навела да је етички кодекс заступљен у

хотелима на Копаонику, али је, са друге стране, забрињавајући податак да значајан проценат испитаника не зна у којој форми је исти заступљен. То значи да етички кодекс није довољно транспарентан, а чињеница да је он често заступљен у писменој форми и у оквиру хотела чији су запослени навели да је исти заступљен искључиво усмено, само потврђује овакво стање.

Табела 2: Карактеристике узорка (n = 211)

<b>Пол</b>			<b>Стручна спрема</b>		
Мушки	111	52,6%	У вези са туризмом	35	16,6%
Женски	100	47,4%	Није у вези са туризмом	176	83,4%
<b>Старост</b>			<b>Место становања</b>		
До 20	23	10,9%	Село	65	30,8%
21-30	105	49,8%	Мањи град		
31-40	46	21,8%	(< 80.000 становника)	86	40,8%
41-50	22	10,4%	Већи град		
51-60	15	7,1%	(> 80.000 становника)	60	28,4%
<b>Образовање</b>			<b>Брачни статус</b>		
Основна школа	12	5,7%	Самац	61	28,9%
Средња школа	134	63,5%	Имам момка/девојку	66	31,3%
Виша школа	32	15,2%	Ванбрачна заједница	19	9%
Факултет	26	12,3%	У браку	57	27%
Мастер	6	2,8%	Разведен/а	5	2,4%
Магистарске /			Удовац/удовица	3	1,4%
Докторске студије	1	0,5%	<b>Месечни приходи</b>		
<b>Радни статус</b>			< 15.000 РСД	21	10%
Пола радног времена	23	10,9%	15.001-30.000	106	50,2%
Пуно радно време			30.001-50.000	65	30,8%
(8-10 радних сати)	174	82,5%	50.001-80.000	14	6,6%
Ученик на пракси	6	2,8%	> 80.001	5	2,4%
Студент на пракси	6	2,8%	<b>Радно место</b>		
7h радног времена *	2	0,9%	Конобар	48	22,7%
<b>Рад на Копаонику</b>			Собарица	22	10,4%
Зимска сезона	158	74,9%	Рецепција	21	10%
Цела година	53	25,1%	Остало**	120	56,9%
<b>Године стажа</b>			<b>Задовољство је радити на Копаонику</b>		
До 5	104	54,5%	Добра референца за даљи посао		
6-10	52	19,4%		83	39,3%
11-15	22	10,4%	Прија ми да радим у реномираном ски центру		
16-20	16	7,6%		32	15,2%
21-25	7	3,3%	Због пријатне атмосферске климе		
>25	10	4,7%		27	12,8%
			Остало***	69	32,7%

Извор: Резултати истраживања<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \* Најчешће помоћни радници, који раде нешто краће од пуног радног времена, у складу са тренутним потребама обављања радних задатака.

\*\* Запослени задужени за паркинг и пртљак, возач, обезбеђење, портир, домар, хигијеничар, запослени у домаћинству, кувар, посластичар, помоћни радник у кухињи, хостеса, бармен, терапеут/масер, запослени задужени за одржавање спа центра, дечији аниматор, фризер, финансијски администратор, менаџери хотела, односно сектора попут рецепције, кухиње, ресторана, домаћинства, одржавања.

\*\*\* Због добре зараде, новог радног искуства, јер воле да раде са људима и због добрих односа са својим надређенима, затим због ноћног провода који омогућава боравак на планини, као и због тога што воле свој посао. Има и запослених који тврде да раде на Копаонику јер морају, неко због тога што тренутно нема бољу опцију, неко због тога што живи у околним местима, а неко из здравствених разлога.

## 14. ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

У склопу овог поглавља су приказани резултати примене метода статистичке обраде података прикупљених анкетним истраживањем запослених у хотелима на Копаонику. Овде се пре свега мисли на резултате факторске анализе, затим корелације међу издвојеним факторима, као и на резултате т-теста и анализе варијансе, а на крају и на резултате анализе генералних линеарних модела.

### 14.1. ФАКТОРСКА АНАЛИЗА

Факторска анализа послужила је за груписање ставки из анкетног упитника, а које се односе на етичку климу и друштвено одговорно пословање. Груписање ставки у мањи број фактора омогућило је поједностављивање тумачења података и тестирање хипотеза.

#### 14.1.1. ЕТИЧКА КЛИМА

Анализа главних компоненти обухватила је 26 питања која се односе на етичку климу, а која су постављена учесницима анкетирања. Вредност Кајзер-Мејер-Оклиновог показатеља је 0,861, што премашује препоручену вредност 0,6. Бартлетов тест сферичности је достигао статистичку значајност ( $p = 0,000$ ), што потврђује оправданост примене факторске анализе. Анализа главних компоненти открила је присуство пет компоненти са карактеристичним вредностима преко 1, које објашњавају 31,052%, 9,278%, 7,121%, 5,299% и 4,741% варијансе. Након екстракције фактора извршена је њихова ротација применом методе Промакс, која дозвољава корелацију између фактора. Тако је, након извршене факторске анализе, добијен модел са 26 питања о етичкој клими која су даље груписана у пет фактора, што укупно објашњава 57,491% варијансе. Фактори који су се издвојили, а који заправо представљају емпиријске типове етичке климе, су следећи: *Закон и брига, Очекивање придржавања закона, процедура и правила, Организациони интерес, Пријатељство и лични морал и Лични интерес* (погледати Табелу 3).

У првом емпиријском типу етичке климе заступљене су ставке које репрезентују принципијелне (космополитске (2), локалне (2) и индивидуалне (1)) теоријске типове етичке климе у комбинацији са индивидуалним алтруизмом (1). На основу заступљених ставки, овај емпиријски тип етичке климе означен је као *Закон и брига*. То значи да се у хотелима са оваквом етичком климом, пре доношења битних одлука, разматра да ли промена крши одређени закон и да ли може имати штетни утицај на запослене. У оквиру овог емпиријског типа етичке климе, запослени перципирају да се пословне одлуке у оквиру организације доносе на основу поштовања прописаних закона и етичких кодекса професије, као и пословне политике саме организације. Обзиром на то да запослени перципирају да се у оквиру ових организација увек брине о томе шта је добро за друге људе, очекује се и од самих запослених да се придржавају својих личних и моралних убеђења. Запослени у оквиру оваквих организација перципирају и да успешни људи поштују етички кодекс.

У оквиру другог емпиријског типа етичке климе заступљене су ставке које репрезентују принципијелне теоријске типове етичке климе (локалне (2) и космополитске

(2)), а појављују се и ставке које репрезентују космополитски алтруизам (1) и космополитски егоизам (1). У складу са заступљеним ставкама, други емпиријски тип етичке климе је означен као *Очекивање придржавања закона, процедура и правила*. У организацијама са оваквом етичком климом, од запослених се, пре свега, очекује да се стриктно придржавају законских и професионалних стандарда без обзира на остала разматрања. Такође, у овим организацијама је веома важно и да се прате прописана правила и процедуре организације, а од запослених се очекује врхунска пословна ефикасност, као и поступци који су у складу са добробити клијената и јавности. То значи да хотели са оваквом етичком климом очекују од својих запослених да се придржавају закона, процедура и правила пословања, ради обезбеђивања пословне ефикасности. Разлика између емпиријских типова етичке климе Закон и брига и Очекивања придржавања закона, процедура и правила огледа се пре свега у типу референтне групе. На основу детаљнијег прегледа ставки које чине ова два емпиријска типа етичке климе, може се запазити да су индивидуална и локална референтна група доминантније у оквиру првог, док у другом доминира космополитска референтна група. Такође, у склопу другог емпиријског типа етичке климе је потребно обратити пажњу на реч *очекивања*, што заправо значи да запослени мисле да организација од њих очекује да се придржавају прописаних закона, процедура и правила, али да то истовремено не значи да запослени тако и поступају.

Трећи изоловани емпиријски тип етичке климе карактерише заступљеност ставки које репрезентују егоистичне (локалне (3) и космополитске (2)) теоријске типове етичке климе, али се појављује и ставка која је карактеристична за индивидуални егоизам (1). На основу заступљених ставки, трећи емпиријски тип етичке климе је означен као *Организациони интерес*. Запослени у оквиру организација са оваквом етичком климом перципирају да је у оквиру обављања пословних задатака најефикаснији начин увек прави начин и да се рад сматра исподпросечним уколико штети интересу организације, а контрола трошкова се посматра као главна одговорност запослених. У оквиру оваквих организација, од запослених се очекује да ураде све да унапреде интересе организације, без обзира на последице. Запослени се овде баве искључиво интересима организације, без базирања на остале аспекте живота, а простора за лични морал и етику готово да нема. То значи да су хотели са оваквом етичком климом фокусирани на побољшање пословне ефикасности кроз потрагу за бољим начином обављања радних задатака, без базирања на етику запослених као индивидуа.

У четвртном емпиријском типу етичке климе заступљене су ставке које репрезентују алтруистичне теоријске типове етичке климе (локалне (2) и индивидуалне (1)) у комбинацији са ставкама које репрезентују индивидуалну принципијелност (2). У складу са заступљеним ставкама, четврти емпиријски тип етичке климе је означен као *Пријатељство и лични морал*. У оквиру организација са оваквом етичком климом, добробит свих запослених је најбитнија ствар и запослени међусобно брину једни о другима. Такође, запослени перципирају да је лични осећај запосленог о томе шта је добро, а шта лоше, веома важан у оквиру ових организација.

У петом емпиријском типу етичке климе заступљене су ставке које репрезентују индивидуални егоизам (2) и индивидуалну принципијелност (1). У складу са заступљеним ставкама, пети емпиријски тип етичке климе је означен као *Лични интерес*. У оквиру

организација са оваквом етичком климом, сваки запослени се бори за самог себе и изнад свега штити лични интерес. Ипак, они су током заштите личних интереса вођени и личном етиком, што различито може да се одрази на пословање, услед постојања разлика између личних уверења и ставова запослених као индивидуа.

Кронбах алфа коефицијент, мера поузданости целокупне скале етичке климе, износи 0,901, што указује на њену задовољавајућу поузданост. Такође, у Табели 3 дат је приказ вредности Кронбах алфа коефицијената за појединачне емпиријске типове етичке климе, чије вредности такође указују на задовољавајућу поузданост. Највиша вредност Кронбах алфа коефицијента за појединачне емпиријске типове етичке климе, који су се изоловали у истраживању, забележена је за емпиријски тип етичке климе означен као Закон и брига (0,833). Најнижа вредност Кронбах алфа коефицијента забележена је за емпиријски тип етичке климе означен као Лични интерес (0,593), што се може оправдати најмањим бројем ставки које чине наведени емпиријски тип етичке климе. Ипак, вредности Кронбах алфа коефицијената испод или нешто изнад 0,6 се појављују у многим другим истраживањима која се тичу етичке климе. Тако су сличне вредности Кронбах алфа коефицијената за појединачне изоловане емпиријске типове етичке климе регистроване и у истраживањима која су спровели Елчи и Алпкан (Elci, Alpkan, 2009), Фрицше (Fritzche, 2000), Јавауд и сарадници (Jawaid et al., 2014), Ким и Милер (Kim, Miller, 2008), Мијатов и сарадници (Miĳatov et al., 2018), Тревино и сарадници (Treviño et al., 1998) и ВанСандт и сарадници (VanSandt et al., 2006).

Табела 3: Резултати факторске анализе за етичку климу (Промакс ротација)

Ставке/ Емпиријски типови етичке климе ( $\alpha = 0,901$ )	Закон и брига ( $\alpha = 0,833$ )	Очекивање придржавања закона, процедура и правила ( $\alpha = 0,780$ )	Организациони интерес ( $\alpha = 0,770$ )	Пријатељство и лични морал ( $\alpha = 0,778$ )	Лични интерес ( $\alpha = 0,593$ )
Прво се разматра да ли дата одлука организације крши неки закон. (ПК)	,812				
Закон и етички кодекс професије се највише разматрају. (ПК)	,808				
Успешни људи поштују етички кодекс. (ПЛ)	,735				
Запослени се стриктно придржавају политике организације. (ПЛ)	,697				
Увек се брине шта је добро за друге људе. (АИ)	,647				
Од запослених се очекује да се придржавају својих личних и моралних убеђења. (ПИ)	,511				
Очекује се од сваког запосленог врхунска пословна ефикасност. (ЕК)		,848			
Од запослених се очекује поштовање закона и професионалних стандарда без обзира на остала разматрања. (ПК)		,692			
Очекује се да се увек уради оно што је за добробит клијената и јавности. (АК)		,593			
Од сваког се очекује да се придржава правила и процедура организације. (ПЛ)		,588			
Важно је пратити правила и процедуре организације. (ПЛ)		,565			
Од запослених се очекује да се стриктно придржавају законских и професионалних стандарда. (ПК)		,555			
Од запослених се очекује да ураде све да унапреде интересе организације, без обзира на последице. (ЕЛ)			,801		
Нема простора за лични морал или етику. (ЕИ)				,752	
Запослени се баве искључиво интересима организације, без обзирања на остале аспекте живота. (ЕЛ)				,717	
Рад се сматра исподпросечним само ако штети интересу организације. (ЕЛ)				,617	
Најефикаснији начин је увек прави начин. (ЕК)				,587	
Главна одговорност запослених је контрола трошкова. (ЕК)				,553	
Најважнији је лични осећај сваког запосленог шта је добро а шта лоше. (ПИ)				,881	
Запослени брину једни о другима. (АИ)				,769	
Добробит свих запослених је најбитнија ствар. (АЛ)				,549	
Сваки запослени одлучује за себе шта је добро а шта лоше. (ПИ)				,462	
Узима се у обзир шта је најбоље за све. (АЛ)				,437	
Запослени, изнад свега, штите свој лични интерес. (ЕИ)					,755
Сваки се запослени бори за самог себе. (ЕИ)					,706
Запослени су вођени својом личном етиком. (ПИ)					,457

Метод: Факторска анализа.

Ротација: Промакс.

Напомена: А = алтруистичност, П = принципијелност, Е = егоизам,

И = индивидуално, Л = локално, К = космополитско.

*Извор: Резултати истраживања*

На основу добијених средњих вредности за сваки изоловани емпиријски тип етичке климе, извршено је и пребројавање испитаника, како би се утврдило који емпиријски тип етичке климе испитаници највише вреднују, односно перцепирају (погледати Табелу 4). Може се запазити да највише испитаника (53,08%) перцепира емпиријски тип етичке климе означен као Очекивање придржавања закона, процедура и правила. Уочљиво мањи број испитаника (11,85%) перцепира емпиријски тип етичке климе означен као Лични интерес, а приближан број се може запазити и за испитанике који перцепирају емпиријски тип етичке климе означен као Пријатељство и лични морал (9%). Најмање испитаника перцепира емпиријске типове етичке климе означене као Закон и брига (4,27%) и Организациони интерес (4,27%).

Одређени проценат испитаника перцепира више од једног емпиријског типа етичке климе. Тако, може се запазити да 10,43% испитаника једнако перцепира два емпиријска типа етичке климе, затим три емпиријска типа етичке климе (1,42%), четири емпиријска типа етичке климе (1,89%) и пет емпиријских типова етичке климе (3,79%). У комбинацијама перцепције више емпиријских типова етичке климе и даље је најзаступљенији емпиријски тип етичке климе означен као Очекивање придржавања закона, процедура и правила, што додатно поткрепљује чињеницу да је овај емпиријски тип етичке климе најдоминантнији у хотелима на Копаонику.

Табела 4: Број испитаника по јачини перцепције одређеног емпиријског типа етичке климе

Емпиријски тип етичке климе	Процент испитаника
Закон и брига	4,27%
Очекивање придржавања закона, процедура и правила	53,08%
Организациони интерес	4,27%
Пријатељство и лични морал	9%
Лични интерес	11,85%
Два емпиријска типа етичке климе	10,43%
Три емпиријска типа етичке климе	1,42%
Четири емпиријска типа етичке климе	1,89%
Пет емпиријских типова етичке климе	3,79%

Извор: Резултати истраживања

Како претходно дефинисани емпиријски типови етичке климе мере различите аспекте истог конструкта, тако они међусобно и корелирају. На ово указује и, већ поменуто, Промакс ротација, која је употребљена у склопу факторске анализе, а која дозвољава корелацију међу издвојеним факторима, у овом случају емпиријских типова етичке климе. Степен заједничког варирања издвојених емпиријских типова етичке климе изражен је помоћу коефицијента Пирсонове корелације. Приказ добијених коефицијената корелације емпиријских типова етичке климе, као и приказ нивоа значајности, дат је у Табели 5. Корелација најјачег интензитета може се запазити између емпиријских типова етичке климе Закон и брига и Пријатељство и лични морал. Корелација међу њима указује на високу, статистички значајну, повезаност (0,688). Оно што очигледно повезује наведене емпиријске типове етичке климе јесте међусобна брига о интересима и добробити свих запослених и чињеница да се узима у обзир шта је најбоље за све приликом обављања пословних задатака и доношења пословних одлука. Аспекти који их на први начин чине различитим јесу закон, у склопу првог емпиријског типа етичке климе, и лични морал, у склопу другог. Ипак, чини се да је запосленима дозвољено да доносе пословне одлуке и обављају своје пословне



здатке у складу са личним осећајем шта је добро и шта лоше, али све док је тај осећај у оквиру прописаних закона. Лични осећај о томе шта је добро, а шта лоше, може се разликовати од индивидуе до индивидуе. Самим тим, пословне одлуке запослених, чија морална начела нису у складу са онима која важе у хотелу, могу угрозити успех пословања. Услед очигледне свести о наведеној чињеници, хотел дозвољава запосленима да уважавају своја лична морална начела, али са друге стране инсистира на поштовању прописаних закона. Самим тим, могло би се рећи да је уважавање личних моралних начела запослених ипак ограничено у хотелима у којима постоји корелација између ова два емпиријска типа етичке климе.

Табела 5: Резултати корелације емпиријских типова етичке климе

Емпиријски типови етичке климе	Закон и брига	Очекивање придржавања закона, процедура и правила	Организациони интерес	Пријатељство и лични морал	Лични интерес
Закон и брига	1,000	0,534**	0,478**	0,688**	0,297**
Очекивање придржавања закона, процедура и правила		1,000	0,389**	0,480**	0,309**
Организациони интерес			1,000	0,463**	0,391**
Пријатељство и лични морал				1,000	0,281**
Лични интерес					1,000

\*\* Статистички значајно на нивоу 0,01

Извор: Резултати истраживања

Најниже корелације, али и даље статистички значајне, забележене су у односу емпиријског типа етичке климе Лични интерес са Очекивањем придржавања закона, процедура и правила (0,309), Законом и бригом (0,297) и Пријатељством и личним моралом (0,281) (погледати Табелу 5). Иако се међу наведеним типовима етичке климе могла очекивати негативна корелација, резултати ипак указују на заступљеност слабије релације ових типова етичке климе. То би значило да ће запослени, уколико показују јачу перцепцију Личног интереса, показати и перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила, Закона и бриге и Пријатељства и личног морала, али у мањој мери. Наведени резултати могу се сматрати и логичним, јер Лични интерес представља одраз себичлука и небриге за друге у организацији, док се у оквиру преостала три типа етичке климе, првенствено истиче брига о другима.

#### 14.1.2. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

Анализа главних компоненти друштвено одговорног пословања обухватила је 17 питања која су постављена учесницима анкетања. Вредност Кајзер-Мејер-Оклиновог показатеља је 0,905 што премашује препоручену вредност 0,6. Бартлетов тест сферичности је достигао статистичку значајност ( $p = 0,000$ ) што потврђује оправданост примене факторске анализе. Анализа главних компоненти открила је присуство четири компоненте са карактеристичним вредностима преко 1, које објашњавају 41,956%, 10,889%, 6,729% и 6,223% варијансе. Након екстракције фактора извршена је њихова ротација применом

методе Промакс. Тако је, након извршене факторске анализе, добијен модел са 17 питања о друштвено одговорном пословању која су даље груписана у четири фактора, која заправо представљају димензије друштвено одговорног пословања: *Филантропску димензију друштвено одговорног пословања, Правну димензију друштвено одговорног пословања, Економску димензију друштвено одговорног пословања и Етичку димензију друштвено одговорног пословања* (погледати Табелу 6).

Табела 6: Резултати факторске анализе друштвено одговорног пословања (Промакс ротација)

Ставке/Димензије ДОП-а ( $\alpha = 0,917$ )	Филантропска димензија ДОП-а ( $\alpha = 0,883$ )	Правна димензија ДОП-а ( $\alpha = 0,909$ )	Економска димензија ДОП-а ( $\alpha = 0,880$ )	Етичка димензија ДОП-а ( $\alpha = 0,824$ )
Моја организација учествује у кампањама за помоћ људима у невољи.	,950			
Моја организација се труди да помогне друштвеној заједници.	,897			
Моја организација учествује у волонтерским активностима.	,850			
Моја организација пружа разне донације.	,836			
Рад на Копаонику је напоран.	,367			
Моја организација послује у складу са радно-правним актима (у погледу запошљавања и права запослених).		,957		
Моја организација се залаже за пословање у складу са правним уговорима.		,891		
Моја организација се придржава прописа у пословању.		,771		
Моја организација има успостављена правила и методе рада са корисницима.		,768		
Моја организација настоји да покрије оперативне трошкове.			,832	
Моја организација успоставља дугорочну стратегију за економски раст.			,761	
Моја организација генерише утицај запошљавања.			,758	
Моја организација настоји да побољша продуктивност запослених.			,707	
Моја организација штити своје запослене у погледу захтева корисника, који често могу бити презахтевни.				,838
Послодавци су отворени за сарадњу.				,708
Услови живота на Копаонику су задовољавајући.				,664
Моја организација подстиче отвореност и сарадњу међу колегама.				,660

Напомена: ДОП-друштвено одговорно пословање (скраћеница ће се користити и у осталим табелама)

Извор: Резултати истраживања

Прва димензија односи се на перцепцију запослених о томе колико хотели, у којима раде, учествују у добротворним активностима, услед чега је ова димензија означена као *Филантропска димензија друштвено одговорног пословања*. Резултати указују на то да запослени перципирају да хотели у којима раде учествују у волонтерским активностима за помоћ људима у невољи. Запослени такође увиђају да се хотели труде да помогну локалној заједници, као и да пружају разне неопходне донације за помоћ целокупном друштву. Ова димензија обухвата и ставку која се односи на то да је рад на Копаонику напоран. Није изненађујуће да наведена ставка представља саставни део Филантропске димензије, јер наведене активности, поред уобичајених радних задатака, често подразумевају и радна задужења која могу додатно да оптерете саме запослене. Хотели на Копаонику за сада још

увек немају сектор који би се бавио искључиво друштвеном одговорношћу. То значи да би обављање друштвено одговорних активности представљало додатно оптерећење за запослене у постојећим секторима.

Друга димензија означена је као *Правна димензија друштвено одговорног пословања*. Ова димензија указује на перцепцију запослених о спремности хотела да се придржавају прописа у пословању, односно о спремности ових хотела да послују у складу са правним уговорима и другим радно-правним актима. Радно-правни акти не односе се само на уговоре у погледу запошљавања и права запослених, већ и на успостављање правила и метода рада са корисницима.

Трећа димензија односи се на перцепцију запослених о економским аспектима пословања хотела, услед чега је означена као *Економска димензија друштвено одговорног пословања*. Ова димензија указује на перцепцију запослених о томе колико се хотели труде да покрију своје оперативне трошкове, као и колико настоје да побољшају продуктивност својих запослених и генеришу утицај запошљавања. Још један важан аспект Економске димензије пословања хотела јесте и успостављање дугорочне стратегије за економски раст организације.

Последња димензија, тачније *Етичка димензија друштвено одговорног пословања*, тиче се перцепције запослених о етичности понашања организације према њима, узимајући у обзир етичност услова живота и рада у хотелима Копаоника. Перцепција запослених се у овом случају односи на то колико хотел, као пословна организација, настоји да заштити своје запослене од корисника, који често могу бити презахтевни, као и на то колико су послодавци отворени за сарадњу и колико хотел подстиче отвореност и сарадњу међу колегама. Поред перцепције о етичности понашања оних са којима свакодневно комуницирају и настојања организације да их током тог контакта заштити, требало би имати у виду и чињеницу да су запослени током рада на планини углавном одвојени од куће на дужи временски период (нарочито сезонски радници), што може утицати на њихову осетљивост у погледу етичке перцепције, због чега је перцепција запослених која се тиче општих услова боравка и рада на планини важна.

Кронбах алфа коефицијент, мера поузданости целокупне скале друштвено одговорног пословања, износи 0,917, што указује на њену задовољавајућу поузданост. Такође, у Табели 6 дат је приказ вредности Кронбах алфа коефицијената за појединачне димензије друштвене одговорности, чије вредности указују на задовољавајућу поузданост. Највиша вредност Кронбах алфа коефицијента димензија друштвено одговорног пословања забележена је за Правну димензију (0,909), док је за Етичку димензију забележена најнижа, али и даље задовољавајућа, вредност (0,824).

Као и код корелације између различитих емпиријских типова етичке климе, тако и у случају изолованих димензија друштвено одговорног пословања може да се запази да различити аспекти једног конструкта, у овом случају друштвено одговорног пословања, међусобно корелирају. Употребљена Промакс ротација, дозвољава корелацију међу њима. Корелација најјачег интензитета (0,556) између димензија друштвено одговорног пословања забележена је између Правне и Економске димензије (погледати Табелу 7). Дакле, запослени перципирају да постоји веза између тога да ли хотел послује у складу са радно-правним актима, правним уговорима у погледу запошљавања и права запослених,

придржавања прописа у пословању, успостављања правила и метода рада са корисницима и настојања да се покрију оперативни трошкови, успостави дугорочна стратегија за економски раст, генерише утицај запошљавања и побољша продуктивност запослених. Ове две димензије уједно представљају осетљиве области пословања, па висока корелација међу њима није изненађујућа. Такође, и сам Керол (1979) истиче да Правна и Економска димензија друштвено одговорног пословања показују примат у односу на остале димензије друштвене одговорности, па не изненађује што је корелација међу њима најјачег интензитета.

Табела 7: Резултати корелације димензија друштвено одговорног пословања

Димензије	Филантропска димензија ДОП-а	Правна димензија ДОП-а	Економска димензија ДОП-а	Етичка димензија ДОП-а
Филантропска димензија ДОП-а	1,000	0,439**	0,470**	0,458**
Правна димензија ДОП-а		1,000	0,556**	0,522**
Економска димензија ДОП-а			1,000	0,496**
Етичка димензија ДОП-а				1,000

\*\* Статистички значајно на нивоу 0,01

Извор: Резултати истраживања

Најниже корелације забележене су у односу Филантропске димензије са Етичком (0,458) и Правном димензијом друштвено одговорног пословања (0,439). Без обзира на најслабији интензитет корелације, она је и даље статистички значајна, па се повезаност наведених димензија не би смела занемарити (погледати Табелу 7). Тако се корелација Филантропске и Етичке димензије може објаснити чињеницом да постоји веза између степена у ком се хотел укључује у кампање за помоћ људима у невољи, као и у волонтерске активности, пружање донација и других облика помоћи локалној или широј заједници и степена у ком хотел пружа олакшице запосленима (у виду адекватних услова живота и рада и одређене заштите од нереалних захтева корисника) и подстиче отвореност међу стејкхолдерима, јер су управо они ти који спроводе идеје о друштвеној одговорности у дело. Најнижа корелација између Филантропске и Правне димензије друштвено одговорног пословања указује на то да постоје правни захтеви који су усмерени на помоћ друштвеној заједници. Ова корелација указује на то да се филантропија у реалности пословања ретко појављује у свом изворном облику, већ да увек постоји неки спољни аспект, у овом случају одређени правилник, односно закон, који утиче на то да се хотел определи за филантропске активности. Ставка која чини Правну димензију друштвено одговорног пословања, а која је у овом случају битна, јесте она која се односи на успостављање правила и метода рада са корисницима. Како корисници постају све захтевнији и софистициранији, тако се и од хотела захтева да своје методе рада прилагоде новим захтевима и условима пословања. Један од тих услова јесте и активније укључивање у помоћ друштвеној заједници, па тако и у склопу својих прописаних метода и правила рада са корисницима, хотели могу указати на значај ових активности.

## 14.2. ГЕНЕРИСАЊЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ

Истраживање у хотелима Копаоника је, поред питања о етичкој клими и друштвено одговорном пословању, обухватило и 14 питања о пословним перформансама, која су постављена учесницима анкетирања. Прецизније, ова питања су се односила на задовољство послом, организационо поверење и услужну оријентацију запослених. Појединачне ставке, које генеришу пословне перформансе, приказане су у Табели 8, а просечни скор наведених пословних перформанси је употребљен у даљим анализама ове студије. Тако, прву пословну перформансу, *Задовољство послом*, карактеришу ставке које се односе на перцепцију запослених о томе колико се пријатно осећају у свом пословном окружењу и у којој мери сматрају да је посао који обављају занимљив.

Табела 8: Пословне перформансе

Ставке/ Пословне перформансе ( $\alpha = 0,922$ )	Задовољство послом ( $M = 4,13$ ) ( $\alpha = 0,872$ )	Организационо поверење ( $M = 3,92$ ) ( $\alpha = 0,913$ )	Услужна оријентација ( $M = 4,60$ ) ( $\alpha = 0,920$ )
Мој посао је занимљив.	4,01		
Осећам се пријатно на послу.	3,99		
Задовољан сам својим послом.	4,01		
Посвећен сам свом послу.	4,52		
Организација ме третира поштено и исправно.		4,09	
Организација комуницира са запосленима отворено и искрено.		4,04	
Организација ми говори оно што ме занима.		3,96	
Организација одржава дугорочан однос са мном.		3,66	
Организација сматра моје предлоге вредним.		3,83	
Трудим се да корисници немају примедбе.			4,70
Трудим се да будем брижан према корисницима.			4,67
Трудим се да препознам потребе корисника.			4,62
Трудим се да откријем проблем који корисници имају и да им помогнем у решавању истог.			4,54
Трудим се да ставим бригу о корисницима на прво место.			4,48

Извор: Резултати истраживања

Друга пословна перформанса, *Организационо поверење*, односи се на перцепцију запослених о томе како се менаџмент хотела поставља према њима и на који начин их третира (погледати Табелу 8). Запосленима је од значаја да осете да хотели у којима раде вреднују њихове предлоге за побољшање пословања, чиме се код запослених може створити јачи осећај да хотел, као пословна организација, настоји да развије дугорочне односе са њима. Такође, запослени перципирају важност поштеног и исправног понашања менаџмента у виду транспарентног облика комуникације, чиме се запосленима омогућава приступ информацијама које их интересују. Дакле, отворен и добронамеран однос хотела према својим запосленима је од значаја за перцепцију организационог поверења. Ипак, интересантно је да је, у оквиру ставки које су груписане у Организационом поверењу, најнижа вредност забележена за ставку која се односи на то да организација успоставља дугорочан однос са својим запосленима, што може бити одраз чињенице да је овде заправо реч о претежно сезонском типу пословања хотела на Копаонику.

Следећу пословну перформансу, *Услужну оријентацију*, карактеришу ставке које се односе на посвећеност и спремност запослених у хотелима Копаоника да изађу у сусрет потребама корисника, што се може видети у Табели 8. Дакле, ставке груписане у оквиру ове пословне перформансе указују на перцепцију запослених о важности указивања пажње

корисницима услуга. Према резултатима, испитаници перципирају важност указивања брижности корисницима. Запослени настоје да им пруже квалитетну услугу, али и да самоиницијативно препознају њихове потребе и помогну им у решавању одређеног проблема.

Кронбах алфа коефицијент, мера поузданости целокупне скале задовољства послом, организационог поверења и услужне оријентације износи 0,922, што указује на њену задовољавајућу поузданост. Такође, у Табели 8 дат је приказ вредности Кронбах алфа коефицијената за појединачне пословне перформансе, чије вредности такође указују на задовољавајућу поузданост и приближну вредност ових коефицијената. Уколико се сагледају просечне вредности за све тестиране пословне перформансе, може се увидети да је она највећа за Услужну оријентацију, али да су просечне вредности и осталих пословних перформанси високе.

Статистички значајна корелација високог интензитета (0,688) добијена је између Задовољства послом и Организационог поверења, што се може видети у Табели 9, а корелација сличног интензитета (0,536), забележена је између Задовољства послом и Услужне оријентације. То значи да постоји повезаност између тога колико хотел сматра идеје и предлоге својих запослених вредним, затим између поштеног и исправног третирања запослених, отворене и искрене комуникације за запосленима, одржавања дугорочног односа са запосленима, постизања њиховог осећаја пријатности и задовољства током обављања пословних задатака, са једне стране, и труда запослених усмереног ка томе да буду брижни према корисницима, да препознају њихове потребе, да укажу помоћ корисницима при решавању одређених проблема и пруже им врхунску услугу.

Табела 9: Резултати корелације Задовољства послом, Организационог поверења и Услужне оријентације

Пословне перформансе	Задовољство послом	Организационо поверење	Услужна оријентација
Задовољство послом	1,000	0,688**	0,536**
Организационо поверење		1,000	0,368**
Услужна оријентација			1,000

\*\* Статистички значајно на нивоу 0,01

Извор: Резултати истраживања

### 14.3. КОРЕЛАЦИЈА

У склопу резултата факторске анализе, приказани су коефицијенти корелације који се односе на различите аспекте јединствених конструката, као што су типови етичке климе и димензије друштвено одговорног пословања, за које се и очекивало да међусобно корелирају. Даље, у оквиру дефинисања пословних перформанси, такође је указано на то да и међу њима постоји корелација. Ипак, ради бољег разумевања наведених конструката, као и ради спровођења предтеста који би требало да укаже на оправданост спровођења даљих анализа (попут регресионе анализе – генералних линеарних модела), одређено је и у којој мери су промене које се односе на перцепцију емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања праћене променама у пословним перформансама. Такође, одређен је и коефицијент корелације емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања на основу перцепције запослених у хотелима на Копаонику, што се све може видети у Табели 10.

Табела 10: Резултати корелације

	Закон и брига	Очекивање придржања закона, процедура и правила	Организациони интерес	Пријатељство и лични морал	Лични интерес	Филантропска димензија ДОП-а	Правна димензија ДОП-а	Економска димензија ДОП-а	Етичка димензија ДОП-а	Задовољство послом	Организационо поверење	Услугна оријентација
Закон и брига	1,000											
Очекивање придржања закона, процедура и правила	0,534**	1,000										
Организациони интерес	0,478**	0,389**	1,000									
Пријатељство и лични морал	0,688**	0,480**	0,463**	1,000								
Лични интерес	0,297**	0,309**	0,391**	0,281**	1,000							
Филантропска димензија ДОП-а	0,427**	0,188**	0,301**	0,335**	0,324**	1,000						
Правна димензија ДОП-а	0,460**	0,355**	0,258**	0,349**	0,132	0,439**	1,000					
Економска димензија ДОП-а	0,479**	0,209**	0,220**	0,378**	0,161*	0,470**	0,556**	1,000				
Етичка димензија ДОП-а	0,496**	0,332**	0,306**	0,507**	0,209**	0,458**	0,522**	0,496**	1,000			
Задовољство послом	0,460**	0,365**	0,227**	0,418**	0,199**	0,421**	0,482**	0,451**	0,779**	1,000		
Организационо поверење	0,550**	0,298**	0,310**	0,512**	0,046	0,428**	0,557**	0,573**	0,755**	0,688**	1,000	
Услугна оријентација	0,257**	0,371**	0,188**	0,211**	0,135	0,133	0,248**	0,210**	0,403**	0,536**	0,368**	1,000

\*\* Статистички значајно на нивоу 0,01  
\* Статистички значајно на нивоу 0,05

Извор: Резултати истраживања

Уколико се сагледа интензитет корелације између утврђених емпиријских типова етичке климе и Задовољства послом и Организационог поверења, може се увидети да Закон и брига и Пријатељство и лични морал највише корелирају са обе пословне перформансе. Чини се да је осећај запослених, о томе колико су задовољни својим послом и колико им је пријатно током обављања радних задатака, повезан са перцепцијом стања у оквиру ког хотел брине о томе шта је добро за друге људе. Овај осећај повезан је и са перцепцијом запослених о томе колико се закон поштује у оквиру хотела и колико се колеге и менаџери придржавају прописаних правила приликом обављања својих радних задатака. Такође, осећај пријатности и задовољства послом праћен је и осећајем запослених да их организација третира поштено и исправно, кроз допуштање да самостално одлуче о томе шта је добро, а шта лоше, у пословном контексту.

Даље, уколико се сагледа интензитет корелације између димензија друштвено одговорног пословања и Задовољства послом и Организационог поверења (Табела 10), може се увидети статистички значајна корелација између свих утврђених димензија и наведених пословних перформанси. Ипак, Етичка димензија друштвено одговорног пословања је у најјачој корелацији са Задовољством послом (0,779) и Организационим поверењем (0,755). Овај резултат указује на осетљивост запослених када су у питању односи са људима, било да је реч о послодавцу, колегама или корисницима услуга. Услови живота и рада на Копаонику такође могу да се одразе на осећај задовољства и поверења у пословно окружење међу запосленима, нарочито у случају запослених који су услед сезонског рада на Копаонику дуже одвојени од куће.

Најнижа корелација забележена је између Филантропске димензије друштвено одговорног пословања и Задовољства послом (0,421) и Организационог поверења (0,428). Дакле, статистички значајна корелација указује на то да постоји повезаност степена у ком хотел учествује у волонтерским активностима усмереним ка помоћи људима којима је она у датом тренутку потребна и перцепције запослених која се односи на задовољство послом и поверење у пословно окружење хотела у ком раде. Ипак, у поређењу са осталим, ова корелација је најслабија, што нам говори да запослени дају примат оним пословним активностима у склопу којих и лично могу просперирати и којима могу утицати на свест читавог друштва.

Поред корелације са Задовољством послом и Организационим поверењем, емпиријски типови етичке климе указују и на корелацију са Услужном оријентацијом (погледати Табелу 10). Најјача корелација (0,371), забележена је између Очекивања придржавања закона, процедура и правила и Услужне оријентације. Дакле, на основу овог резултата, стиче се утисак да се запослени труде да буду брижни према корисницима, њиховим потребама и решавању проблема, пре свега због тога што хотел очекује од својих запослених да се придржавају прописаних закона, процедура, правила и метода рада са корисницима, а који, у склопу хотелијерства, често инсистирају на испуњавању потреба и захтева корисника. Даље, најнижа статистички значајна корелација између Услужне оријентације и Организационог интереса (0,188) указује на то да се један део запослених труди да се максимално посвети корисницима, пре свега ради испуњавања пословних интереса хотела, без толиког обзирања на остале аспекте живота. Са друге стране, корелација између Услужне оријентације и Личног интереса није статистички значајна, што



је на неки начин и разумљиво, услед чињенице да се при заштити личних интереса често могу занемарити интереси других људи, у овом случају корисника.

Димензије друштвено одговорног пословања такође корелирају са Услужном оријентацијом, што се може видети у Табели 10. Тако је најјача корелација забележена између Етичке димензије друштвено одговорног пословања и Услугне оријентације (0,403). Дакле, степен у ком хотел настоји да заштити своје запослене, подстакне пословну сарадњу послодавца, запослених и корисника и обезбеди запосленима адекватне услове живота и рада на Копаонику повезан је са степеном труда који ће запослени усмерити ка испуњавању потреба корисника. Ова корелација указује и на међусобну повезаност и неодвојивост контакта међу свим стејкхолдерима пословања у хотелијерству. Поред Етичке, Правна (0,248) и Економска димензија друштвено одговорног пословања (0,210) такође корелирају са Услужном оријентацијом запослених, иако је реч о најнижим коефицијентима корелације димензија друштвено одговорног пословања и Услугне оријентације. Интензитет корелације између наведених фактора је приближан, што говори да је запосленима, при формирању перцепције о томе колико је важно да се посвете потребама корисника, подједнако важан степен у ком се хотел придржава прописа, радно-правних-аката, правних уговора, правила и метода рада са корисницима, као и степен у ком хотел настоји да покрије оперативне трошкове, побољша продуктивност запослених, генерише утицај запошљавања и успостави дугорочну стратегију за економски раст. Резултати указују на чињеницу да је запосленима у хотелима Копаоника битан правни аспект пословања, као и економска сигурност и да се то може одразити на степен њихове услужне оријентисаности. Са друге стране, корелација између Филантропске димензије друштвено одговорног пословања и Услугне оријентације није статистички значајна.

И на крају, резултати корелације емпиријских типова етичке климе и друштвено одговорног пословања указују на постојање корелације између готово свих аспеката етичке климе и друштвене одговорности, изузев између емпиријског типа етичке климе обележеног као Лични интерес и Правне димензије друштвено одговорног пословања, што се може видети у Табели 10. Изостајање наведене корелације не изненађује, јер заштита личних интереса запослених (изнад свега) и њихова константна борба за сопствени бољитак обично не представљају саставни део правних прописа, радних уговора и других радно-правних регулатива.

Најјача корелација је забележена између емпиријског типа етичке климе обележеног као Пријатељство и лични морал и Етичке димензије друштвено одговорног пословања (0,507). Дакле, може се рећи да постоји веза између личног осећаја запослених о томе шта је добро, а шта лоше, као и бриге о добробити свих људи и генералног става хотела према заштити запослених од одређених захтева корисника, подстицању отворености и сарадње међу стејкхолдерима и обезбеђивању адекватних услова живота и рада за запослене. Кроз настајање да подстакне отвореност између стејкхолдера и пружи адекватну бригу о запосленима, хотел може указати запосленима на то да од њих очекује исто у остваривању међусобних контаката и сарадње. Најнижа статистички значајна корелација забележена је између Личног интереса и Економске димензије друштвено одговорног пословања (0,161). Дакле, може се рећи да постоји повезаност између ставки које се односе на то колико хотел настоји да побољша продуктивност запослених кроз смањење оперативних трошкова и

успостављања стратегије за дугорочни раст и перцепције запослених о неопходности да се, изнад свега, боре за себе.

#### 14.4. Т-ТЕСТ И АНАЛИЗА ВАРИЈАНСЕ

Истраживање разлика у перцепцији емпиријских типова етичке климе, димензија друштвено одговорног пословања и пословних перформанси спроведено је коришћењем т-теста и анализе варијансе. Разлике у перцепцији су анализирани на основу разлика у социо-демографским карактеристикама испитаника, као и разлика у одабраним карактеристикама радног односа (попут тога да ли запослени у хотелима на Копаонику раде током зимске сезоне или целе године, али и на основу њиховог тренутног радног статуса и дужине радног стажа). Такође, анализирано је и да ли разлике у перцепцији емпиријских типова етичке климе, димензија друштвено одговорног пословања и пословних перформанси постоје на основу разлика у заступљености и форми постојања етичког кодекса у оквиру хотела.

##### 14.4.1. СОЦИО-ДЕМОГРАФСKE КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ЕТИЧКА КЛИМА

Т-тест независних узорака је примењен са циљем упоређивања аритметичких средина емпиријских типова етичке климе између две групе испитаника, најпре између испитаника мушког и женског пола. Из Табеле 11, може се увидети да је перцепција Организационог интереса међу запосленима женског пола нешто виша (3,75) у односу на перцепцију овог емпиријског типа етичке климе међу запосленима мушког пола (3,51) и да је разлика статистички значајна, на нивоу 0,05, а вредност т-теста износи -2,487. На основу осталих резултата т-теста, приказаних у Табели 11, може се закључити да не постоје статистички значајне разлике у перцепцији осталих емпиријских типова етичке климе између мушких и женских испитаника.

Табела 11: Резултати т-теста перцепције емпиријских типова етичке климе према полу испитаника

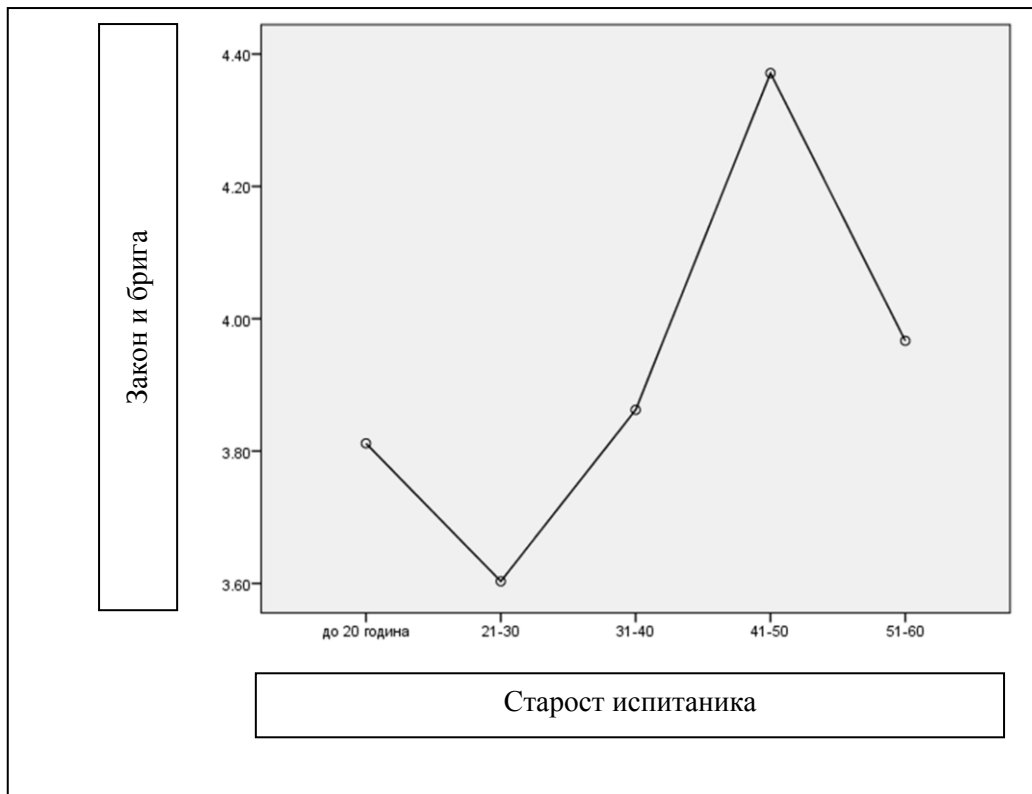
Емпиријски типови етичке климе	Мушки пол (М)	Женски пол (М)	Т- вредност	Сигнификантност
Закон и брига	3,73	3,86	-1,218	,225
Очекивање придржавања закона, процедура и правила	4,38	4,46	-1,131	,259
Организациони интерес	3,51	3,75	-2,487*	,014
Пријатељство и лични морал	3,79	3,97	-1,711	,089
Лични интерес	3,85	3,89	-0,337	,736

\* Статистички значајно на нивоу 0,05

Извор: Резултати истраживања

Резултати једнофакторске униваријантне анализе, указују на то да постоје статистички значајне разлике у перцепцији Закона и бриге међу запосленима различите старосне доби ( $F = 5,625$ ;  $p < 0,01$ ), као и у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 2,429$ ;  $p < 0,05$ ) и Пријатељства и личног морала ( $F = 4,798$ ;  $p < 0,01$ ). Детаљнији приказ ових разлика у перцепцији приказан је у форми графикана.

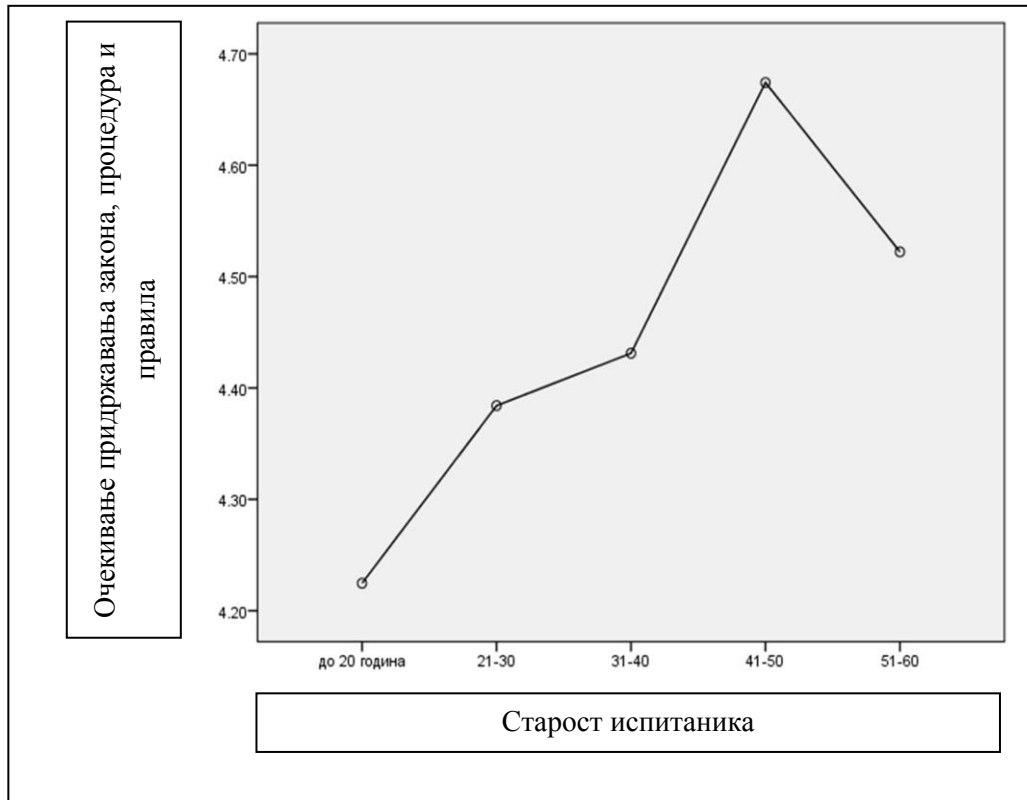
Приликом детаљнијег увида у то између којих старосних доби постоји статистички значајна разлика у перцепцији одређених емпиријских типова етичке климе, може се увидети да постоје статистички значајне разлике у перцепцији Закона и бриге између испитаника до 20 година старости и оних који имају између 41 и 50 година (погледати Графикон 1). Такође, разлика у перцепцији Закона и бриге постоји и између испитаника између 21 и 30 година и испитаника који имају између 31 и 40, али и између 41 и 50 година. И на крају, испитаници између 31 и 40 година старости различито перципирају Закон и бригу од испитаника старосне доби између 41 и 50 година. На основу добијених резултата може се констатовати да испитаници старосне доби између 41 и 50 година показују највише разлика у перцепцији Закона и бриге у односу на млађе колеге. Тако се може закључити да је перцепција Закона и бриге јача међу старијим испитаницима (са благим падом код најстаријих испитаника), а да је нарочито висока у случају испитаника који имају између 41 и 50 година.



Графикон 1: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Закона и бриге  
 $(F = 5,625; p < 0,01)$   
 (Извор: Резултати истраживања)

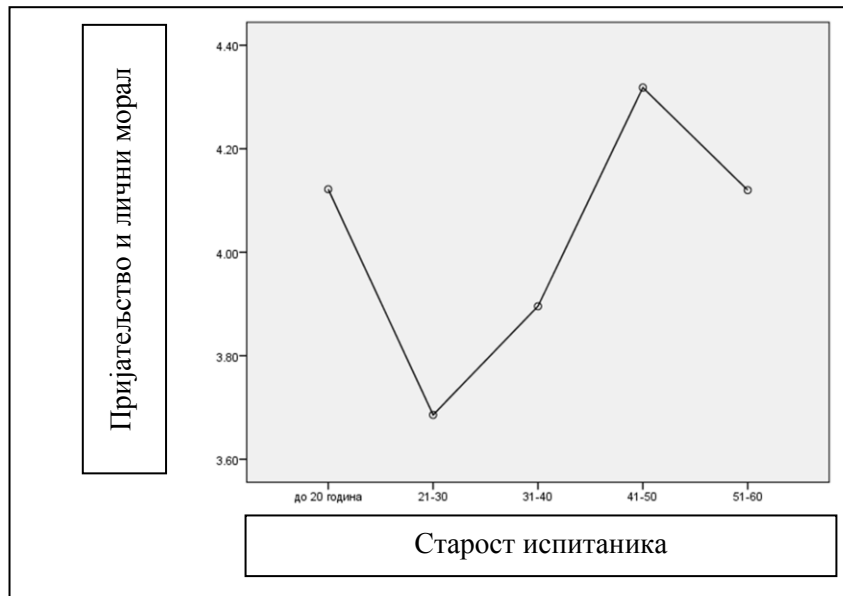
Даље, на основу прегледа резултата приказаних у Графикону 2, може се увидети да постоје извесне разлике и у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила међу испитаницима различите старосне доби. Тако су најизраженије разлике у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила заступљене између испитаника до 20 година старости и испитаника који имају између 41 и 50 година. Такође, перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила међу испитаницима који

имају између 41 и 50 година, разликује се и од перцепције млађих испитаника, тачније оних који припадају старосној доби између 21 и 30 година. На основу резултата приказаних у Графикону 2, перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила расте упоредо са старосном доби испитаника. Тако је, у случају запослених који имају између 41 и 50 година, перцепција наведеног емпиријског типа етичке климе јача у поређењу са испитаницима који имају до 20, или између 21 и 30 година.



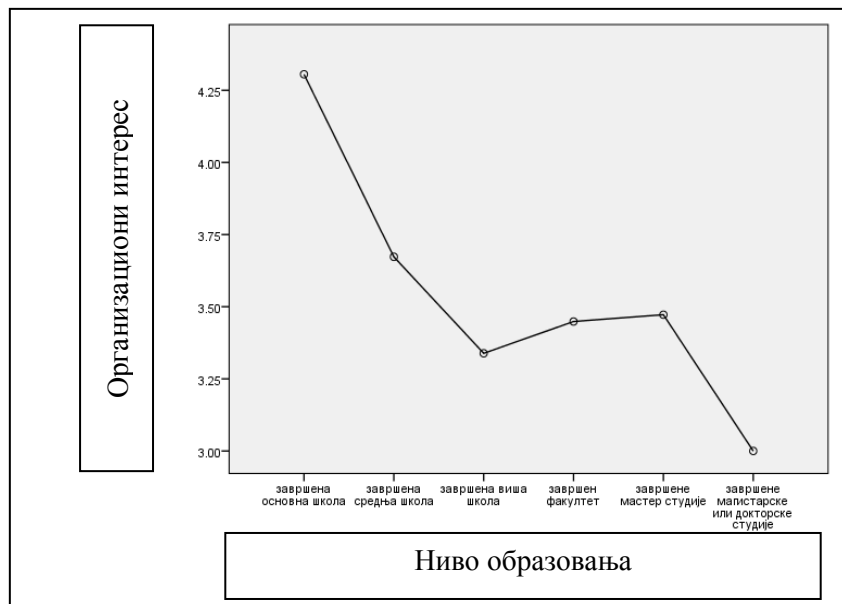
Графикон 2: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 2,429$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Последњи емпиријски тип етичке климе чија се перцепција разликује у зависности од старосне доби испитаника јесте Пријатељство и лични морал. На основу резултата из Графикана 3, може се констатовати да се перцепција Пријатељства и личног морала испитаника до 20 година статистички значајно разликује од перцепције истог емпиријског типа етичке климе међу испитаницима који имају између 21 и 30 година. Перцепција испитаника између 21 и 30 година старости се статистички значајно разликује и од перцепције старијих испитаника, односно оних између 41 и 50 и између 51 и 60 година. Још једна статистички значајна разлика може се приметити између перцепције испитаника који имају између 41 и 50 година и оних између 31 и 40 година старости. На основу добијених резултата може се констатовати да је перцепција Пријатељства и личног морала висока међу испитаницима до 20 година старости. Ова перцепција опада и показује нижу вредност између 21 и 40 година, док поново расте од 41. године старости испитаника.



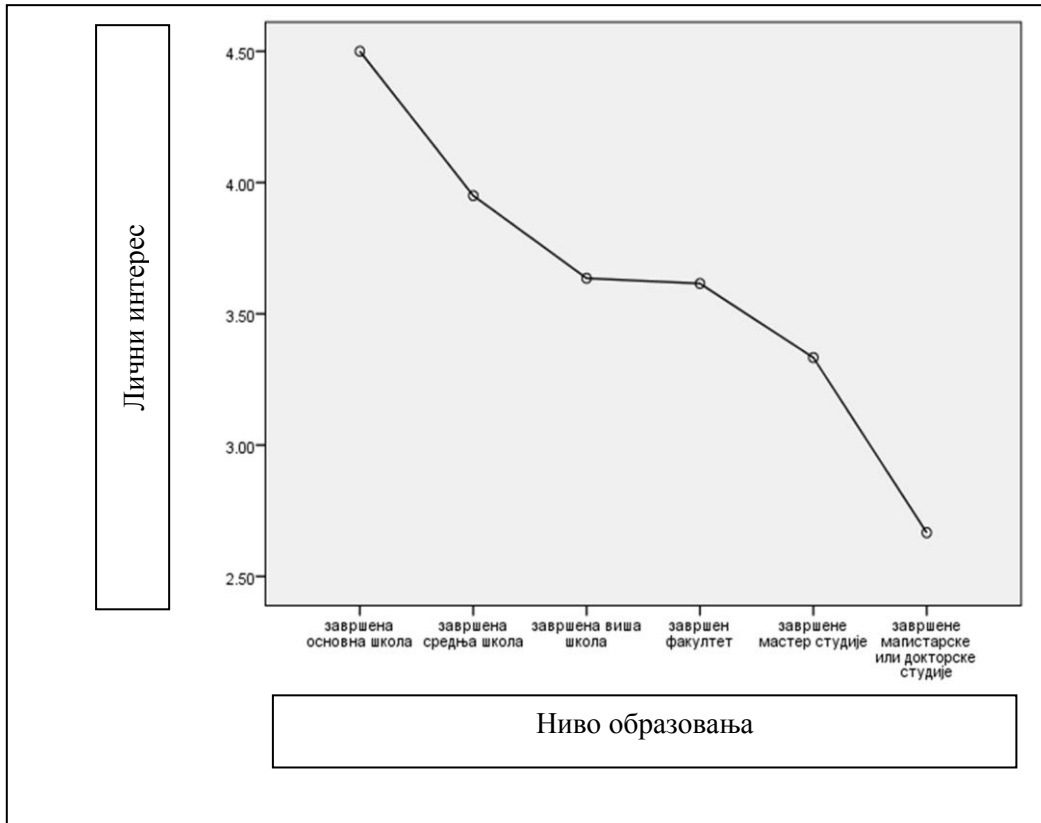
Графикон 3: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Пријатељства и личног морала ( $F = 4,798; p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Даље, резултати једнофакторске униваријантне анализе су показали да се перцепција етичке климе запослених у хотелима на Копаонику може разликовати и на основу степена стеченог образовања. Тако је статистички значајна разлика између перцепције етичке климе и разлика у степену образовања запослених идентификована за емпиријске типове означене као Организациони ( $F = 4,183; p < 0,01$ ) и Лични интерес ( $F = 5,100; p < 0,01$ ). У Графикону 4 дат је приказ перцепције Организационог интереса на основу старосне доби испитаника.



Графикон 4: Утицај нивоа образовања испитаника на перцепцију Организационог интереса ( $F = 4,183; p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

По истом принципу, у оквиру Графикана 5, може се видети и перцепција Личног интереса на основу нивоа образовања испитаника. Тако се на основу резултата приказаних у Графику 4 и Графику 5 може запазити да је перцепција наведених емпиријских типова етичке климе јача међу запосленима са нижим степеном образовања и да постепено опада упоредо са порастом степена њиховог образовања.



Графикон 5: Утицај нивоа образовања испитаника на перцепцију Личног интереса ( $F = 5,100; p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Са друге стране, резултати т-теста спроведеног ради утврђивања разлика у перцепцији етичке климе на основу тога да ли је стручна спрема запослених у хотелима на Копаонику из туризма или неке друге делатности, показали су статистички значајне разлике. Тако је перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила јача међу запосленима чија стручна спрема излази из оквира туризма ( $t = -2,052; p < 0,05$ ), као и у случају перцепције Организационог ( $t = -2,393; p < 0,05$ ), али и Личног интереса ( $t = -2,250; p < 0,05$ ), што се може видети у Табели 12.

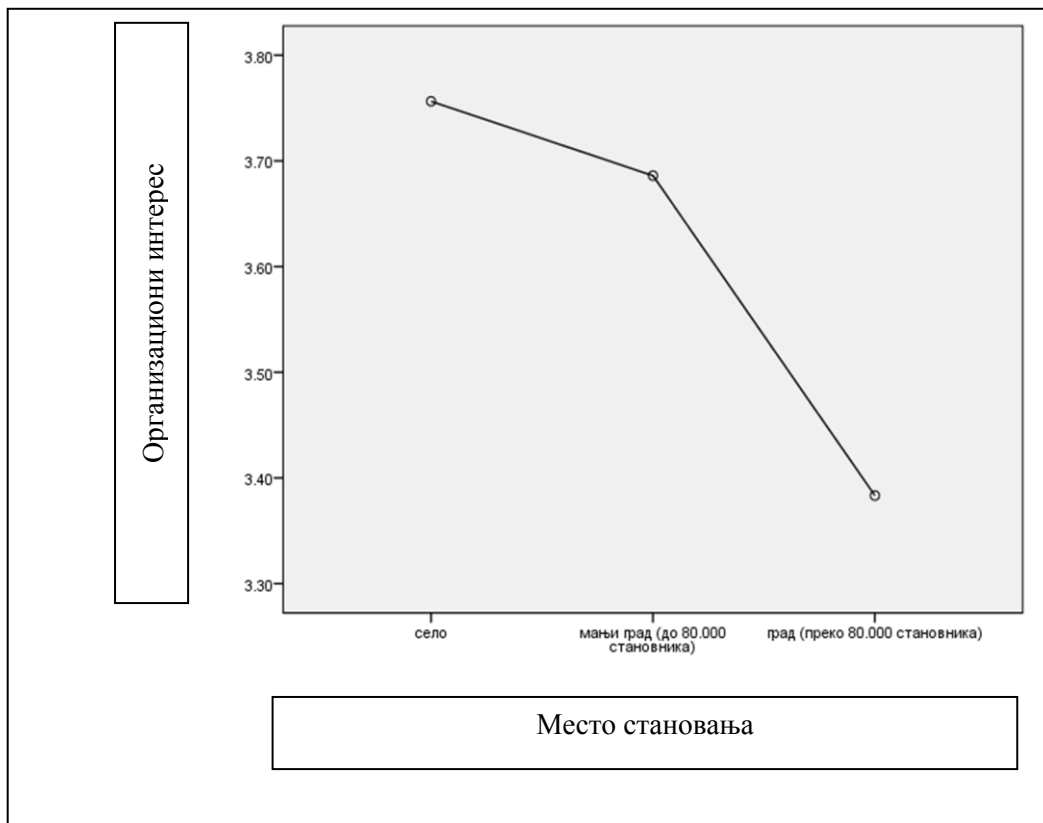
Табела 12: Резултати т-теста према стручној спреми испитаника

Емпиријски типови етичке климе	У вези са туризмом (М)	Није у вези са туризмом (М)	Т- вредност	Сигнификантност
Очекивање придржавања закона, процедура и правила	4,25	4,45	-2,052	,041
Организациони интерес	3,36	3,67	-2,393	,018
Лични интерес	3,62	3,92	-2,250	,025

\* Корелација је сигнификантна на нивоу 0,05

Извор: Резултати истраживања

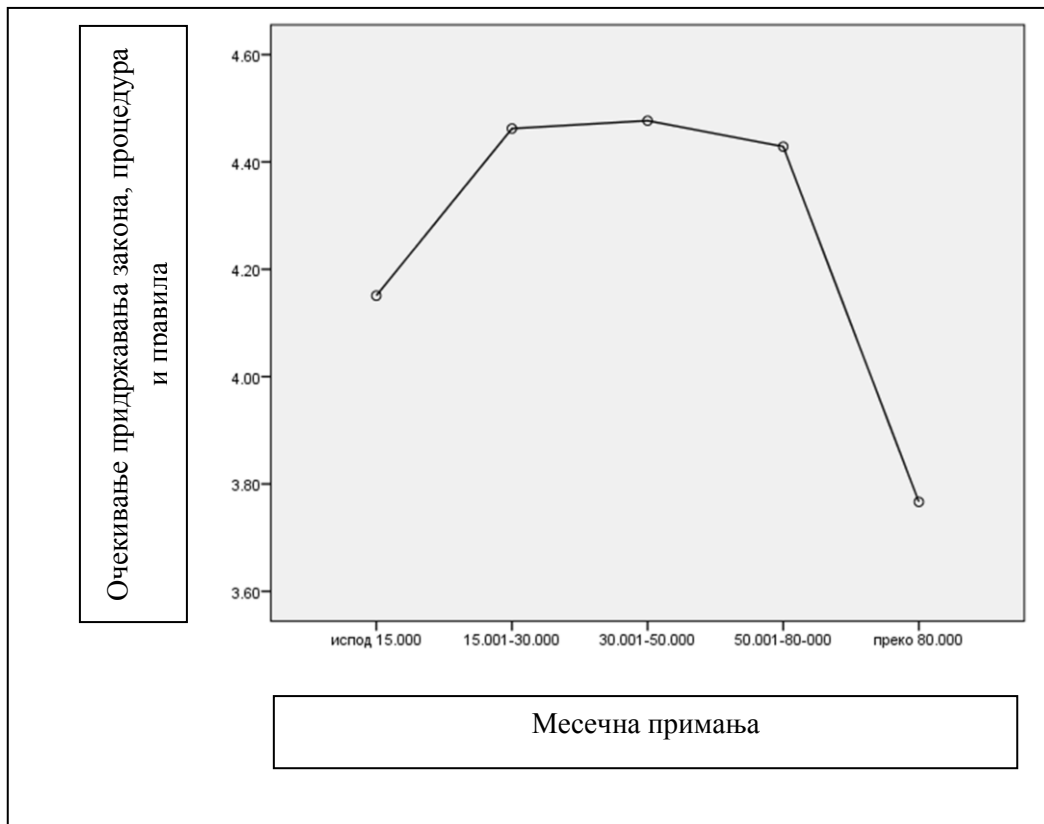
Једнофакторска униваријантна анализа варијансе није показала да постоје статистички значајне разлике у перцепцији издвојених емпиријских типова етичке климе на основу разлика у брачном статусу испитаника. Ипак, једнофакторска униваријантна анализа варијансе указала је на то да статистички значајна разлика у перцепцији етичке климе на основу места становања испитаника постоји једино у случају перцепције Организационог интереса ( $F = 5,081$ ;  $p < 0,01$ ). На основу резултата приказаних у Графикону 6, може се увидети да се перцепција испитаника из села статистички значајно разликује од перцепције Организационог интереса међу испитаницима из града. На основу средњих вредности перцепције наведеног емпиријског типа етичке климе у зависности од места становања, такође приказаних у оквиру Графикона 6, може се видети да је перцепција Организационог интереса нешто јача међу испитаницима из села у односу на перцепцију испитаника из мањег или већег града. Иста ситуација може се видети и у случају компарације перцепције Организационог интереса између испитаника из мањег града и оних који живе у градовима са преко 80.000 становника.



Графикон 6: Утицај места становања испитаника на перцепцију Организационог интереса ( $F = 5,081$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Резултати једнофакторске униваријантне анализе варијансе указују на то да постоје разлике у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 3,898$ ;  $p < 0,01$ ), Организационог интереса ( $F = 3,206$ ;  $p < 0,05$ ), Пријатељства и личног морала ( $F = 3,325$ ;  $p < 0,05$ ) и Личног интереса ( $F = 2,485$ ;  $p < 0,05$ ) у зависности од разлика у месечним примањима запослених у хотелима на Копаонику. На основу резултата приказаних у

Графикону 7, може се увидети да је перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила међу запосленима са примањима испод 15.000 РСД статистички значајно различита од перцепције овог емпиријског типа етичке климе међу испитаницима са примањима између 15.001 и 30.000 РСД, али и међу испитаницима са примањима између 30.001 и 50.000 РСД. У оба случаја, перцепција испитаника са примањима испод 15.000 РСД је слабија. Такође, може се уочити и да је перцепција Очекивања придржавања закона процедура и правила статистички значајно различита међу испитаницима са примањима између 15.001 и 30.000 РСД, 30.001 и 50.000 РСД, 50.001 и 80.000 РСД, у поређењу са испитаницима чија су месечна примања изнад 80.000 РСД. У овим случајевима је перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила слабија међу запосленима са највећим износом месечних примања.

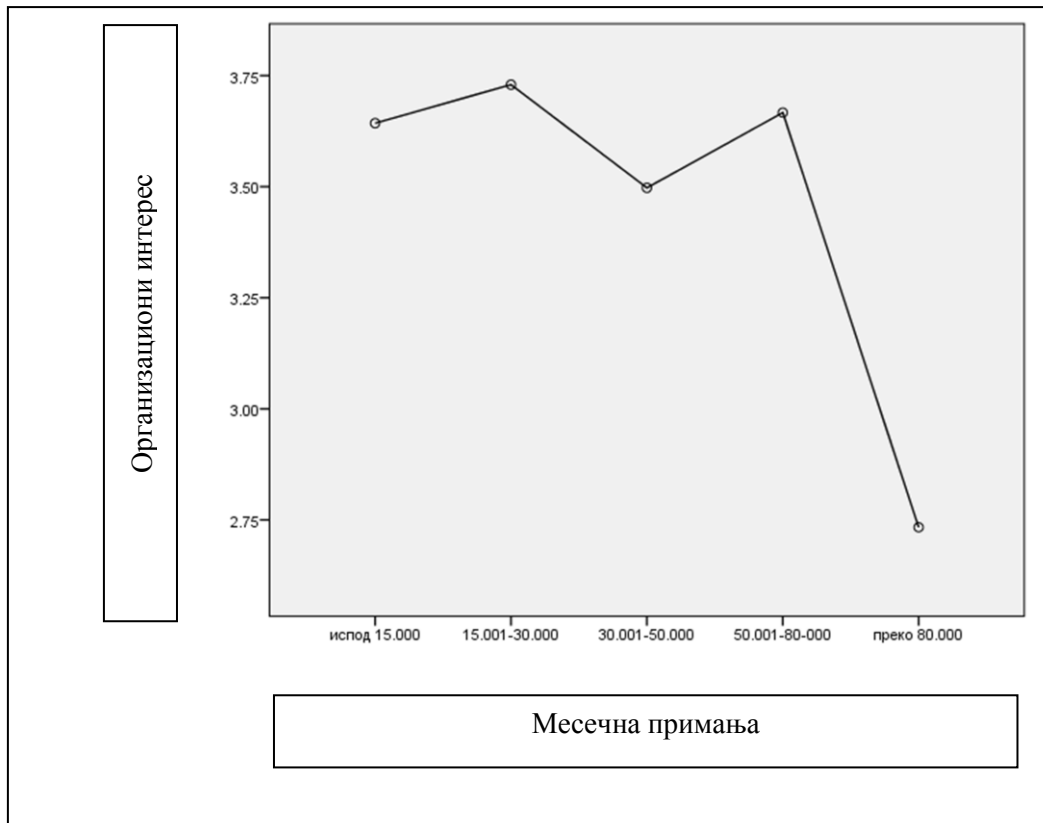


Графикон 7: Утицај висине месечних прихода испитаника на перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 3,898$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Даље, постоји статистички значајна разлика у перцепцији Организационог интереса међу испитаницима са примањима између 15.001 и 30.000 и испитаницима са примањима између 30.001 и 50.000 РСД. Тако је, у наведеном поређењу, перцепција Организационог интереса јача међу испитаницима са примањима између 15.001 и 30.000 РСД. Такође, интересантно је да је перцепција испитаника са примањима изнад 80.000 РСД статистички значајно мања у поређењу са испитаницима са нижим месечним примањима. Слично као и у случају перцепције Очекивања придржавања закона, процедура и правила, запослени са



месечним примањима изнад 80.000 РСД и у случају емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес, показују нижу перцепцију наведених емпиријских типова, иако су се могли очекивати супротни резултати (погледати Графикон 8).



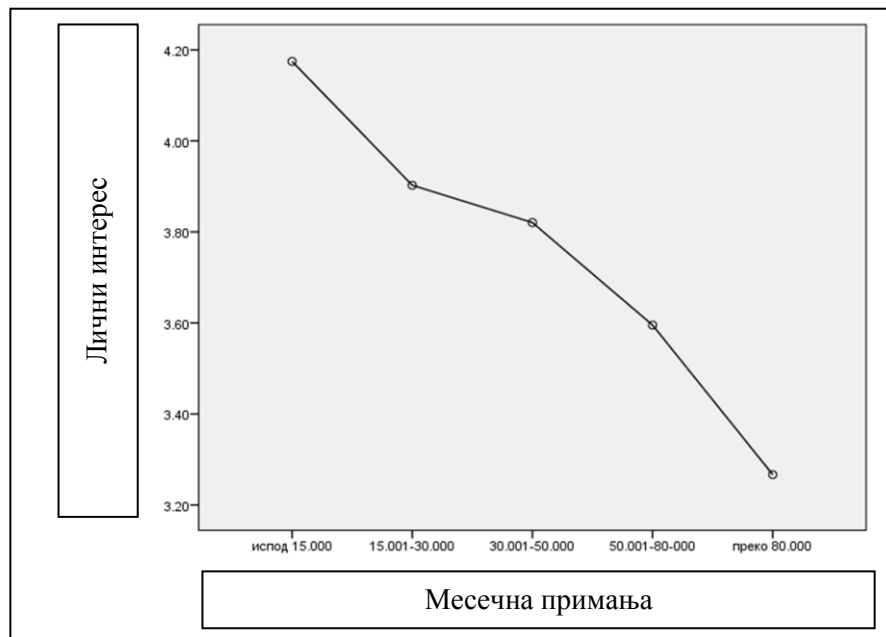
Графикон 8: Утицај висине месечних прихода испитаника на перцепцију Организационог интереса ( $F = 3,206; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

И у случају перцепције Пријатељства и личног морала (погледати Графикон 9), може се приметити да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима са примањима између 15.001 и 30.000 РСД и 30.001 и 50.000 РСД. У овом случају, испитаници са мањим примањима показују јачу перцепцију Пријатељства и личног морала. Такође, могу се приметити и статистички значајне разлике између испитаника са примањима изнад 80.000 РСД и испитаника са мањим месечним примањима. Перцепција Пријатељства и личног морала међу испитаницима са већим приходима је у поређењу са испитаницима који имају мања примања доста нижа. Занимљиво је да испитаници са примањима преко 80.000 РСД показују несигурност у погледу перцепције Пријатељства и личног морала у поређењу са испитаницима чија су месечна примања нижа. Ово се може протумачити као вид неискрености руководиоца (обзиром да су они ти који имају примања изнад 80.000 РСД).



Графикон 9: Утицај висине месечних прихода испитаника на перцепцију Пријатељства и личног морала ( $F = 3,325$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

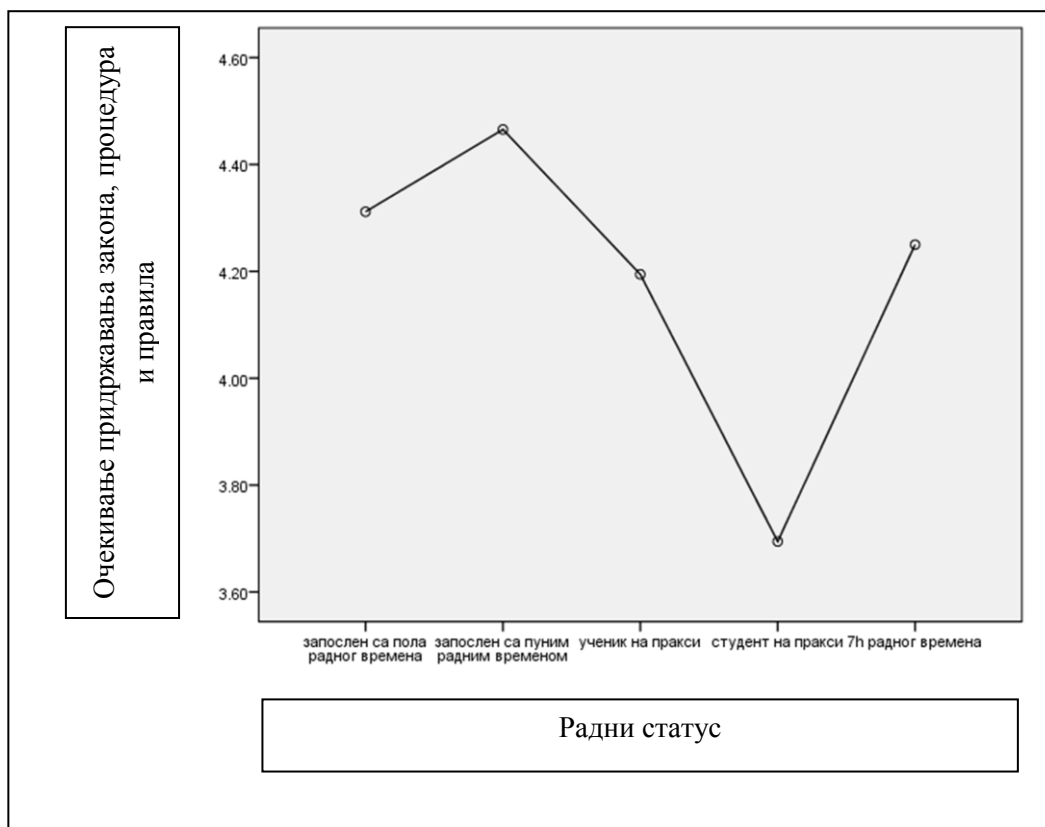
На крају, на основу Графикона 10, може се констатовати да испитаници са примањима испод 15.000 РСД имају јачу перцепцију Личног интереса у поређењу са перцепцијом испитаника чија су месечна примања виша, нарочито у случају испитаника чија су месечна примања између 50.001 и 80.000 или преко 80.000 РСД и да су ове разлике статистички значајне.



Графикон 10: Утицај висине месечних прихода испитаника на перцепцију Личног интереса ( $F = 2,485$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Даље, резултати т-теста спроведеног ради утврђивања разлика у перцепцији етичке климе на основу тога да ли запослени раде на Копаонику током целе године или током зимске сезоне нису указали на постојање статистички значајних разлика. Ипак, резултати једнофакторске униваријантне анализе, указују на то да постоје статистички значајне разлике у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 3,997$ ;  $p < 0,01$ ) и Организационог интереса ( $F = 3,278$ ;  $p < 0,05$ ) на основу радног статуса испитаника. Детаљнији приказ ових разлика у перцепцији дат је у форми графикана.

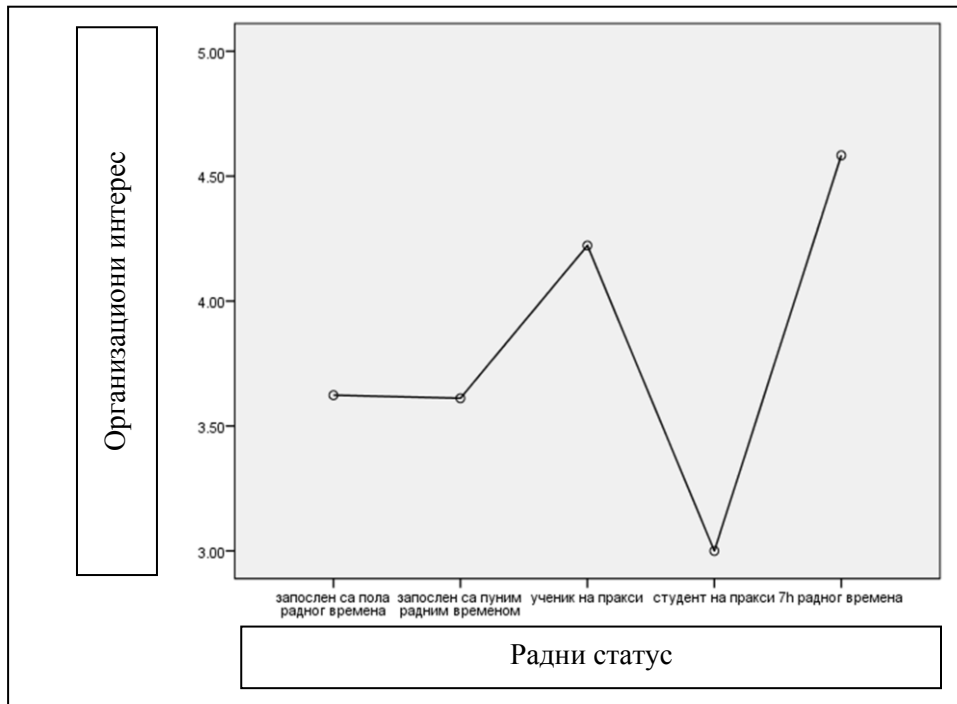
Може се рећи да постоји статистички значајна разлика између перцепције Очекивања придржавања закона, процедура и правила између запослених са пола радног времена и студената који су на пракси у хотелима (погледати Графикон 11). Може се констатовати да је перцепција наведеног емпиријског типа етичке климе јача међу запосленима са пола радног времена у односу на студенте на пракси. Такође, статистички значајна разлика у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила постоји и између студената на пракси и запослених са пуним радним временом, чија је перцепција овог емпиријског типа етичке климе такође јача у поређењу са перцепцијом студената.



Графикон 11: Утицај радног статуса испитаника на перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 3,997$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

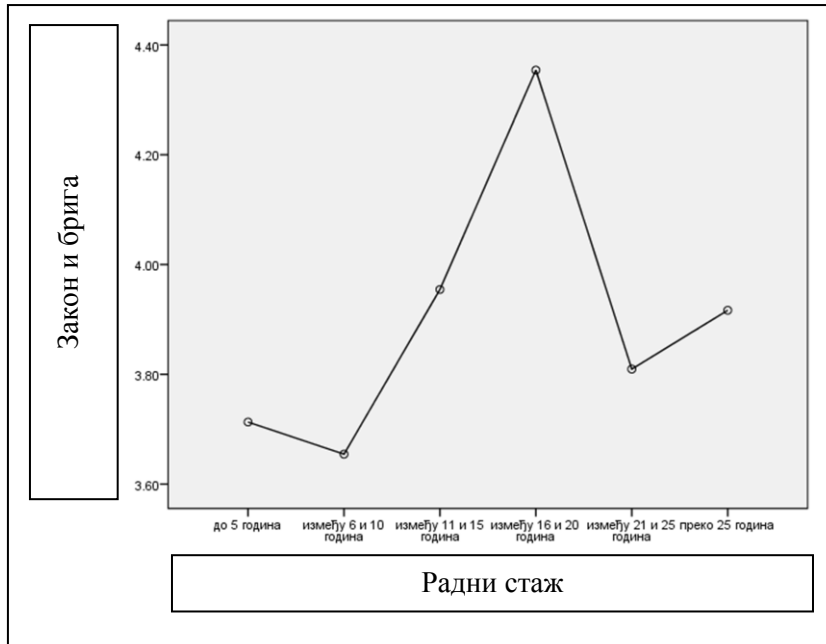
Поред разлика у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила, статистички значајне разлике су идентификоване и у перцепцији Организационог интереса на основу тренутног радног статуса запослених. На основу Графикона 12, може се увидети

да се перцепција Организационог интереса запослених са пуним радним временом статистички значајно разликује од перцепције истог емпиријског типа етичке климе међу ученицима и студентима на пракси. Резултати такође показују да постоји и статистички значајна разлика између студената и ученика на пракси, тачније да је перцепција Организационог интереса нижа међу студентима у поређењу са ученицима.



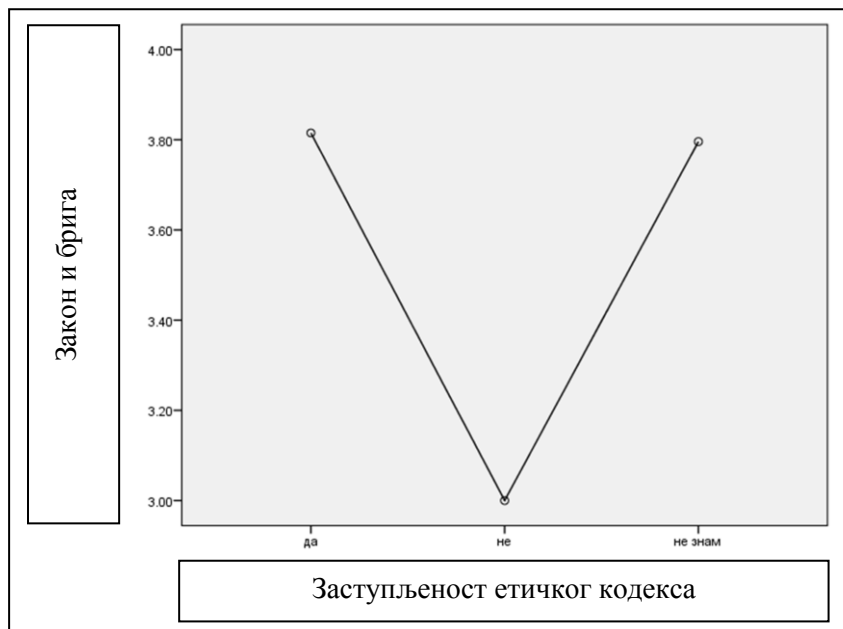
Графикон 12: Утицај радног статуса испитаника на перцепцију Организационог интереса ( $F = 3,278; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

У погледу дужине радног стажа, једнофакторска униваријантна анализа варијансе је показала да статистички значајна разлика на основу година радног искуства постоји једино у случају перцепције Закона и бриге ( $F = 2,650; p < 0,05$ ). Тако, може се увидети да постоји статистички значајна разлика у перцепцији Закона и бриге између запослених са мање од пет година радног стажа и оних који раде између 16 и 20 година. Перцепција Закона и бриге је израженија међу запосленима који имају између 16 и 20 година у односу на запослене који имају до пет година радног искуства. Запослени који раде између 16 и 20 година такође имају статистички значајно израженију перцепцију Закона и бриге у односу на запослене који раде између шест и десет година (погледати Графикон 13). Ова разлика је најизраженија, али може се увидети да се перцепција Закона и бриге групе испитаника који имају између 16 и 20 година радног стажа генерално разликује, тачније виша је у односу на све остале групе. Ипак, група испитаника која има више од 21 године радног стажа није толико заступљена у оквиру хотела на Копаонику, у односу на млађу групу испитаника са краћим радним стажом. Због тога је првенствено потребно обратити пажњу на разлике у перцепцији наведеног емпиријског типа етичке климе међу запосленима који имају између 16 и 20 година и испитаника са краћим радним стажом.



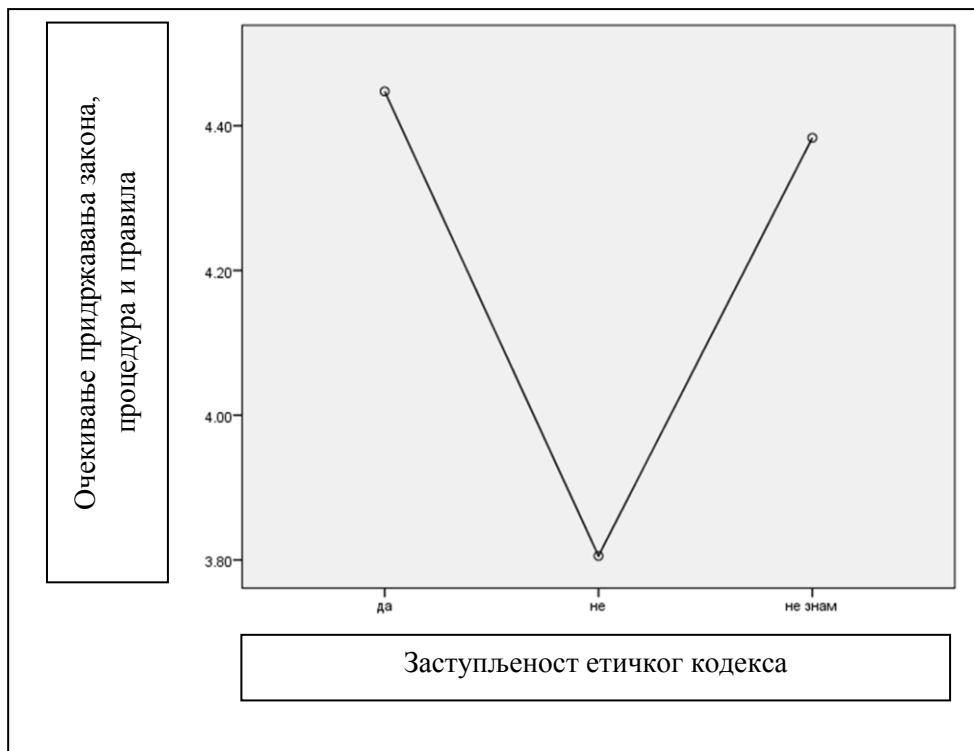
Графикон 13: Утицај радног стажа испитаника на перцепцију Закона и бриге  
 ( $F = 2,650; p < 0,05$ )  
 (Извор: Резултати истраживања)

Заступљеност етичког кодекса представља још један аспект на основу ког се разликује перцепција Закона и бриге ( $F = 3,447; p < 0,05$ ) и Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 4,601; p < 0,05$ ). Резултати који се односе на перцепцију Закона и бриге на основу заступљености етичког кодекса приказани су у Графикону 14.



Графикон 14: Утицај заступљености етичког кодекса на перцепцију Закона и бриге  
 ( $F = 3,447; p < 0,05$ )  
 (Извор: Резултати истраживања)

По истом принципу су приказани и резултати који се односе на перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила на основу заступљености етичког кодекса у Графикону 15. Тако се, на основу Графикона 14 и Графикона 15, може видети да је перцепција испитаника јача, уколико је у хотелима заступљен етички кодекс. Такође, интересно је и да је перцепција наведених емпиријских типова етичке климе јача и у хотелима у којима су запослени навели да не знају да ли исти поседују етички кодекс, у поређењу са онима који наводе да етички кодекс није заступљен у хотелима у којима раде.



Графикон 15: Утицај заступљености етичког кодекса на перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 4,601$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

На основу Табеле 13, могу се констатовати статистички значајне разлике у перцепцији Закона и бриге ( $t = -2,818$ ;  $p < 0,01$ ) између испитаника у оквиру хотела на Копаонику у којима је етички кодекс заступљен у усменој и оних у којима је заступљен у писменој форми. Тако, јачу перцепцију Закона и бриге показују испитаници чији хотел располаже етичким кодексом у писменој форми.

Табела 13: Резултати  $t$ -теста перцепције емпиријских типова етичке климе према форми заступљености етичког кодекса

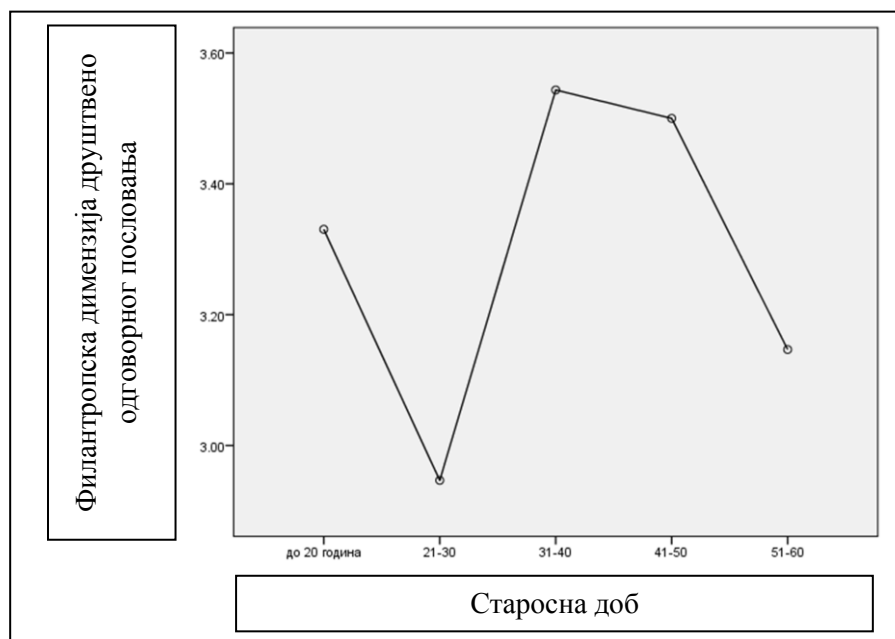
Емпиријски типови етичке климе	Усмено (М)	Писмено (М)	T- вредност	Сигнификантност
Закон и брига	3,67	3,99	-2,818	,005
Очекивање придржавања закона, процедура и правила	4,38	4,53	-1,863	,064
Организациони интерес	3,54	3,73	-1,699	,091
Пријатељство и лични морал	3,79	4,00	-1,855	,065
Лични интерес	3,83	3,85	-,227	,820

Извор: Резултати истраживања

14.4.2. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА,  
КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И  
ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

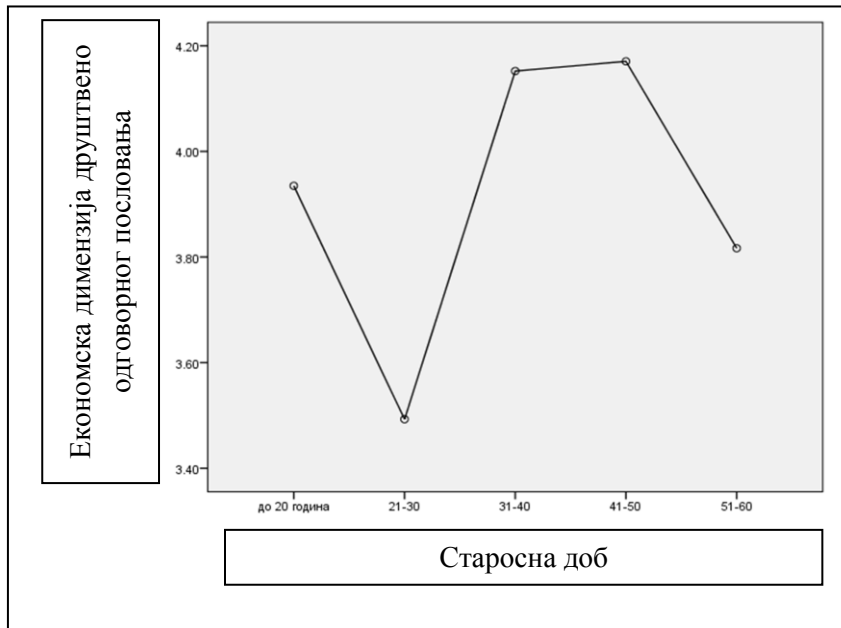
Резултати т-теста спроведеног ради утврђивања постојања разлика у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу пола испитаника нису достигли статистичку значајност. Са друге стране, резултати једнофакторске униваријантне анализе указују на то да постоје статистички значајне разлике у перцепцији Филантропске ( $F = 3,187$ ;  $p < 0,05$ ), Економске ( $F = 5,124$ ;  $p < 0,01$ ) и Етичке димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,128$ ;  $p < 0,05$ ) на основу старосне структуре испитаника.

На основу резултата приказаних у Графикону 16, може се видети да је перцепција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања јача међу испитаницима који имају између 31 и 40 година у односу на групу 21-30 година. Перцепција испитаника старости између 21 и 30 година се статистички значајно разликује и од перцепције испитаника између 41 и 50 година. И у овом случају јачу перцепцију Филантропске димензије имају старији испитаници.



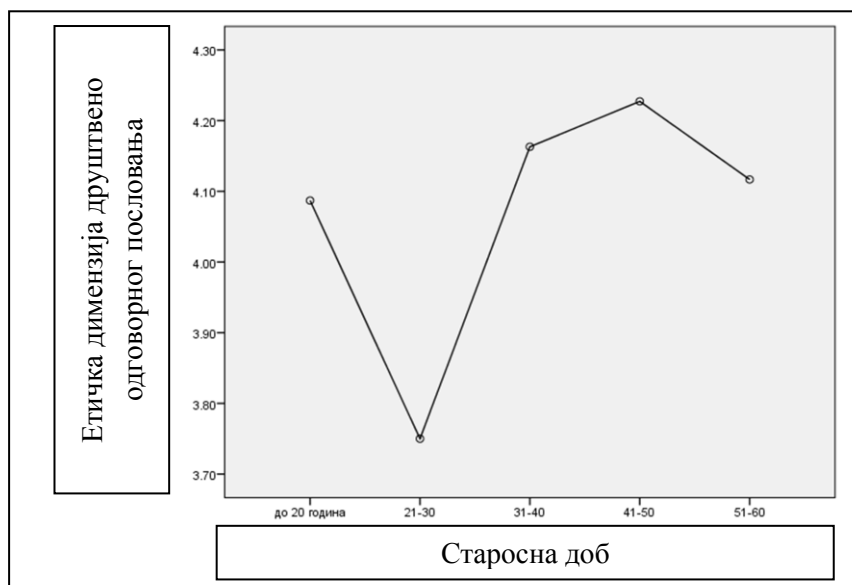
Графикон 16: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Филантропске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,187$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Даље, перцепција Економске димензије друштвено одговорног пословања се статистички значајно разликује између испитаника до 20 година старости и оних који имају између 21 и 30 година. На основу Графикана 17 може се констатовати да је перцепција Економске димензије јача међу испитаницима до 20 година старости. Такође, перцепција испитаника између 21 и 30 година старости се разликује и од испитаника који имају између 31 и 40 и између 41 и 50 година старости. У оба случаја, јачу перцепцију Економске димензије друштвено одговорног пословања имају старији испитаници.



Графикон 17: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Економске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 5,124$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

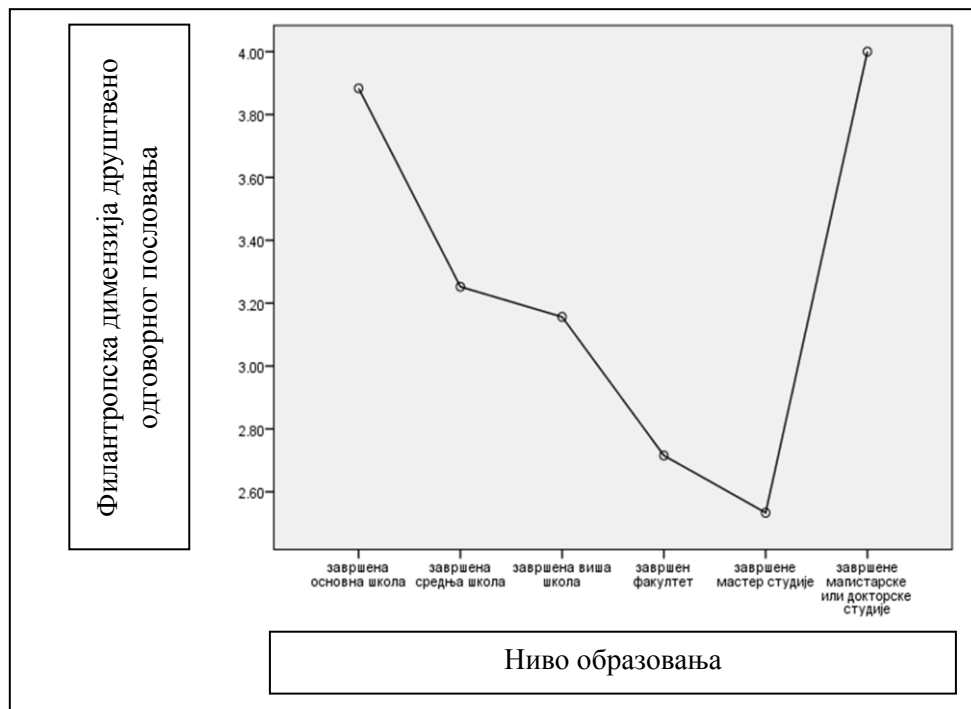
Резултати из Графикона 18 показују и да је перцепција Етичке димензије друштвено одговорног пословања испитаника између 21 и 30 година статистички значајно различита од перцепције исте димензије међу испитаницима који имају између 31 и 40 година. Перцепција је, у овом случају, јача међу испитаницима који имају између 31 и 40 година. Јачу перцепцију, у поређењу са испитаницима између 21 и 30 година, имају и испитаници старосне доби између 41 и 50 година.



Графикон 18: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Етичке димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,128$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

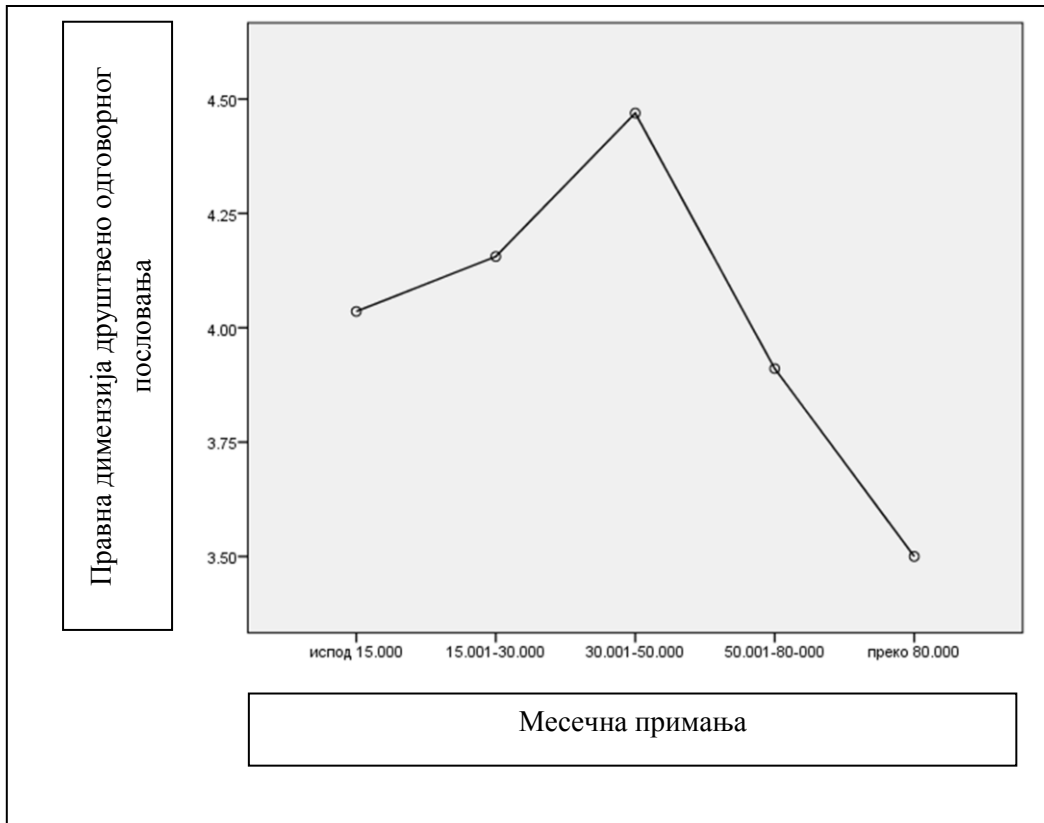


И разлике у степену образовања запослених у хотелима на Копаонику показују разлике у перцепцији димензија друштвене одговорности. Тако је статистички значајна разлика између перцепције димензија друштвене одговорности и степена образовања запослених идентификована за Филантропску димензију друштвено одговорног пословања ( $F = 2,698$ ;  $p < 0,05$ ). На основу резултата приказаних у Графикону 19, може се запазити да је перцепција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања јача уколико је степен образовања нижи, изузимајући образовање у виду завршених докторских студија, које се такође одражава на високу перцепцију Филантропске димензије друштвено одговорног пословања. Ипак, разлике у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу тога да ли је стручна спрема испитаника из туризма или из неке друге области нису статистички значајне.



Графикон 19: Утицај нивоа образовања испитаника на перцепцију Филантропске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 2,698$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

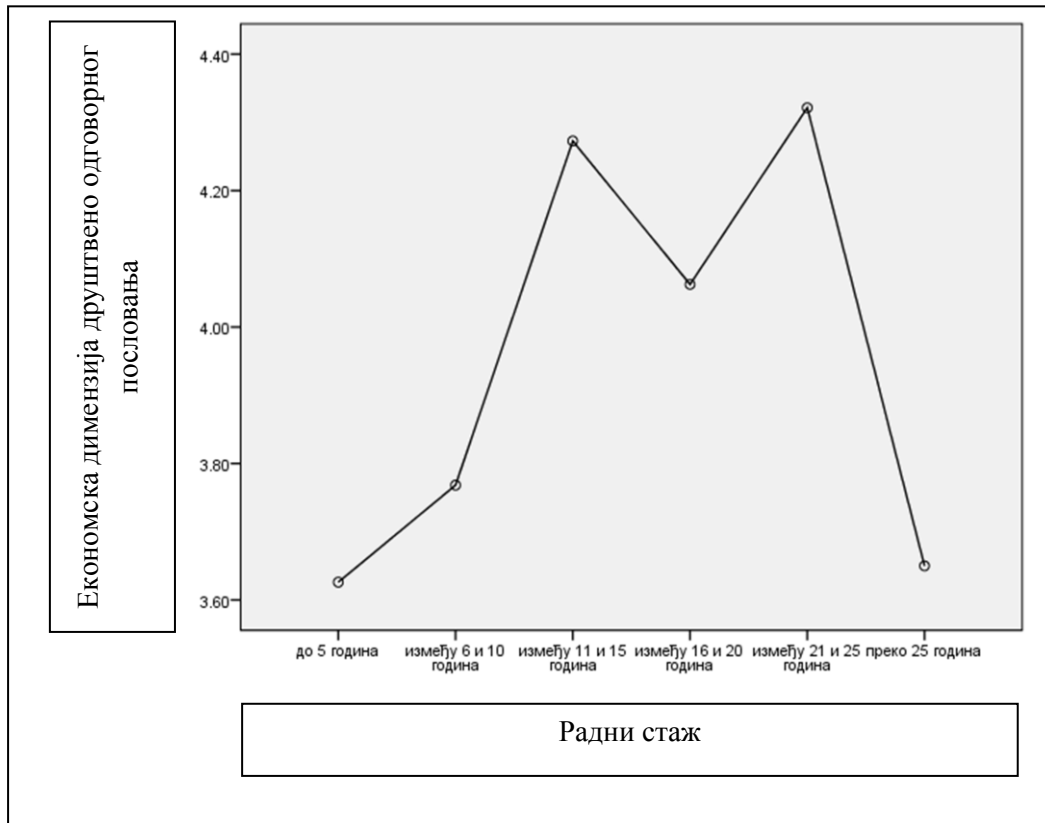
Даље, резултати једнофакторске униваријантне анализе варијансе указују на то да не постоји статистичка значајност разлике у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу разлика у брачном статусу и месту становања испитаника. По питању месечних прихода, резултати су показали да статистички значајна разлика постоји само у перцепцији Правне димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,441$ ;  $p < 0,05$ ). У Графикону 20, може се видети да се перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања испитаника са месечним примањима између 30.001 и 50.000 РСД статистички значајно разликује од свих осталих испитаника, без обзира на то да ли су у питању испитаници са мањим или већим примањима. Њихова перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања је статистички значајно већа.



Графикон 20: Утицај висине месечних примања испитаника на перцепцију Правне димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,441$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

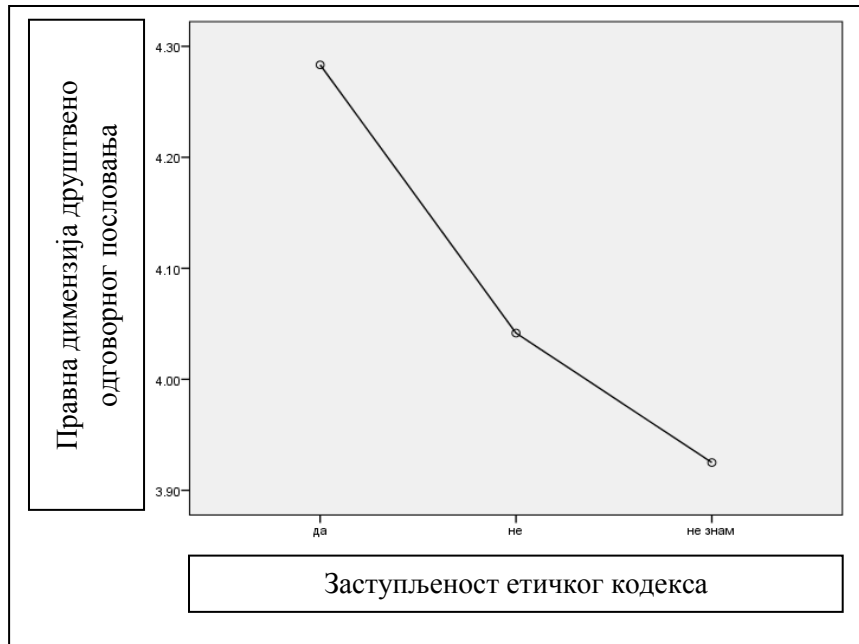
У случају одабраних карактеристика радног односа, једнофакторска униваријантна анализа варијансе указала је на то да не постоје статистички значајне разлике у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу тога да ли испитаници раде на Копаонику током целе године или искључиво током зимске сезоне. Исти је случај и са резултатима т-теста у ком је тестирано да ли постоје статистички значајне разлике у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу тренутног радног статуса испитаника, тачније на основу тога да ли је реч о испитаницима са пола, пуним или на други начин модификованим радним временом, или пак о ученицима и студентима на пракси.

Приликом тестирања разлика у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу година стажа испитаника, једино се разлика у перцепцији Економске димензије друштвено одговорног пословања показала статистички значајном ( $F = 2,397$ ;  $p < 0,05$ ). На основу Графикона 21 може се констатовати да постоји статистички значајна разлика у перцепцији Економске димензије друштвено одговорног пословања између испитаника који имају до пет година радног искуства у поређењу са испитаницима чије се радно искуство креће у распону од 11 до 15 година. Генерално посматрајући, перцепција Економске димензије је статистички значајно мања код испитаника који имају до пет година радног искуства у поређењу са испитаницима са дужим радним стажом, изузимајући испитанике са више од 25 година радног стажа, којих је мало.



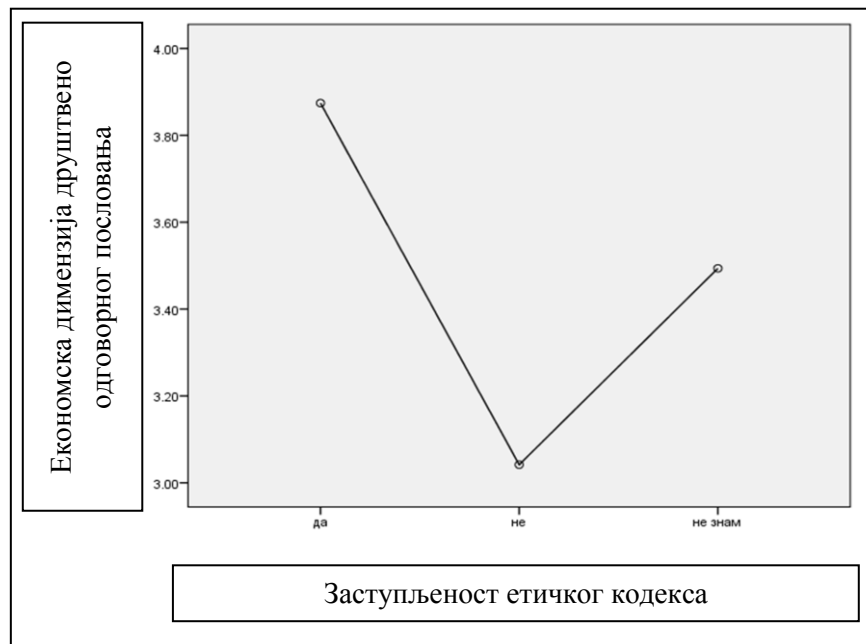
Графикон 21: Утицај радног стажа испитаника на перцепцију Економске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 2,397; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

На основу спроведених анализа, показало се да постоје статистички значајне разлике у перцепцији Правне ( $F = 3,178; p < 0,05$ ) и Економске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 4,137; p < 0,05$ ) на основу заступљености етичког кодекса у хотелу. У Графикону 22 су најпре приказани резултати који се односе на перцепцију Правне димензије друштвено одговорног пословања на основу заступљености етичког кодекса. Тако је перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања јача међу испитаницима у хотелима у којима постоји етички кодекс у поређењу са перцепцијом испитаника у хотелима за које су испитаници навели да не поседују етички кодекс или нису сигурни да ли етички кодекс постоји у хотелу у ком раде.



Графикон 22: Утицај заступљености етичког кодекса на перцепцију Правне димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,178; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Као и код перцепције етичке климе, и перцепција димензија друштвено одговорног пословања, у овом случају Економске димензије, је јача међу испитаницима у хотелима у склопу којих је заступљен етички кодекс, у поређењу са перцепцијом оних који не знају да ли етички кодекс постоји у оквиру хотела. Наведени резултат је приказан у Графикону 23.



Графикон 23: Утицај заступљености етичког кодекса на перцепцију Економске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 4,137; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

На основу Табеле 14, могу се констатовати и статистички значајне разлике у перцепцији свих димензија друштвено одговорног пословања између испитаника у хотелима у оквиру којих је етички кодекс заступљен у усменој и оних у којима је заступљен у писменој форми. Тако, јачу перцепцију Филантропске ( $t = -2,506$ ;  $p < 0,05$ ), Правне ( $t = -2,932$ ;  $p < 0,01$ ), Економске ( $t = -4,223$ ;  $p < 0,01$ ) и Етичке димензије друштвено одговорног пословања ( $t = -2,217$ ;  $p < 0,05$ ) показују испитаници у хотелима који располажу етичким кодексом у писменој форми.

Табела 14: Резултати *t*-теста перцепције димензија друштвено одговорног пословања према форми заступљености етичког кодекса

Димензије друштвено одговорног пословања	Усмено (M)	Писмено (M)	T- вредност	Сигнификантност
Филантропска димензија ДОП-а	3,01	3,44	-2,506	,013
Правна димензија ДОП-а	4,12	4,49	-2,932	,004
Економска димензија ДОП-а	3,61	4,22	-4,223	,000
Етичка димензија ДОП-а	3,87	4,16	-2,217	,028

Извор: Резултати истраживања

#### 14.4.3. СОЦИО-ДЕМОГРАФСKE КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ

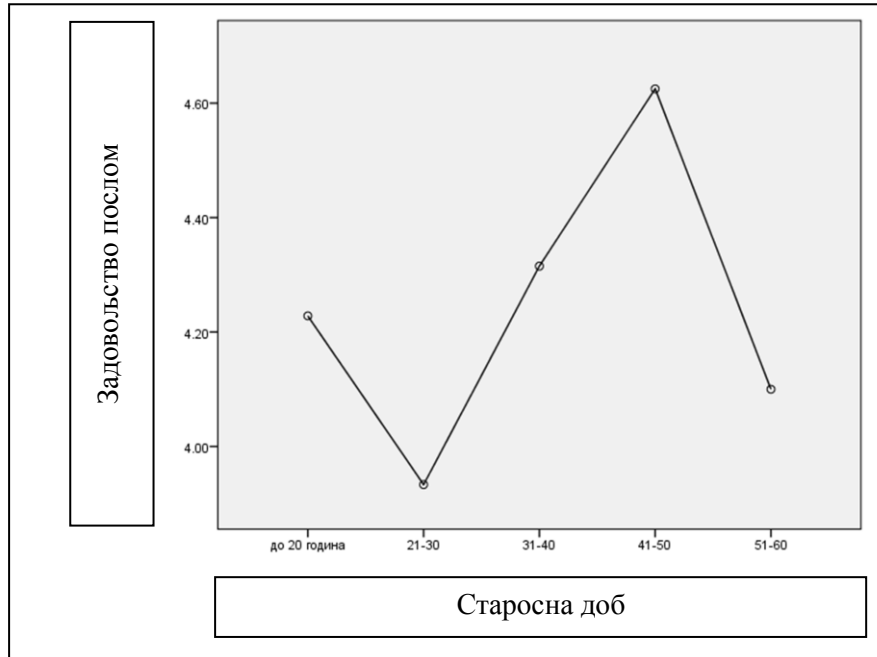
Резултати *t*-теста указују на то да не постоје статистички значајне разлике у Задовољству послом запослених у хотелима на Копаонику на основу разлика у полу испитаника. Ипак, разлике на основу полне структуре постоје у степену Организационог поверења ( $t = -2,205$ ;  $p < 0,05$ ) и Услужне оријентације запослених ( $t = -2,020$ ;  $p < 0,05$ ). Тако се, на основу Табеле 15, може констатовати да су жене, статистички значајно, више услужно оријентисане, као и да показују интензивније поверење у пословно окружење у ком раде.

Табела 15: Резултати *t*-теста пословних перформанси према полу испитаника

Пословне перформансе	Мушки пол (M)	Женски пол (M)	T- вредност	Сигнификантност
Задовољство послом	4,06	4,22	-1,256	,211
Организационо поверење	3,78	4,07	-2,205	,029
Услужна оријентација	4,52	4,69	-2,020	,045

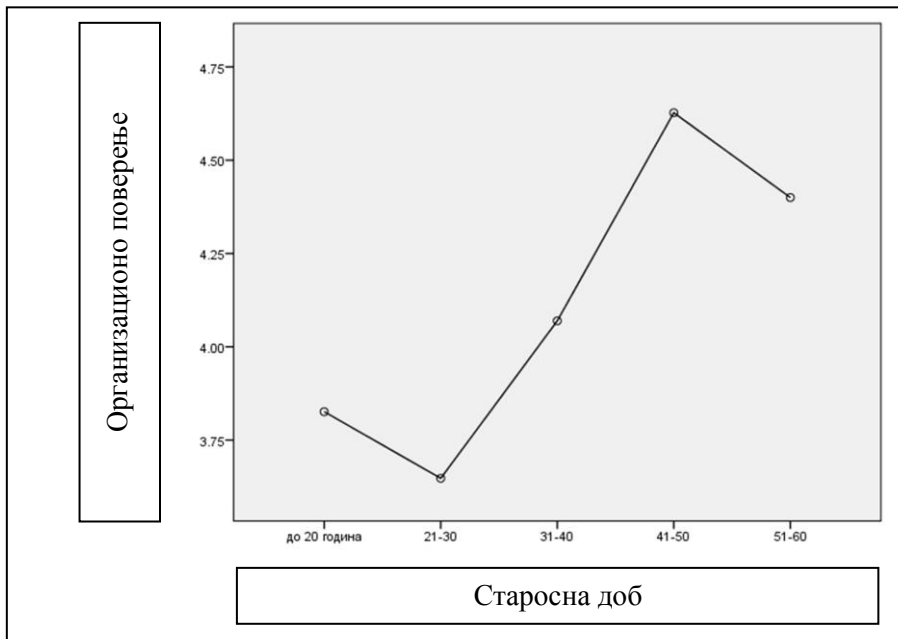
Извор: Резултати истраживања

Са друге стране, резултати једнофакторске униваријантне анализе варијансе указују на статистички значајне разлике у Задовољству послом ( $F = 3,611$ ;  $p < 0,01$ ) и Организационом поверењу ( $F = 6,590$ ;  $p < 0,01$ ) на основу старосне структуре испитаника, док ове разлике нису статистички значајне у случају Услужне оријентације. На основу Графикана 24, може се констатовати да је Задовољство послом интензивније код старијих испитаника. Задовољство послом је нарочито изражено код испитаника између 41 и 50 година, док се код још старијих испитаника може запазити благи пад у Задовољству послом.



Графикон 24: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Задовољства послом  
 ( $F = 3,611; p < 0,01$ )  
 (Извор: Резултати истраживања)

По истом принципу, у Графикону 25 су приказани резултати који се односе на перцепцију Организационог поверења на основу старосне доби испитаника. Исто као у случају Задовољства послом, и у случају Организационог поверења долази до раста упоредо са порастом старосне доби испитаника, као и до благог пада код најстаријих испитаника.



Графикон 25: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Организационог поверења  
 ( $F = 6,590; p < 0,01$ )  
 (Извор: Резултати истраживања)

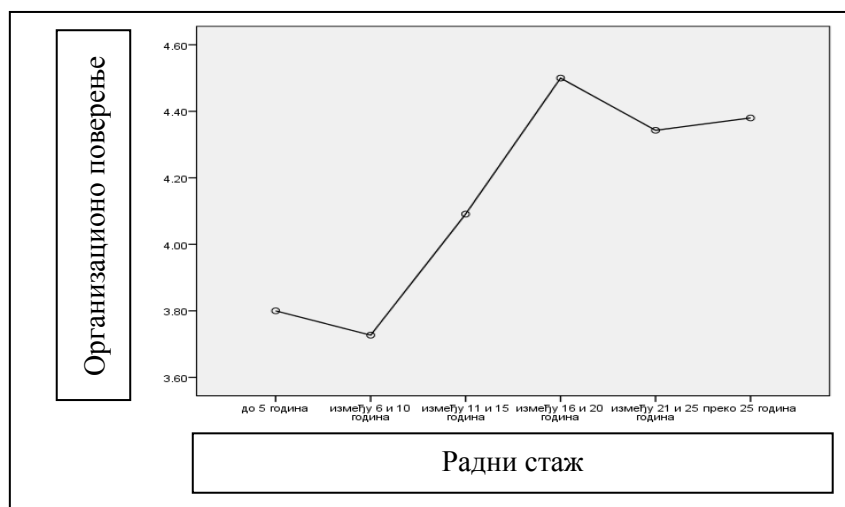
Једнофакторска униваријантна анализа није указала на статистички значајне разлике у Задовољству послом, Организационом поверењу, као ни у Услужној оријентацији, на основу разлика у степену образовања испитаника, њиховог брачног статуса, места становања и висине месечних примања. Т-тест је такође показао да не постоје статистички значајне разлике у Задовољству послом и Организационом поверењу на основу тога да ли је стручна спрема запослених из туризма или неке друге области. Ипак, статистички значајна разлика је идентификована у перцепцији Услугне оријентације међу запосленима у хотелима на Копаонику на основу области њихове стручне спреме ( $t = 2,064$ ;  $p < 0,05$ ). Тако, на основу Табеле 16, може се увидети да нешто већу Услужну оријентацију показују запослени чија је стручна спрема из области туризма.

Табела 16: Резултати т-теста пословних перформанси према стручној спреми

Пословне перформансе	Туризам (М)	Друга област (М)	Т- вредност	Сигнификантност
Задовољство послом	4,29	4,10	1,096	,274
Организационо поверење	4,17	3,87	1,645	,102
Услужна оријентација	4,74	4,57	2,064	,042

Извор: Резултати истраживања

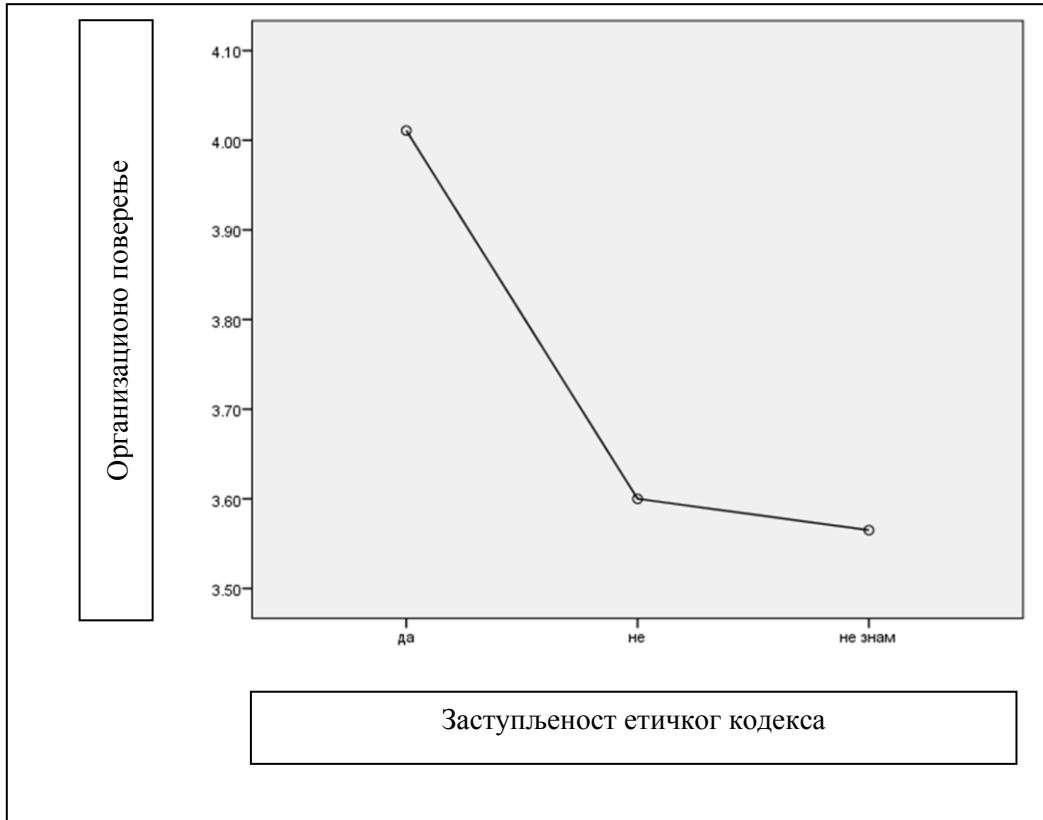
Даље, резултати истраживања не указују на статистички значајне разлике у пословним перформансама на основу тога да ли запослени раде у хотелима на Копаонику током целе године или током зимске сезоне, као ни на основу радног статуса запослених. Такође, резултати једнофакторске униваријантне анализе нису показали статистички значајне разлике у погледу Задовољства послом и Услугне оријентације запослених на основу разлика у годинама радног стажа испитаника. Ипак, ова разлика је статистички значајна у случају Организационог поверења ( $F = 2,652$ ;  $p < 0,05$ ). На основу Графикана 26, може се видети да Организационо поверење расте упоредо са годинама стажа. Примећен је и благи пад Организационог поверења код најстаријих испитаника, али је он занемарљив, обзиром на то да је Организационо поверење најстаријих испитаника и даље доста високо.



Графикон 26: Утицај радног стажа испитаника на перцепцију Организационог поверења ( $F = 2,652$ ;  $p < 0,05$ )

(Извор: Резултати истраживања)

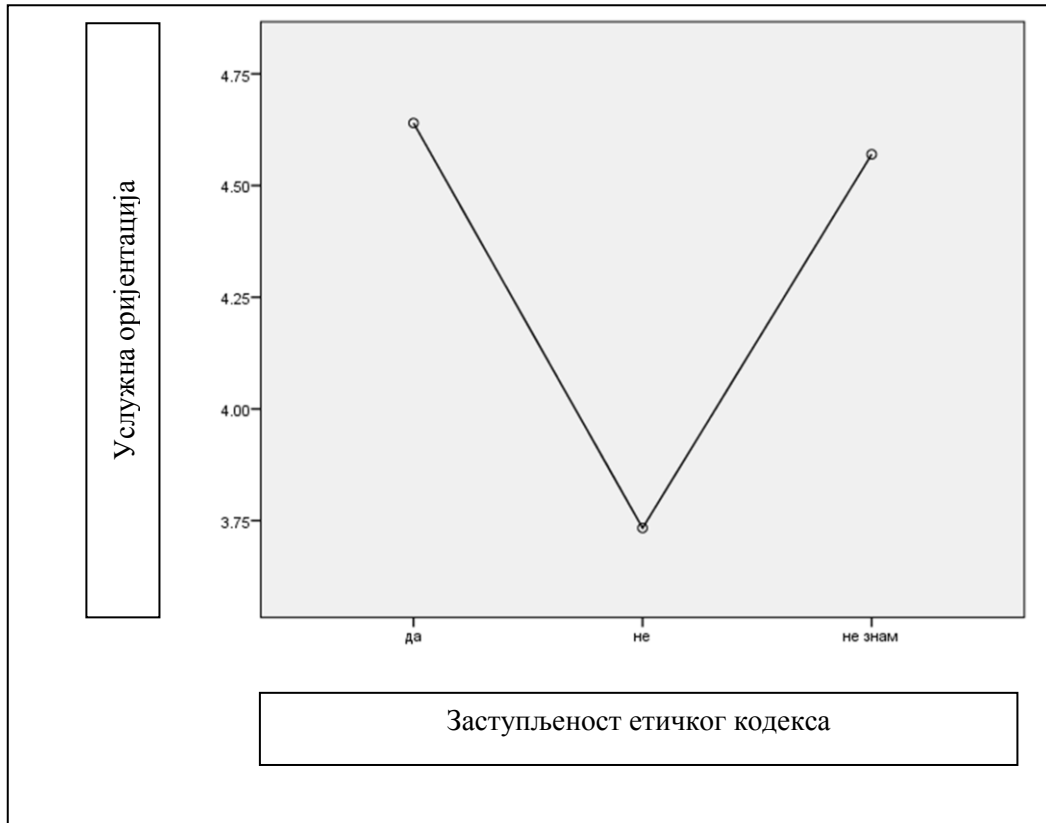
Даље, показало се да (не)постојање етичког кодекса у оквиру хотела може да се одрази на разлике у перцепцији Организационог поверења ( $F = 3,648$ ;  $p < 0,05$ ) и Услужне оријентације ( $F = 6,781$ ;  $p < 0,01$ ). На основу Графикана 27, може се закључити да је Организационо поверење веће међу запосленима у хотелима који имају етички кодекс у поређењу са онима који немају или не знају да ли хотел у ком раде поседује етички кодекс.



Графикон 27: Утицај заступљености етичког кодекса на перцепцију Организационог поверења ( $F = 3,648$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Са друге стране, Услужна оријентација је статистички значајно већа ( $F = 6,781$ ;  $p < 0,01$ ) међу запосленима у хотелима са етичким кодексом у поређењу са онима у којима нема етичког кодекса. Такође, може се приметити да је Услужна оријентација статистички значајно већа и међу запосленима који су навели да не знају да ли етички кодекс постоји у у хотелу у ком раде у поређењу са онима који су навели да етички кодекс не постоји, што се може видети у Графикону 28.





Графикон 28: Утицај заступљености етичког кодекса на перцепцију Услугне оријентације ( $F = 6,781$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Форма етичког кодекса такође указује на статистички значајне разлике у Задовољству послом ( $t = -2,229$ ;  $p < 0,05$ ) и Организационом поверењу ( $t = -3,796$ ;  $p < 0,01$ ) што се може видети у Табели 17. Може се приметити да су Задовољство послом и Организационо поверење већи у хотелима у којима је етички кодекс заступљен у писменој форми.

Табела 17: Резултати *t*-теста пословних перформанси према форми етичког кодекса

Пословне перформансе	Усмено (M)	Писмено (M)	T- вредност	Сигнификантност
Задовољство послом	4,05	4,36	-2,229	,027
Организационо поверење	3,76	4,33	-3,796	,000
Услугна оријентација	4,56	4,73	-1,926	,056

Извор: Резултати истраживања

## 14.5. РЕГРЕСИОНА АНАЛИЗА - ГЕНЕРАЛНИ ЛИНЕАРНИ МОДЕЛИ

Поред већ приказаних резултата, истраживање спроведено међу запосленима у хотелима на Копаонику било је усмерено и на анализирање тога да ли њихове пословне перформансе могу бити обликоване перцепцијом одређених емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања. Затим, анализирано је и да ли перцепција одређених емпиријских типова етичке климе може бити обликована перцепцијом идентификованих димензија друштвене одговорности. Такође, истражено је и да ли пословне перформансе, као и перцепција емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, могу бити обликовани на основу садржаја и начина на који се етички кодекс посматра и примењује у организацији, листе индивидуалних вредности којима запослени теже као и начина на који су формирани ставови запослених. На крају је одређено и да ли постоји ефекат интеракције димензија друштвено одговорног пословања и емпиријских типова етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику.

### 14.5.1. ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНО ПОВЕРЕЊЕ И УСЛУЖНА ОРИЈЕНТАЦИЈА

На основу резултата мултиваријантних Генералних линеарних модела, показало се да начин на који се етички кодекс посматра у организацији, као и његов садржај не утичу на Задовољство послом, Организационо поверење и Услужну оријентацију запослених. Потребно је нагласити да се садржај и начин примене етичког кодекса у оквиру пословања не поистовећује са заступљеношћу и формом етичког кодекса у хотелу, као пословној организацији, што је представљено у виду независних варијабли истраживања које се односе на етички кодекс хотела. Овде је заправо реч о аспекту истраживања који може да обликује перцепцију зависних варијабли, као што је већ и наведено у поглављу у ком се дефинишу варијабле истраживања, па резултате који се односе на то како садржај и начин примене етичког кодекса обликује перцепцију запослених не би требало поистовећивати са резултатима који се односе на то како се разлике у заступљености и форми етичког кодекса односе на разлике у перцепцији запослених. Даље, и у случају начина на који су формирани ставови запослених показало се да ниједан, од четири истражена, не обликује пословне перформансе запослених. Када је реч о листи вредности, показало се да једна од девет индивидуалних вредности обликује Услужну оријентацију запослених. У случају Задовољства послом и Организационог поверења показало се да ниједна од девет вредности нема статистички значајан утицај на овај вид пословних перформанси.

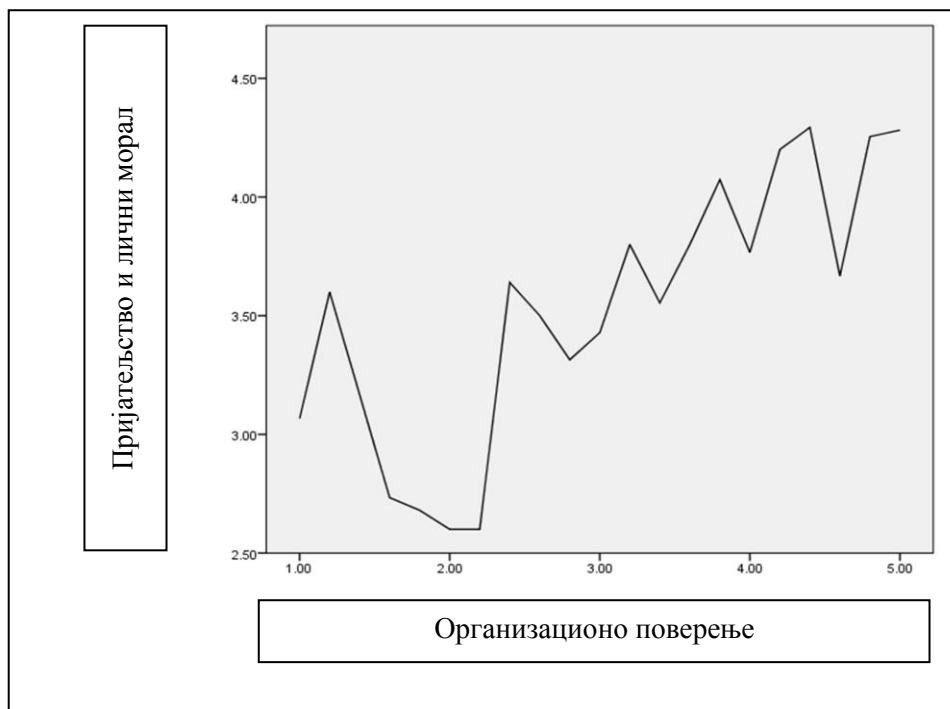
Резултати приказани у Табели 18 указују на то да лична вредност означена као Присни односи са другима обликује Услужну оријентацију запослених у хотелима на Копаонику. Тако се може приметити да Услужна оријентација запослених расте упоредо са важношћу коју запослени придају пријатним, тачније присним односима са другима. На основу резултата се, такође, може констатовати да сви запослени, без обзира на минималне разлике, доста високо вреднују важност остваривања присних међуљудских односа.

Табела 18: Генерални линеарни модели, пословне перформансе

Аспекти који могу обликовати перцепцију пословних перофманси		Пословне перформансе (Средње вредности)		
		Задовољство послом	Организационо поверење	Услужна оријентација
Листа вредности: Присни односи са другима (M = 4,16)	Никад ми није важно (1)			5,00
	Ретко ми је важно (2)			4,46
	Понекад ми је важно (3)			4,50
	Често ми је важно (4)			4,66
	Увек ми је важно (5)			4,62
	<i>F вредност</i>			4,16
	<i>Сигнификантност</i>			,04

Извор: Резултати истраживања

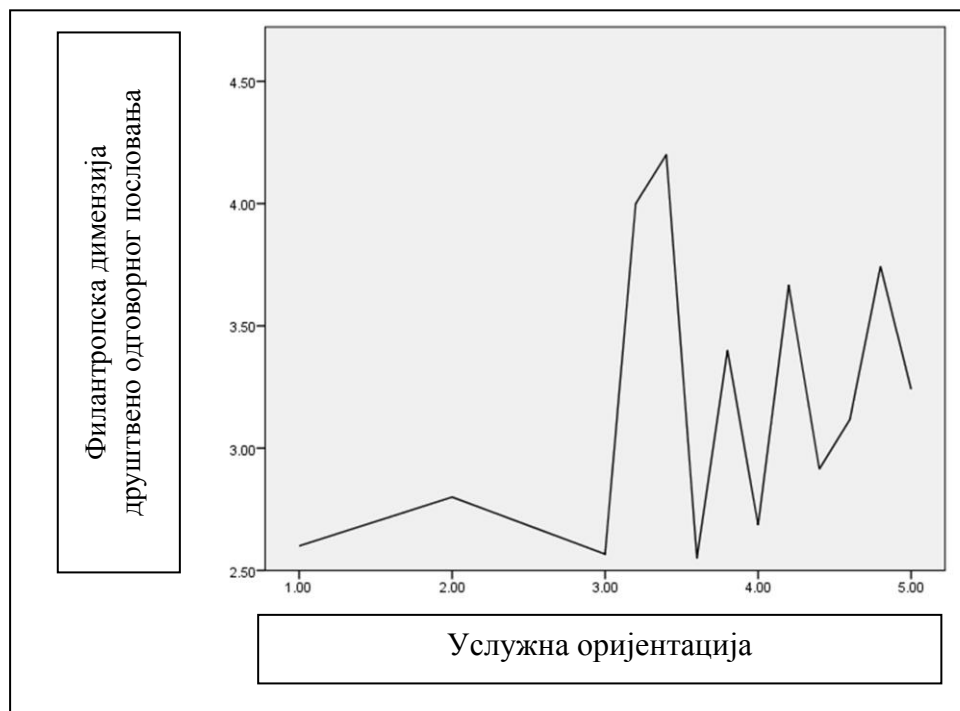
Даље, на основу Графикана 29 може се констатовати да Пријатељство и лични морал генерално позитивно утиче на Организационо поверење. Тако запослени са најјачом перцепцијом Пријатељства и личног морала показују и најјаче Организационо поверење. Најниже Организационо поверење забележено је код запослених чија је перцепција Пријатељства и личног морала осредња или ниска ( $M < 3,5$ ). Остали запослени, чија је перцепција наведеног емпиријског типа етичке климе изнад 3,5 у просеку показују високу перцепцију Организационог поверења. Чини се да Пријатељство и лични морал представља позитиван емпиријски тип етичке климе, услед свог утицаја на степен у ком ће запослени моћи да се изјасне да су стекли поверење у пословно окружење хотела у ком раде. Дакле, запослени у хотелима на Копаонику запажају у којој мери се у хотелу подстиче брига о међусобној добробити и поштовање личних моралних принципа, па што хотел више подстиче овај емпиријски тип етичке климе, то ће и Организационо поверење међу запосленима бити веће.



Графикон 29: Утицај Пријатељства и личног морала на Организационо поверење ( $F = 2,116; p = 0,028$ )

(Извор: Резултати истраживања)

Резултати истраживања приказани у Графикону 30 показују да Филантропска димензија друштвено одговорног пословања утиче на Услужну оријентацију запослених. Најјачу Услужну оријентацију имају запослени чија је перцепција Филантропске димензије осредња. Оно што је занимљиво јесте да запослени чија је перцепција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања најјача показују осредњу Услужну оријентацију. Ови резултати су веома интересантни, јер показују став запослених према указивању помоћи члановима друштвене заједнице изван хотела, као пословне организације. Дакле, могло би се рећи да, што се хотел више укључује у добротворне активности за помоћ људима изван пословног окружења самог хотела, то ће запослени више перципирати да је потребно да се посвете потребама ових индивидуа, уместо корисницима услуга. Са друге стране, уколико хотел балансира у усмеравању својих активности ка члановима друштвене заједнице изван организације, то неће значајно оштетити усмереност запослених и ка потребама корисника. На основу ових резултата се чини да запослени још увек не разумеју филантропски аспект друштвено одговорног пословања у пуном светлу. Потребно је посветити више пажње овом проблему, јер хотели на Копаонику, који су укључени у филантропске активности, не располажу одвојеним секторима који би се искључиво бавили добротворним и волонтерским активностима усмереним ка члановима друштвене заједнице изван хотела. Тачније, запослени који раде са корисницима углавном се укључују и у обављање филантропских активности. Резултати овог истраживања указују на то да запослени заправо нису у стању да интегрисано обављају обе улоге. То значи да ће, уколико им руководство делегира одређену филантропску активност, рад са корисницима очигледно резултирати у смањеном нивоу услужне оријентације, уколико хотел као организација инсистира на овом аспекту друштвене одговорности изнад просека.



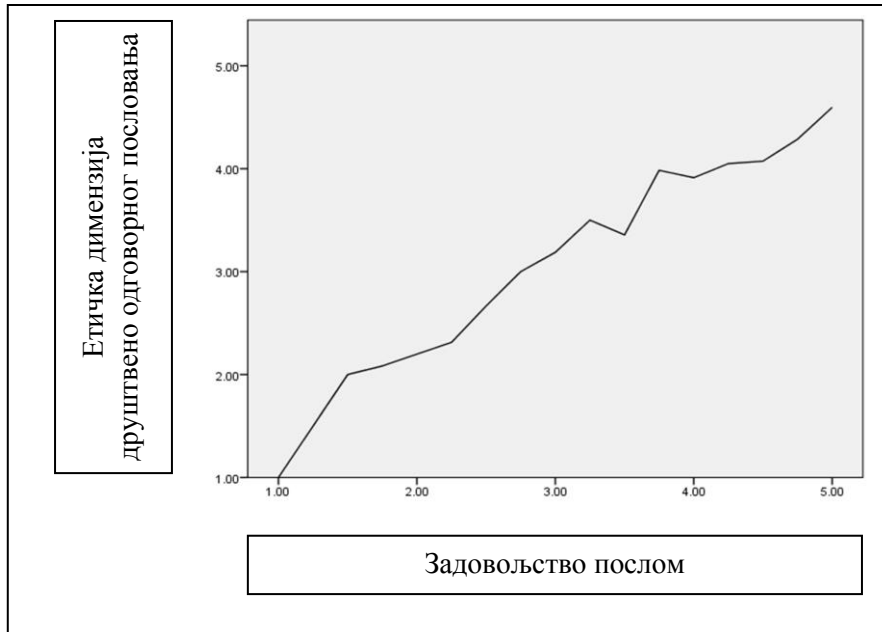
Графикон 30: Утицај Филантропске димензије друштвено одговорног пословања на Услужну оријентацију ( $F = 1,992$ ;  $p = 0,027$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Једина димензија друштвено одговорног пословања која се одразила и на Услужну оријентацију и на Задовољство послом и Организационо поверење, јесте Етичка димензија. На основу Графикона 31, може се увидети да пораст перцепције Етичке димензије води и ка порасту Услугне оријентације запослених. Дакле, Услужна оријентација обликована је перцепцијом запослених о томе колико хотел заправо подстиче међусобну сарадњу и отвореност између послодавца, запослених и корисника, али и перцепцијом о условима живота и рада које хотел обезбеђује. Ови резултати нису изненађујући, јер су отвореност и сарадња стејкхолдера битан предуслов достизања услужне оријентисаности. Са друге стране, уколико се обезбеде адекватни услови живота и рада у конкретном хотелу, запослени ће настојати да узврате понашањем које ће побољшати пословне перформансе, у овом случају Услужну оријентацију. На основу Графикона 31 може се констатовати да чак и запослени који исподпросечно перципирају Етичку димензију друштвено одговорног пословања показују осредњи ниво Услугне оријентације. Чини се да је Етичка димензија битна запосленима и да се степен њихове услужне оријентисаности може лако обликовати подстицањем међусобне сарадње стејкхолдера или обезбеђивањем адекватних животних и радних услова.



Графикон 31: Утицај Етичке димензије друштвено одговорног пословања на Услужну оријентацију ( $F = 2,736$ ;  $p = 0,005$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Етичка димензија друштвено одговорног пословања позитивно утиче и на Задовољство послом. Тако се у Графикону 32 може приметити да, што је већа перцепција Етичке димензије друштвене одговорности, то је и Задовољство послом веће.



Графикон 32: Утицај Етичке димензије друштвено одговорног пословања на Задовољство послом ( $F = 4,619; p = 0,000$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

На основу Графикона 33, може се увидети да се перцепција Етичке димензије друштвено одговорног пословања исто одражава и на Организационо поверење. Дакле, подстицање међусобне сарадње стејкхолдера и обезбеђивање адекватних услова живота и рада чине да се запослени осећају задовољно на свом радном месту током обављања радних задатака, уз истовремено формирање поверења у пословно окружење хотела у ком раде.



Графикон 33: Утицај Етичке димензије друштвено одговорног пословања на Организационо поверење ( $F = 3,228; p = 0,001$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

#### 14.5.2. ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ЕМПИРИЈСКИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ

Мултиваријантна анализа Генералних линеарних модела указала је на то да три од 11 ставки које се односе на садржај и начин примене етичког кодекса утичу на перцепцију одређених емпиријских типова етичке климе. Резултати из Табеле 19 указују на то да степен у ком се у оквиру етичког кодекса помиње однос према производу, односно услугама, обликује емпиријски тип етичке климе означен као Очекивања придржавања закона, процедура и правила. Тако, најјачу перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила показују запослени који раде у оквиру хотела у чијим се етичким кодексима увек помиње однос према производима, услугама. Са друге стране, најнижу перцепцију овог емпиријског типа етичке климе имају запослени у хотелима у склопу чијих се етичких кодекса ретко помиње однос према производима, односно услугама. Тако се, на основу добијених резултата, може констатовати да перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила расте упоредо са степеном у ком се у оквиру етичких кодекса хотела помиње однос према производу или услугама.

Такође, степен у ком се у оквиру етичког кодекса хотела помиње однос према производима и услугама утиче и на перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес. Најнижу перцепцију наведеног емпиријског типа етичке климе имају запослени у хотелима у оквиру чијих се етичких кодекса понекад помиње однос према производима и услугама, док је перцепција највиша код запослених у хотелима у оквиру чијих се етичких кодекса увек помиње однос према производима и услугама. На основу добијених резултата, приказаних у Табели 19, може се констатовати да је перцепција Организационог интереса јача у хотелима који често или увек укључују у своје етичке кодексе однос према производима и услугама, за разлику од оних који то чине понекад, ретко или никад.

Даље, степен у ком се у оквиру хотела отворено прича о етици и етичким проблемима обликује перцепцију Личног интереса. Тако, најјачу перцепцију овог емпиријског типа етичке климе имају запослени у хотелима у којима се увек отворено прича о етици и етичким проблемима, док је најнижа перцепција забележена код запослених у хотелима у склопу којих се никада не разговара отворено о истим. Резултати приказани у Табели 19 пружају увид у то да, што се отвореније прича о етици и етичким проблемима, то је јача перцепција Личног интереса.

Степен у ком се у оквиру хотела организују састанци у вези са етичким темама и проблемима обликује перцепцију три емпиријска типа етичке климе: Закона и бриге, Очекивања придржавања закона, процедура и правила и Личног интереса (погледати Табелу 19). Највишу перцепцију Закона и бриге имају запослени у хотелима у којима се увек организују састанци у вези са етичким темама и проблемима, док је најнижа перцепција Закона и бриге забележена код запослених у хотелима у којима се ови састанци никада не организују. Перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила је такође најјача код запослених у хотелима који увек организују састанке у вези са етичким темама и проблемима, и најнижа међу запосленима у хотелима у склопу којих се никада не организују овакви састанци. И у случају перцепције Закона и бриге и Очекивања придржавања закона, процедура и правила, може се приметити да перцепција наведених

емпиријских типова етичке климе расте упоредо са учесталошћу организовања састанака о етичким питањима. У случају Личног интереса, најјачу перцепцију наведеног емпиријског типа етичке климе имају запослени у чијим се хотелима увек организују састанци о етичким темама и проблемима, док је перцепција најнижа у случају запослених у хотелима у којима се овакви састанци ретко организују. И у случају Личног интереса, може се запазити да перцепција расте упоредо са учесталошћу организовања наведених састанака

Табела 19: Генерални линеарни модели, етичка клима

Аспекти који могу обликовати перцепцију емпиријских типова етичке климе	ЕМПИРИЈСКИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ (Средње вредности)				
	Закон и брига	Очекивање придржавања закона, процедура и правила	Организациони интерес	Пријатељство и лични морал	Лични интерес
У етичком кодексу помиње се однос према производу/услугама (M = 3,67)	Никад (1)		4,33	3,62	
	Ретко (2)		4,14	3,37	
	Понекад (3)		4,17	3,28	
	Често (4)		4,55	3,74	
	Увек (5)		4,68	4,02	
	<i>F вредност</i>		5,40	8,01	
	<i>Сигнификантност</i>		,02	,01	
Отворено се прича о етици и етичким проблемима (M = 3,19)	Никад (1)				3,77
	Ретко (2)				3,89
	Понекад (3)				3,79
	Често (4)				3,82
	Увек (5)				4,14
	<i>F вредност</i>				6,97
	<i>Сигнификантност</i>				,01
Организују се састанци у вези са етичким темама и проблемима (M = 2,95)	Никад (1)	3,24	4,23		3,78
	Ретко (2)	3,54	4,26		3,63
	Понекад (3)	3,71	4,38		3,80
	Често (4)	4,24	4,60		3,93
	Увек (5)	4,41	4,71		4,31
	<i>F вредност</i>	6,61	7,37		9,10
	<i>Сигнификантност</i>	,01	,01		,01
Листа вредности: Осећај припадања (M = 3,95)	Никад (1)			2,70	
	Ретко (2)			3,34	
	Понекад (3)			3,66	
	Често (4)			3,90	
	Увек (5)			4,13	
	<i>F вредност</i>			4,16	
	<i>Сигнификантност</i>			,04	
Листа вредности: Присни односи са другима (M = 3,16)	Никад (1)				4,33
	Ретко (2)				4,10
	Понекад (3)				3,92
	Често (4)				3,65
	Увек (5)				3,97
	<i>F вредност</i>				5,59
	<i>Сигнификантност</i>				,02
Листа вредности: Самоостваривање (M = 4,18)	Никад (1)		4,67		
	Ретко (2)		3,98		
	Понекад (3)		4,25		
	Често (4)		4,35		
	Увек (5)		4,53		
	<i>F вредност</i>		4,02		
	<i>Сигнификантност</i>		,05		
Листа вредности: Бити поштован (M = 4,34)	Никад (1)			4,25	
	Ретко (2)			3,60	
	Понекад (3)			3,66	
	Често (4)			3,63	
	Увек (5)			3,60	
	<i>F вредност</i>			7,88	
	<i>Сигнификантност</i>			,01	
Приручници фирме за запослене (M = 2,92)	Уопште се не слажем (1)			3,33	3,79
	Углавном се не слажем (2)			3,35	3,54
	Нисам сигуран/сигурна (3)			3,64	3,64
	Углавном се слажем (4)			3,82	4,04
	У потпуности се слажем (5)			3,96	4,12
	<i>F вредност</i>			5,20	4,44
	<i>Сигнификантност</i>			,02	,04

Извор: Резултати истраживања



У случају листе вредности, показало се да четири од девет индивидуалних вредности обликује перцепцију одређених емпиријских типова етичке климе, што се може видети у Табели 19. Тако је перцепција Пријатељства и личног морала под утицајем важности осећаја припадања. Најјача перцепција Пријатељства и личног морала забележена је међу запосленима којима је осећај припадања увек веома битан. Најнижа перцепција овог емпиријског типа етичке климе забележена је међу запосленима којима никада није важан осећај припадања. На основу резултата приказаних у Табели 19, може се закључити да перцепција Пријатељства и личног морала расте упоредо са важности коју осећај припадања има за запослене.

Даље, идентификовано је да степен важности присних односа са другима обликује перцепцију Личног интереса. Тако, најјачу перцепцију Личног интереса имају запослени којима никада нису важни присни односи са другима. Најнижу перцепцију овог емпиријског типа етичке климе, са друге стране, имају запослени којима су присни односи са другима често важни. Може се увидети да перцепција Личног интереса заправо слаби упоредо са порастом важности присних односа са другима за запослене.

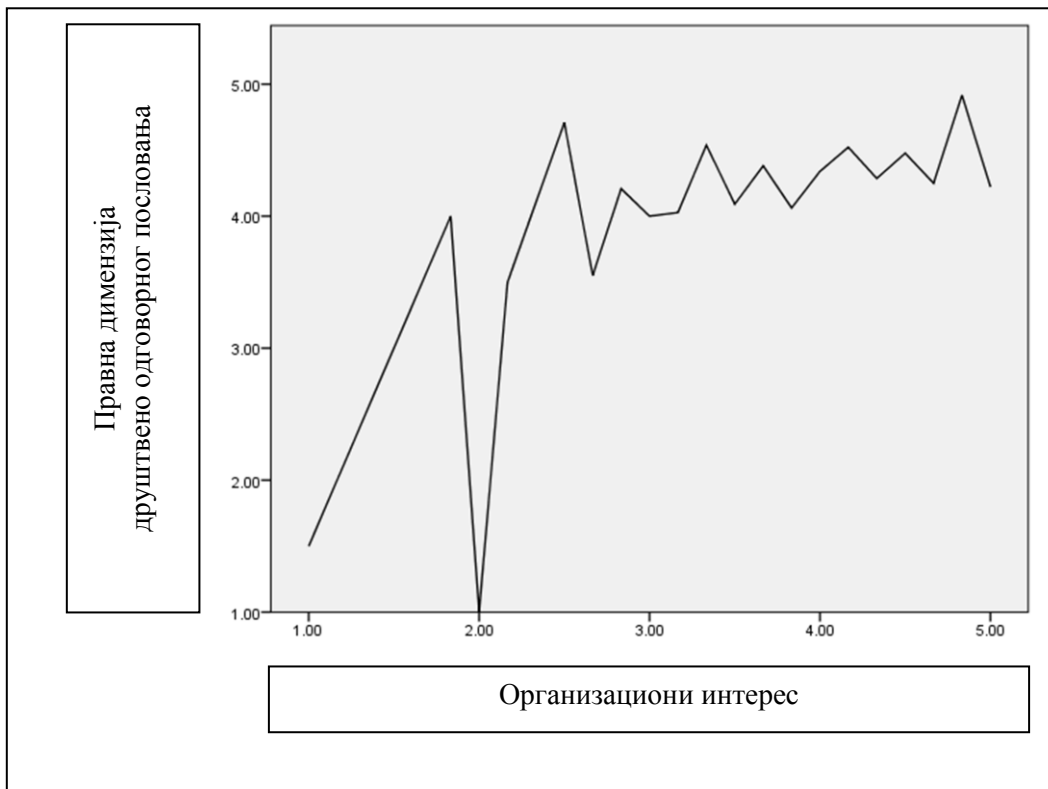
Перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила је под утицајем важности самоостварења (погледати Табелу 19). Тако, најјачу перцепцију наведеног емпиријског типа етичке климе имају запослени којима самоостваривање никада није важно. Са друге стране, најнижу перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила показују запослени који истичу да им је осећај самоостварења ретко важан. На основу резултата из Табеле 19, може се увидети да перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила опада код запослених којима осећај самоостварења није толико битан, док расте код оних којима је осећај самоостварења важан понекад, често или увек.

Индивидуална вредност означена као тежња запослених ка томе да буду поштовани обликује перцепцију Организационог интереса, што се такође може видети у Табели 19. На основу приказаних резултата, може се видети да перцепција Организационог интереса расте упоредо са опадањем важности коју запослени придају томе да их други поштују.

Од начина на који су формиран ставови запослених, показало се да само мишљење формирано на основу приручника фирме за запослене обликује перцепцију два емпиријска типа етичке климе: Организациони интерес и Лични интерес (Табела 19). Најјачу перцепцију Организационог интереса имају запослени који се у потпуности слажу да су њихови ставови формиран на основу приручника фирме, за разлику од запослених са најнижом перцепцијом Организационог интереса, који истичу да се уопште не слажу са тим да је њихово мишљење формирано на основу приручника фирме за запослене. Најјача перцепција Личног интереса такође је карактеристична за запослене који се у потпуности слажу да су њихови ставови формиран на основу приручника фирме, док је најнижа перцепција Личног интереса карактеристична за запослене који се углавном не слажу да су њихови ставови формиран на овај начин. У случају перцепције Организационог интереса може се констатовати да она расте упоредо са утицајем који приручници имају на формирање мишљења. Исто је забележено и у случају перцепције Личног интереса.

Даље, на основу Графикона 34, може се констатовати да перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања обликује перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес. Може се увидети да најнижа перцепција

Правне димензије друштвено одговорног пословања води ка ниској перцепцији Организационог интереса. Са друге стране, што је виша перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања, то је и перцепција Организационог интереса виша. Ови резултати нису изненађујући, јер су пословни прописи, радни уговори и остали радно-правни акти, очигледно усмерени ка заштити пословних интереса хотела. Тако, што се више организације фокусирају на правни аспект пословања, то ће и перцепција Организационог интереса међу запосленима бити већа.



Графикон 34: Утицај Правне димензије друштвено одговорног пословања на Организациони интерес ( $F = 3,459$ ;  $p = 0,000$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

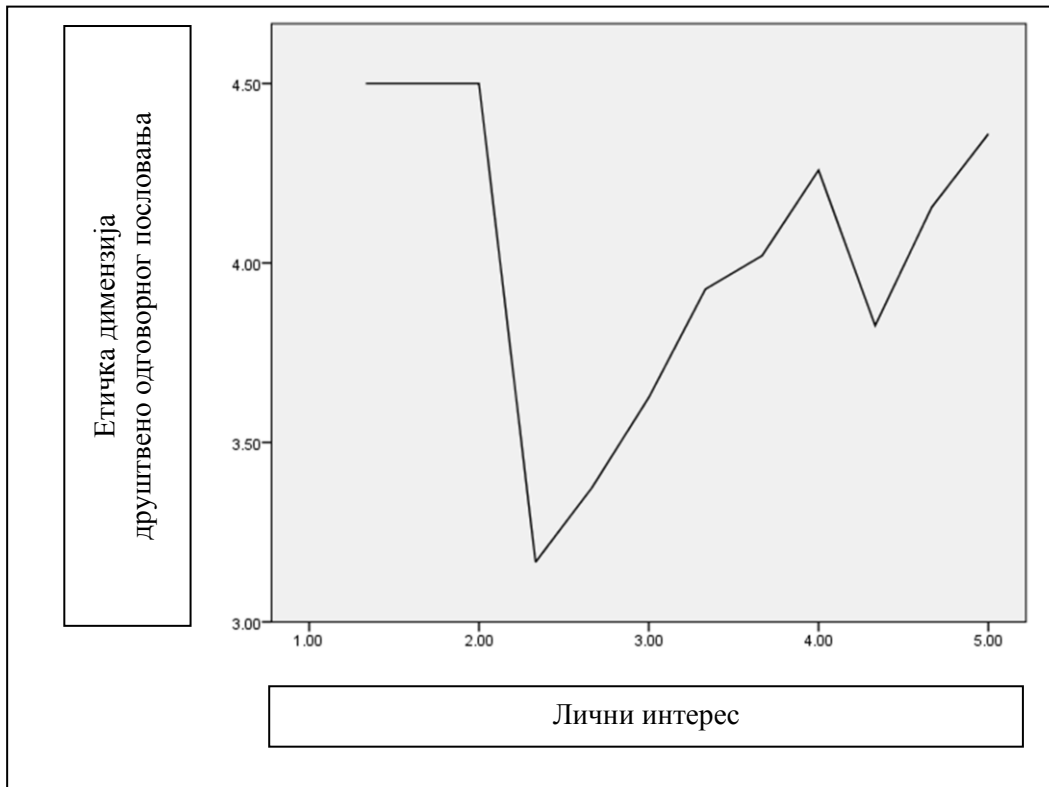
Перцепција Економске димензије одражава се на перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила, што се може видети у Графикону 35. Примећује се да се код већине испитаника показало да пораст перцепције Економске димензије води до пораста перцепције Очекивања придржавања закона, процедура и правила. Дакле, што се хотел више усмери ка побољшању продуктивности запослених, покривању оперативних трошкова или успостављању дугорочне стратегије за економски раст, то ће више захтевати од својих запослених да се придржавају прописаних закона, процедура и правила. Ипак, интересантно је да се најјача перцепција Економске димензије друштвено одговорног пословања одразила на доста ниску перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила. Овде је можда реч о различитој стратегији хотела за достизање економског раста. Као што је већ и напоменуто, очекивање придржавања прописаних закона, процедура и правила не значи да их се запослени заиста и придржавају. Дакле, чини се да хотели који су

најјаче усмерени ка Економској димензији друштвено одговорног пословања такође очекују од својих запослених да се придржавају пословних прописа, али да им то не стављају до знања кроз наметање притисака за поштовање истих.



Графикон 35: Утицај Економске димензије друштвено одговорног пословања на Очекивање придржавања закона, процедура и правила ( $F = 1,908$ ;  $p = 0,026$ ) (Извор: Резултати истраживања)

И последња димензија друштвено одговорног пословања која се одразила на перцепцију етичке климе јесте Етичка димензија (погледати Графикон 36). Перцепција ове димензије друштвено одговорног пословања одразила се на перцепцију Личног интереса и то двојако. С једне стране је перцепција Етичке димензије висока, али је перцепција Личног интереса ниска. Могло би се рећи да је ово идеална пословна ситуација, јер у овом случају хотел, подстиче међусобну сарадњу и отвореност између стејкхолдера и обезбеђује адекватне услове живота и рада за запослене, док запослени не стављају Лични интерес на прво место. Са друге стране, упоредо са порастом перцепције Етичке димензије долази и до пораста перцепције Личног интереса. Дакле, овде је реч о томе да запослени могу да искористе добронамерност хотела. Обезбеђивање међусобне сарадње и отворености, запослени могу доживети као аспект који им може помоћи да лакше остваре сопствене циљеве. То би значило да хотел мора бити опрезан у примени Етичке димензије друштвено одговорног пословања. Како се разликују личне моралне вредности запослених, тако се и њихов став према Личном интересу може разликовати.



Графикон 36: Утицај Етичке димензије друштвено одговорног пословања на Лични интерес ( $F = 1,925$ ;  $p = 0,027$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

#### 14.5.3. ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ДИМЕНЗИЈЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА

Резултати регресионе анализе, коришћењем мултиваријантних Генералних линеарних модела, нису указали на то да листа индивидуалних вредности обликује перцепцију димензија друштвено одговорног пословања. Са друге стране, анализирањем ставки које се односе на садржај етичког кодекса и начин посматрања и примене истог у хотелима, дошло се до резултата који указују на то да две од 11 ставки утичу на перцепцију димензија друштвено одговорног пословања. Степен у ком се етички кодекс посматра као начин информисања обликује перцепцију две димензије друштвено одговорног пословања: Правну и Етичку (погледати Табелу 20). Перцепција Правне димензије је најјача међу запосленима у хотелима у којима се етички кодекс увек посматра као средство информисања, а исти је случај и са Етичком димензијом. Такође, најнижа перцепција Правне и Етичке димензије забележена је код запослених у хотелима који никада не посматрају етички кодекс као средство информисања.

Учесталост организовања састанака у вези са етичким темама и проблемима утиче на перцепцију Филантропске димензије друштвено одговорног пословања. Најјачу перцепцију Филантропске димензије имају запослени који раде у хотелима у којима се увек организују овакви састанци, док је најнижа међу запосленима у хотелима који занемарују организовање састанака о етичким питањима (Табела 20).

Резултати истраживања указују на то да чак три од четири тестирана начина на који су формирано ставови испитаника показују статистичку значајност при перцепцији одређених димензија друштвено одговорног пословања (погледати Табелу 20). Перцепција Економске димензије обликована је на основу тога да ли су ставови запослених формирано на основу разговора са колегама, тачније кроз њихов утисак и искуство, као и на основу понашања менаџмента. У оба случаја, најјачу перцепцију имају запослени који се углавном слажу да је њихово мишљење формирано на један од ова два начина, док је најслабија перцепција примећена код запослених који истичу да се уопште не слажу са тим да је њихово мишљење формирано на основу разговора са колегама или на основу понашања менаџмента.

Приручници фирме за запослене обликују перцепцију Правне димензије друштвено одговорног пословања, што се може видети у Табели 20. Најјачу перцепцију Правне димензије имају они који се углавном не слажу да је њихово мишљење формирано на основу приручника фирме, док је најслабија међу запосленима који се уопште не слажу да је њихова перцепција формирана на овакав начин. Ипак, резултати приказани у Табели 20 указују на то да јачу перцепцију Правне димензије имају они чије је мишљење формирано управо на основу приручника фирме.

Табела 20: Генерални линеарни модели, друштвено одговорно пословање

Аспекти који могу обликовати перцепцију димензија друштвено одговорног пословања	ДИМЕНЗИЈЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА (Средње вредности)			
	Филантропска димензија ДОП-а	Правна димензија ДОП-а	Економска димензија ДОП-а	Етичка димензија ДОП-а
Етички кодекс се посматра као средство информисања (M = 3,29)	Никад (1)		3,29	2,96
	Ретко (2)		3,94	3,58
	Понекад (3)		4,06	3,80
	Често (4)		4,48	4,22
	Увек (5)		4,75	4,68
	<i>F вредност</i>		5,29	5,90
	<i>Сигнификантност</i>		,02	,02
Организују се састанци у вези са етичким темама и проблемима (M = 2,95)	Никад (1)	2,44		
	Ретко (2)	2,46		
	Понекад (3)	3,33		
	Често (4)	3,48		
	Увек (5)	4,21		
	<i>F вредност</i>	7,25		
	<i>Сигнификантност</i>	,01		
Кроз разговор са колегама (њихов утисак и искуство) (M = 3,75)	Уопште се не слажем (1)			3,56
	Углавном се не слажем (2)			3,75
	Нисам сигуран/сигурна (3)			3,81
	Углавном се слажем (4)			3,85
	У потпуности се слажем (5)			3,79
	<i>F вредност</i>			4,90
	<i>Сигнификантност</i>			,03
Понашање менаџмента (M = 3,65)	Уопште се не слажем (1)			3,21
	Углавном се не слажем (2)			3,67
	Нисам сигуран/сигурна (3)			3,71
	Углавном се слажем (4)			4,03
	У потпуности се слажем (5)			3,82
	<i>F вредност</i>			6,13
	<i>Сигнификантност</i>			,02
Приручници фирме за запослене (M = 2,92)	Уопште се не слажем (1)		3,81	
	Углавном се не слажем (2)		4,43	
	Нисам сигуран/сигурна (3)		4,29	
	Углавном се слажем (4)		4,39	
	У потпуности се слажем (5)		4,22	
	<i>F вредност</i>		4,15	
	<i>Сигнификантност</i>		,04	

Извор: Резултати истраживања

14.5.4. УТИЦАЈ ИНТЕРАКЦИЈЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА И ЕТИЧКЕ КЛИМЕ НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Како су резултати истраживања ове дисертације показали да пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику могу бити обликоване перцепцијом одређених емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, поставља се питање да ли постоји и ефекат њихове интеракције и заједничког утицаја на обликовање пословних перформанси. Да би се то утврдило, спроведена је регресиона анализа, коришћењем униваријантних Генералних линеарних модела, где се најпре анализирано да ли постоји ефекат интеракције идентификованих димензија друштвено одговорног пословања и емпиријских типова етичке климе на Задовољство послом, Организационо поверење, а онда и на Услужну оријентацију запослених у хотелима на Копаонику. Резултати истраживања указују на то да постоји ефекат интеракције одређених димензија друштвено одговорног пословања и емпиријских типова етичке климе на Задовољство послом, што је приказано у Схеми 1. Тако је идентификован ефекат интеракције Филантропске димензије друштвено одговорног пословања са Очекивањем придржавања закона, процедура и правила ( $F = 1,532$ ;  $p = 0,037$ ) на Задовољство послом. Задовољство послом је и под утицајем интеракције Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Организационим интересом ( $F = 1,763$ ;  $p = 0,008$ ). Интеракција Правне димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 1,892$ ;  $p = 0,003$ ) и Етичке димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 1,575$ ,  $p = 0,022$ ) са Личним интересом, такође утиче на Задовољство послом.



Схема 1: Ефекат интеракције димензија друштвено одговорног пословања и емпиријских типова етичке климе на Задовољство послом  
(Извор: Резултати истраживања)

На основу резултата приказаних у Схеми 2, може се увидети ефекат интеракције одређених димензија друштвено одговорног пословања и емпиријских типова етичке климе на Организационо поверење. Тако је идентификован ефекат интеракције Економске димензије друштвено одговорног пословања са Законом и бригом ( $F = 1,872$ ;  $p = 0,004$ ) на Организационо поверење. Организационо поверење је и под утицајем интеракције Филантропске димензије друштвено одговорног пословања са Очекивањем придржавања закона, процедура и правила ( $F = 2,087$ ;  $p = 0,001$ ). Може се видети да постоји и ефекат интеракције Организационог интереса са Етичком димензијом друштвено одговорног пословања ( $F = 1,574$ ;  $p = 0,026$ ). Примећује се и ефекат интеракције Пријатељства и личног морала са чак три димензије друштвено одговорног пословања, тачније са Правном димензијом друштвено одговорног пословања ( $F = 1,555$ ;  $p = 0,027$ ), Економском димензијом друштвено одговорног пословања ( $F = 1,659$ ;  $p = 0,013$ ) и са Етичком димензијом друштвено одговорног пословања ( $F = 1,820$ ;  $p = 0,004$ ). И на крају, може се приметити да ефекат интеракције Личног интереса са Филантропском димензијом друштвено одговорног пословања ( $F = 2,118$ ;  $p = 0,001$ ), такође утиче на Организационо поверење.



Схема 2: Ефекат интеракције димензија друштвено одговорног пословања и емпиријских типова етичке климе на Организационо поверење  
(Извор: Резултати истраживања)

У свим наведеним случајевима, показало се да се интеракција емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања позитивно одражава на Задовољство послом и Организационо поверење, што се може видети у графиконима у оквиру Прилога 2. Код Услужне оријентације се такође добије ефекат интеракције одређених емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања. Међутим, услужна оријентација је код запослених у хотелима на Копаонику

генерално високо изражена, обзиром на то да се ради о услужној делатности, па добијени резултати интеракције представљају последицу екстремних одговора само једног испитаника који повлачи интеракцију, због чега наведени резултати неће бити разматрани. Ипак, у случају пословних перформанси приказаних у виду Задовољства послом и Организационог поверења и претходно дефинисаног облика интеракције, показало се да је друштвено одговорно пословање бољи предиктор ових пословних перформанси, у односу на етичку климу, што се може образложити чињеницом да је етичка клима апстрактнији појам од друштвено одговорног пословања, првенствено због тога што се етичка клима везује за перцепцију и емоције запослених. Због тога се може рећи да, у случају интеракције друштвено одговорног пословања и етичке климе, друштвено одговорно пословање има улогу носиоца пословних перформанси, што се огледа у чињеници да је овај конструкт бољи за предвиђање пословних перформанси, у поређењу са етичком климом.

Заступљеност интеракције је истражена, пре свега, услед чињенице да је реч о хотелима који послују у оквиру Националног парка, па се управо из тог разлога очекивало да, поред засебног утицаја одређених типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, постоји и њихов заједнички утицај на пословне перформансе, услед претпоставке о развијенијој свести менаџмента хотела, као и самих запослених, да је у склопу Националног парка неопходно да се послује у складу са етичким и друштвено одговорним питањима, интензивније у односу на хотеле који послују у оквиру дестинација које не припадају Националном парку.



## 15. ДИСКУСИЈА

**Емпиријски типови етичке климе у хотелима на Копаонику.** Факторска анализа која је спроведена за потребе овог истраживања, резултирала је у пет емпиријских типова етичке климе означених као: *Закон и брига*, *Очекивање придржавања закона*, *процедура и правила*, *Организациони интерес*, *Пријатељство и лични морал* и *Лични интерес*. Први емпиријски тип етичке климе, *Закон и брига*, указује на перцепцију запослених о томе да се у оквиру хотела у којима раде, приликом доношења пословних одлука најпре разматра да ли су исте у складу са законом, пословном политиком и етичким кодексом хотела. Такође, разматра се да ли пословне одлуке могу да нашкоде запосленима, али се и од самих запослених очекује да се придржавају персоналних моралних ставова, који неће нашкодити другима. Други емпиријски тип етичке климе, означен као *Очекивање придржавања закона*, *процедура и правила*, показује извесне сличности са првим емпиријским типом. Ипак, разлике које се односе на доминантни тип референтне групе, представљају главни разлог дистинкције ова два емпиријска типа етичке климе. Тако, у оквиру првог емпиријског типа етичке климе доминирају индивидуални и локални тип референтне групе, док је космополитски доминантнији у оквиру другог. Такође, оно што карактерише перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила међу запосленима јесте управо реч очекивања, која указује на то да запослени сматрају да организација од њих очекује да се придржавају прописаних закона, процедура и правила, али да то истовремено не значи да запослени заиста тако и поступају. Трећи емпиријски тип етичке климе означен је као *Организациони интерес* у склопу ког се запажа перцепција запослених о томе да хотели инсистирају на побољшању пословне ефикасности и ефикасности, без обзирања на остале аспекте живота запослених и њихова морална убеђења. За разлику од тог емпиријског типа етичке климе, *Пријатељство и лични морал* указује на перцепцију запослених о томе да се у склопу хотела разматра добробит свих запослених и да запослени брину једни о другима на основу личног осећаја о добром и лошем. На крају, у хотелима у којима доминира емпиријски тип етичке климе означен као *Лични интерес*, може се запазити да се запослени углавном боре за себе, али да су приликом заштите личног интереса вођени лично етиком. Све заједно може различито да се одрази на пословање, у складу са разликама у личним уверењима запослених.

Уколико упоредимо резултате истраживања са Копаоника са резултатима које су добили Виктор и Кален током свог истраживања 1988. године, могу се увидети сличности и разлике (Табела 21). Сличност се, пре свега, може запазити између емпиријских типова етичке климе истраживања спроведеног на Копаонику, означених као *Организациони интерес* и *Лични интерес* и Виктор и Каленовог емпиријског типа етичке климе означеног као *Инструментал*. Тако, ставке које чине Викторов и Каленов емпиријски тип етичке климе означен као *Инструментал* разложиле су се на два наведена емпиријска типа у истраживању спроведеном на Копаонику. Ипак, разлика између ова два емпиријска типа етичке климе огледа се у ставци која се односи на индивидуалну принципијелност, а која у студији Виктора и Калена (1988) представља саставни део емпиријског типа етичке климе означеног као *Независност*, док у овом истраживању наведена ставка представља саставни део емпиријског типа етичке климе означеног као *Лични интерес*. Још једна разлика односи

се на ставку која репрезентује космополитски егоизам, саставни део Организационог интереса, а која у истраживању Виктора и Калена представља саставни део емпиријског типа етичке климе означеног као Брига. Са друге стране, емпиријски тип етичке климе добијен у истраживању ове дисертације показује сличности са емпиријским типовима етичке климе који су у студији Виктора и Калена означени као Независност и Брига. У питању је емпиријски тип етичке климе означен као Пријатељство и лични морал. Дакле, Пријатељство и лични морал представља комбинацију наведена два емпиријска типа етичке климе Виктора и Калена. Преостала ставка која чини Виктор и Каленов емпиријски тип етичке климе означен као Независност, а која се односи на индивидуалну принципијелност се у оквиру истраживања спроведеног на Копаонику груписала у оквиру емпиријског типа етичке климе означеног као Закон и брига. Емпиријски тип етичке климе Закон и брига, поред наведене ставке, представља и комбинацију ставки које су у оквиру Викторовог и Каленовог истраживања груписане у оквиру емпиријских типова етичке климе Правила, Закон и кодекс и Брига. Емпиријски тип етичке климе Очекивање придржавања закона, процедура и правила такође показује сличности са емпиријским типовима етичке климе студије Виктора и Калена означеним као Закон и кодекс, Правила и Брига.

*Табела 21: Поређење идентификованих емпиријских типова етичке климе истраживања спроведеног на Копаонику са оригиналним резултатима Виктора и Калена (1988)*

<b>Резултати истраживања у хотелима Копаоника</b>	<b>Резултати истраживања Виктора и Калена (1988)</b>
Закон и брига	Независност, Правила, Закон и кодекси, Брига
Очекивање придржавања закона, процедура и правила	Закон и кодекси, Правила, Брига
Организациони интерес	Инструментал, Брига
Пријатељство и лични морал	Независност, Брига
Лични интерес	Инструментал, Независност

*Извор: Резултати истраживања*

Такође, при поређењу резултата истраживања спроведеног међу запосленима у хотелима на Копаонику и првог истраживања етичке климе спроведеног у туризму Србије (Мијатов et al., 2018) могу се запазити извесне сличности, али и разлике (погледати Табелу 22). Емпиријски тип етичке климе који показује доста сличности са претходно спроведеним истраживањем јесте емпиријски тип етичке климе који је у студији спроведеној на Копаонику означен као Очекивање придржавања закона, процедура и правила. У оквиру овог емпиријског типа етичке климе груписале су се све ставке као и у оквиру студије коју су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018) у емпиријском типу етичке климе који је означен као Очекивање придржавања правила. Изузетак је ставка која репрезентује космополитски егоизам и која у истраживању перцепције етичке климе које су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018) представља саставни део емпиријског типа етичке климе означеног као Ефикасност. Затим, емпиријски тип етичке климе који се издвојио у истраживању спроведеном у хотелима на Копаонику означен као Организациони интерес показује сличности са емпиријским типом етичке климе истраживања које су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018), означеним као Инструментал. Ипак, разлике се могу увидети у ставкама које репрезентују космополитски егоизам и локални егоизам, које такође чине саставни део емпиријског типа етичке климе овог истраживања, означеног као Организациони интерес. Даље, у истраживању које су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018) наведене ставке представљају саставне делове емпиријских типова

етичке климе означених као Ефикасност и Индивидуалне норме. Ставке, које чине емпиријски тип етичке климе означен као Тимски дух у истраживању које су спровели Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018), разложиле су се на два емпиријска типа етичке климе истраживања спроведеног на Копаонику, тачније на Закон и бригу и Пријатељство и лични морал. Саставни део ових емпиријских типова етичке климе су и ставке које су у оквиру истраживања Мијатов и сарадници (Мијатов et al., 2018) груписане у оквиру емпиријског типа етичке климе означеног као Индивидуалне норме. Преостале ставке емпиријског типа етичке климе Индивидуалне норме су се у оквиру овог истраживања груписале и чине емпиријски тип етичке климе означен као Лични интерес.

Табела 22: Поређење идентификованих емпиријских типова етичке климе истраживања спроведеног на Копаонику са резултатима истраживања које су спровели Мијатов и сарадници (2018)

Резултати истраживања у хотелима Копаоника	Резултати истраживања Мијатов и сарадници (2018)
Закон и брига	Тимски дух, Индивидуалне норме
Очекивање придржавања закона, процедура и правила	Очекивање придржавања правила, Ефикасност
Организациони интерес	Инструментал, Ефикасност, Индивидуалне норме
Пријатељство и лични морал	Тимски дух, Индивидуалне норме
Лични интерес	Индивидуалне норме

Извор: Резултати истраживања

Дакле, поред разлика које су уочљиве у поређењу резултата истраживања спроведеног у хотелима на Копаонику са резултатима студије спроведене у оквиру друге земље и сектора (Victor, Cullen, 1988), разлике су видљиве и у случају поређења са истраживањем које је спроведено у Србији у оквиру туристичког сектора (Мијатов et al., 2018). Поред чињенице, на коју указују Мијатов и сарадници (2018), да етичка клима представља динамичан конструкт, те да је то један од разлога због ког се ставке у оквиру различитих истраживања другачије групишу у емпиријске типове етичке климе, ово истраживање потврђује став Виктора и Калена (1988), који се односи на то да разлике могу постојати и у складу са тим да ли је истраживање у склопу истог сектора вршено у оквиру различитих или истих пословних јединица. Тако се прецизније информације о заступљеним типовима етичке климе могу добити уколико се истраживање врши у склопу пословних јединица истог типа. У овом случају, менаџмент хотела на Копаонику може увидети који су типови етичке климе заступљени међу запосленима у оквиру ове туристичке дестинације и даље ускладити своје понашање са пословним циљевима, јер перцепција етичке климе запослених представља последицу онога што запослени верују да хотел, као пословна организација, од њих очекује.

Виктор и Кален (1988) указују и на то да одређени типови етичке климе могу доминирати у оквиру пословне организације. Због тога је, након факторске анализе, извршено и пребројавање испитаника по емпиријском типу етичке климе који запослени највише перципирају (на основу средњих вредности сваког изолованог емпиријског типа етичке климе). Тако се показало да највише испитаника показује перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила (53,08%). Много мање испитаника истиче перцепцију Личног интереса (11,85%) и Пријатељства и личног морала (9%), док најмање њих има перцепцију Закона и бриге (4,27%) и Организационог интереса (4,27%).

Уколико добијене резултате упоредимо са онима које су добили Мијатов и сарадници (2018), могу се увидети одређене сличности и разлике. Тако, резултати добијени у истраживању које су спровели Мијатов и сарадници (Miјatov et al., 2018) такође указују на то да највише запослених у туристичком сектору Србије перцепира емпиријски тип етичке климе означен као Очекивање придржавања правила (41,54%). Процент испитаника који перцепира емпиријски тип етичке климе означен као Организациони интерес (4,27%) најприближнији је проценту испитаника који у склопу студије Мијатов и сарадници (Miјatov et al., 2018) перцепирају Инструментал (1,92%), што не изненађује, услед идентификованих сличности између ова два емпиријска типа етичке климе. Даље, проценат испитаника који у истраживању Мијатов и сарадници (Miјatov et al., 2018) перцепира Тимски дух (7,7%), најприближнији је збиру испитаника са Копаоника који перцепирају емпиријске типове етичке климе означене као Закон и брига (4,27%) и Пријатељство и лични морал (9%). Наведене сличности такође могу бити последица идентификованих сличности међу емпиријским типовима етичке климе. Такође, идентификоване сличности између емпиријских типова етичке климе Лични интерес (11,85%) и Индивидуалне норме (6,54%) огледају се и у приближном проценту испитаника који их перцепирају у оквиру истраживања. Ипак, и поред идентификованих сличности, и даље се могу увидети одступања у погледу процента испитаника у перцепцији етичке климе, што је свакако последица претходно идентификованих разлика између емпиријских типова етичке климе овог и истраживања које су спровели Мијатов и сарадници (2018).

Даље, уколико упоредимо најинтензивнију и најслабију корелацију између емпиријских типова етичке климе добијених у истраживању спроведеном на Копаонику и истраживањима која су спровели Мијатов и сарадници (2018) и Виктор и Кален (1988), могуће је утврдити извесне сличности и разлике, узимајући у обзир сличности и разлике међу самим емпиријским типовима етичке климе. Најинтензивнија корелација у истраживању Мијатов и сарадници (2018) забележена је између емпиријских типова етичке климе Очекивање придржавања правила и Тимски дух (0,420). У поређењу са резултатима истраживања спроведеном на Копаонику, може се увидети да је најјача корелација забележена између Пријатељства и личног морала и Закона и бриге (0,688). У питању су заправо два емпиријска типа етичке климе, чија комбинација ставки представља Тимски дух, један од два емпиријска типа етичке климе заступљена у оквиру најинтензивније корелације у истраживању Мијатов и сарадници (2018). Сличност се може запазити и у идентификованој корелацији између Очекивања придржавања закона, процедура и правила са Законом и бригом утврђеном у хотелима на Копаонику (0,534), која је по вредности коефицијента корелације на другом месту. Најслабија корелација је у истраживању Мијатов и сарадници (2018) забележена између емпиријских типова етичке климе Очекивање придржавања правила и Инструментала (0,148). Ови резултати се разликују од оних добијених у истраживању спроведеном на Копаонику, у случају поређења емпиријских типова етичке климе означених као Очекивање придржавања закона, процедура и правила са Организационим интересом (0,389), јер је корелација у овом случају ипак нешто јача.

У истраживању Виктора и Калена (1988) најинтензивнија корелација забележена је између емпиријских типова етичке климе означених као Закон и кодекс и Правила (0,550). Корелација сличног интензитета је забележена између емпиријских типова етичке климе

истраживања спроведеног на Копаонику, означених као Очекивање придржавања закона, процедура и правила и Закон и брига (0,534). У том смислу, може се констатовати сличност. Ипак, корелација међу наведеним емпиријским типовима етичке климе није најинтензивнија на Копаонику, што представља аспект по ком се ове корелације разликују. Корелација најнижег интензитета је у истраживању које су спровели Виктор и Кален забележена између емпиријских типова етичке климе означених као Инструментал и Независност (0,050). Како су наведени емпиријски типови етичке климе показали доста сличности са емпиријским типовима етичке климе истраживања спроведеног на Копаонику означених као Организациони и Лични интерес и Пријатељство и лични морал, компарација је у овом случају вршена са њима. Оно што се може запазити је чињеница да је и у истраживању спроведеном на Копаонику, најнижа корелација добијена између емпиријских типова етичке климе означених као Лични интерес и Пријатељство и лични морал (0,281), па се у том случају може констатовати сличност. Разлика је у томе што је коефицијент наведене корелације у истраживању на Копаонику и даље виши у поређењу са корелацијом утврђеном у истраживању Виктора и Калена (1988), без обзира на то што се, у поређењу са осталим, показала као најнижа. Имајући у виду овакве специфичности, менаџмент конкретног хотела требало би да, поред идентификовања заступљених емпиријских типова етичке климе, обрати пажњу и на који начин се одређени емпиријски тип етичке климе понаша са осталима. На тај начин се менаџменту хотела, или друге пословне организације, омогућава детаљнији увид у перцепцију запослених, што им може обезбедити додатне информације о томе на који је начин потребно да ускладе своје понашање, како би подстакли жељену етичку климу у оквиру одређеног пословног окружења.

Дакле, на основу извршене факторске анализе, постојеће корелације међу идентификованим емпиријским типовима етичке климе, као и на основу поређења са резултатима до којих су дошли Виктор и Кален (1988) и Мијатов и сарадници (2018), може се констатовати да резултати студије спроведене на Копаонику указују на специфичну структуру емпиријских типова етичке климе. Добијена структура емпиријских типова етичке климе је другачија од резултата Виктора и Калена (1988), чиме се *потврђује Хипотеза 1*. Такође, резултати истраживања показују да постоје одређени доминантни типови етичке климе код запослених у хотелима на Копаонику. Од могућа три егоистична, три алтруистична и три принципијелна, нарочито се истиче тип етичке климе означен као Очекивање придржавања закона, процедура и правила, чиме се *потврђује и Хипотеза 2*.

**Димензије друштвено одговорног пословања у хотелима на Копаонику.** Поред емпиријских типова етичке климе, у склопу истраживања на Копаонику су се издвојиле и димензије друштвено одговорног пословања хотела, на шта нам указује перцепција запослених о истим. Тако, утврђене димензије друштвене одговорности су: *Филантропска димензија друштвено одговорног пословања, Правна димензија друштвено одговорног пословања, Економска димензија друштвено одговорног пословања и Етичка димензија друштвено одговорног пословања*.

*Филантропска димензија друштвено одговорног пословања* указује на перцепцију запослених о томе да се хотели (у којима раде), труде да помогну људима у невољи, на волонтерској бази, али и да пружају донације за помоћ локалној или широј заједници, у складу са потребама помоћи. Даље, *Правна димензија друштвено одговорног пословања*

указује на перцепцију запослених о томе колико су хотели у којима раде спремни да се придржавају правних уговора и радно-правних аката о правима запослених и успостављања правила за рад са корисницима. Такође, *Економска димензија друштвено одговорног пословања* односи се на перцепцију запослених о томе колико се хотели труде да покрију оперативне трошкове пословања, успоставе стратегију дугорочног економског раста и начин на који се све то одражава на однос хотела према запосленима, у смислу инсистирања на побољшању продуктивности запослених. На крају, *Етичка димензија друштвено одговорног пословања* тиче се перцепције запослених о етичности понашања оних са којима највише контактирају током свог рада на Копаонику (послодавца, корисника, колега), али и услова живота и рада, што се показало важним, нарочито код запослених који сезонски раде на планини и које, услед дуже одвојености од места пребивалишта, карактерише осетљивост у погледу етичке перцепције.

Уколико упоредимо карактеристике димензија друштвено одговорног пословања добијених у истраживању спроведеном на Копаонику и истраживању које су спровели Ли и сарадници (Lee et al., 2013), може се констатовати да је структура димензија иста или приближна. Тако је структура Економске и Правне димензије оба истраживања идентична. Очекиване разлике односе се на структуру Етичке димензије друштвено одговорног пословања, услед унетих измена, које су у складу са специфичностима пословања делатности у оквиру којих су истраживања спроведена. Тако су се у оквиру Етичке димензије ове, али и студије коју су спровели Ли и сарадници (2013), груписале ставке које су у склопу анкетног истраживања наведене као етички аспекти друштвене одговорности, а које су још приликом формирања инструмента истраживања прилагођене пословању одређеног сектора. Даље, структура Филантропске димензије је слична. Једина ставка по којој се ова димензија разликује од истраживања које су спровели Ли и сарадници (2013) јесте она која се односи на перцепцију запослених о томе да је ангажовање у филантропским активностима на Копаонику напорно, што такође представља специфичност пословања у туризму, односно хотелијерству. Наведена разлика представља последицу непостојања сектора у оквиру хотела на Копаонику унутар ког би се запослени бавили искључиво друштвено одговорним пословањем, већ наведене активности представљају додатна задужења за запослене у постојећим секторима.

Слично као и у случају корелације између идентификованих емпиријских типова етичке климе, и у случају корелације димензија друштвено одговорног пословања се могу установити сличности и разлике са претходним истраживањима. Најјача корелација је, у оквиру истраживања које су спровели Ли и сарадници (2013), забележена између Економске и Правне димензије (0,818), исто као и у случају истраживања спроведеног на Копаонику (0,556). Приближни коефицијенти корелације између Филантропске са Правном и Економском димензијом, добијени су у оба истраживања. Ипак, коефицијент ових корелација у истраживању Ли и сарадници (2013) је доста виши, у поређењу са истраживањем спроведеним на Копаонику. Даље, идентификоване разлике између коефицијената корелације Етичке са осталим димензијама друштвено одговорног пословања, могу бити последица различитих ставки које чине Етичку димензију у овом и истраживању које су спровели Ли и сарадници (2013). Ипак, оно што се може увидети, јесте да Етичка димензија друштвено одговорног пословања у истраживању Ли и сарадници

(2013) највише корелира са Филантропском (0,643), а у истраживању спроведеном на Копаонику са Правном (0,522) и Економском димензијом друштвено одговорног пословања (0,496). Наведене разлике представљају последицу делатности у оквиру којих су истраживања спроведена, а можда и дестинације, односно друштва. Тако су казина из студије Ли и сарадници (2013) обично оријентисана на екстерне кориснике, услед штетних последица које могу да им проузрокују. Са друге стране, у хотелијерству је потребно указати помоћ и запосленима, као интерним корисницима, али корелација Етичке са Економском димензијом указује на то да се у хотелима Копаоника ова помоћ указује у складу са економским аспектима и могућностима пословања, као и у складу са прописаним законима. Међутим, у оба случаја се може приметити да Етичка димензија друштвено одговорног пословања представља одраз тежње организације ка достизању организационих циљева у виду успешности пословања.

**Имплементираност друштвено одговорног пословања у хотелима на Копаонику.** Идентификовани резултати структуре димензија друштвено одговорног пословања, као и утврђене корелације међу њима, указују на то да у хотелима Копаоника очигледно постоји свест о значају примене друштвено одговорних активности. Ипак, мера у којој је друштвено одговорно пословање заиста и имплементирано у хотелима Копаоника, разматрана је и на основу осталих анализа спроведених за потребе овог истраживања, па тако и корелација димензија друштвено одговорног пословања са емпиријским типовима етичке климе обезбеђује додатна појашњења имплементираности друштвене одговорности у склопу ове познате туристичке дестинације.

Резултати корелације између емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања показали су да постоји корелација између свих аспеката друштвене одговорности и етичке климе, осим између емпиријског типа етичке климе означеног као Лични интерес и Правне димензије друштвено одговорног пословања, што указује на чињеницу да борба запослених за сопствени интерес обично није саставни део правних прописа хотела. Могло би се рећи да резултати корелације између осталих емпиријских типова етичке климе и димензија друштвене одговорности указују на то да су хотели на Копаонику имплементирали друштвено одговорне активности у своје пословање. Ипак, на основу добијених резултата, чини се да су њихове друштвено одговорне активности највише усмерене ка правним и економским аспектима друштвене одговорности, као и етичким, уколико оне могу да им помогну у побољшању успешности пословања. Филантропски аспект друштвено одговорних активности се најмање примењује у хотелима Копаоника и још увек представља одговор на одређене правне захтеве, што указује на то да се хотели Копаоника више укључују у активности које и хотелу, као пословној организацији, могу пружити што више користи у што краћем временском раздобљу. Дакле, могло би се рећи да филантропија, у пуном смислу те речи, ипак није довољно заступљена у хотелима Копаоника, већ да је она условљена одређеним спољним притиском. Тако се на основу свега наведеног, без обзира на резултате који указују на имплементираност друштвено одговорних активности, намеће утисак да се ови хотели окрећу истим ради испуњавања одређених организационих интереса, те да друштвено одговорно пословање још увек није имплементирано у већој мери у оквиру хотела на Копаонику, због чега се *Хипотеза 3 делимично прихвата*. Ипак, у филозофском оквиру

друштвене одговорности, сматра се да уколико се организације фокусирају на свој дугорочни интерес, оне, често и несвесно, унапређују интерес друштва у целини (Bernacchio, Couch, 2015; Game, Gregoriou, 2016). Ефекат који се на овај начин постиже, може бити чак и позитивнији него у ситуацијама када компанија покуша да се усмери на решавање проблема и потреба одређеног друштва на директан начин (Woiceshyn, 2011). На тај начин, и окренутост хотела на Копаонику првенствено ка сопственом интересу, може у будућности довести до позитивних ефеката и по друштво.

**Повезаност имплементираниости друштвено одговорног пословања и етичке климе у хотелима на Копаонику.** Етични приступ пословању постаје све важнији аспект који се одражава на пословну праксу (Hitt et al., 2010), а компаније се укључују у решавање разноврсних етичких питања, што често укључује и промену пословног понашања, условљену променом перцепције организације о својим одговорностима (Archel et al., 2009; Font et al., 2012). Тако имплементираниост друштвено одговорних активности организације може довести до јаче, односно слабије перцепције одређених типова етичке климе у организацији. Алтруизам у својој основи садржи бригу о другима, тако да није изненађујуће да се алтруистични типови етичке климе подстичу применом друштвене одговорности у пословању. Слична ситуација је и са принципијелним типовима етичке климе, услед чињенице да ослањање на правила, законе и кодексе може да буде ојачано и устаљено на основу примене друштвено одговорног пословања, уколико су организације свесне потенцијалне користи правног аспекта друштвене одговорности (Overall, 2016). Са друге стране, сматра се да што је већа имплементираниост друштвено одговорних активности у организацији, то је мања израженост егоистичних типова етичке климе (Bragues, 2005).

Резултати корелације између утврђених типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања оправдали су спровођење даљих анализа, тачније регресионе анализе - генералних линеарних модела, што је омогућило јаснији увид у повезаност наведених конструката. Тако, резултати истраживања спроведеног у хотелима на Копаонику показују да се перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања одражава на емпиријски тип етичке климе означен као Организациони интерес. Ово указује на чињеницу да су пословни прописи, радни уговори и други радно-правни акти хотела на Копаонику пре свега оријентисани на испуњавање пословних интереса хотела, па и јачина перцепције емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес прати ниво фокусираности хотела на правни аспект пословања. Даље, Економска димензија друштвено одговорног пословања обликује перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила. Тако, што се хотел више оријентише ка економском аспекту друштвене одговорности, то запослени више перципирају да се од њих очекује да се придржавају прописаних закона, процедура и правила. Ипак, показало се и да хотели које одликује највиши ниво перцепције Економске димензије друштвено одговорног пословања такође очекују од својих запослених да се придржавају закона, правила и процедура, али да за то не примењују стратегију која подразумева видљив притисак. На пример, без строге контроле, запослени могу осетити да имају извесну дозу аутономије приликом обављања пословних задатака, што може појачати њихову намеру да се придржавају општих организационих циљева. На крају, показало се и да Етичка димензија друштвено одговорног пословања обликује перцепцију Личног интереса и то двојачко. Наиме, са једне



стране су изражена перцепција Етичке димензије друштвено одговорног пословања и слаба перцепција емпиријског типа етичке климе означеног као Лични интерес, док су са друге стране, изражена перцепција Етичке димензије и изражена перцепција Личног интереса. То значи да менаџмент хотела на Копаонику мора да одликује опрезност приликом примене етичких аспеката друштвене одговорности, јер разлике у личним моралним убеђењима запослених могу исто тако различито да се одразе на њихову перцепцију Личног интереса.

Дакле, резултати истраживања подржавају један аспект генералне претпоставке исказане у Хипотези 4 (у вези алтруизма и принципијености), нарочито у случају перцепције Очекивања придржавања закона, процедура и правила. Уколико се вратимо на примарну структуру овог емпиријског типа етичке климе, може се констатовати да емпиријски тип етичке климе Очекивање придржавања закона, процедура и правила одликују ставке које репрезентују алтруистичне и принципијелне теоријске типове етичке климе. Овај налаз у складу је са ранијим истраживањима, која такође указују на то да имплементирање друштвено одговорног пословања води ка већој изражености алтруистичних и принципијелних типова етичке климе, односно типова етичке климе које одликује оријентисаност ка правилима компаније, законима и професионалним кодексима, као и добробити корисника и шире јавности (Archel et al., 2009; Bragues, 2005; Font et al., 2012; Overall, 2016). Ипак, Организациони интерес представља емпиријски тип етичке климе у склопу ког су се груписале ставке које карактеришу теоријске егоистичне типове етичке климе, са доминантним локалним и космополитским типом референтне групе. Тако је овај податак у супротности са претпоставком да имплементација друштвено одговорног пословања води ка мањој изражености егоистичних типова етичке климе, што је Брагес потврдио у склопу своје студије (Bragues, 2005), али је у складу са истраживањима која указују на то да усмереност ка испуњавању организационих циљева не мора нужно да има лоше последице по друштво, већ да, напротив, кроз фокусирање на остваривање организационог интереса, друштво такође може просперирати на индиректан начин (Bernacchio, Couch, 2015; Game, Gregoriou, 2016; Woiceshyn, 2011). Слично је и са емпиријским типом етичке климе Лични интерес у склопу ког такође доминирају ставке карактеристичне за егоизам, али на индивидуалном нивоу. На основу свега наведеног, *Хипотеза 4 се делимично прихвата.*

**Пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику.** Поред емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, истраживање спроведено за потребе писања ове дисертације, обухватило је и пословне перформансе, приказане у виду Задовољства послом, Организационог поверења и Услужне оријентације. Прва пословна перформанса, означена као *Задовољство послом*, односи се на осећај пријатности који запослени могу имати у оквиру пословног окружења. У оквиру друге пословне перформансе, *Организационог поверења*, груписане су ставке које се углавном односе на перцепцију запослених о добронамерном третману током обављања свог посла у хотелу и успостављању отворене комуникације, док трећу пословну перформансу, *Услужну оријентацију*, карактеришу ставке које се односе на перцепцију и фокусираност запослених на потребе корисника. Наведене пословне перформансе су на исти начин анализирани и у истраживању које су спровели Ли и сарадници (Lee et al., 2013).

Исто истраживање показује сличност са истраживањем спроведеним на Копаонику и по питању утврђених коефицијената корелације међу наведеним пословним перформансама, што указује на то да корелација између Задовољства послом, Организационог поверења и Услугне оријентације свакако постоји и представља важан аспект истраживања успешности пословања и оправдава спровођење даљих анализа у виду регресионе анализе - генералних линеарних модела.

**Утицај друштвено одговорног пословања на пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику.** Повећање бриге организације за њену ширу одговорност, осим оних које има према директним власницима, представља тему о којој се све интензивније расправља (Margolis et al., 2007). МекГиџи и сарадници (McGehee et al., 2009) указују на погодности које друштвено одговорне активности могу пружити организацији, као што су лојалност корисника, побољшање имиџа у јавности, али и повећање услужне оријентације запослених, њиховог задовољства послом и организационог поверења. Кемпбел (Campbell, 2007) истиче да све наведено води и ка позитивном утицају на генералну успешност пословања. Тако, брендови који ће бити успешни у будућности јесу они који се укључе у друштвене промене које се тренутно дешавају (National Center for Sustainability Reporting, 2012).

Лак и Бовкот (Luck, Bowcott, 2009) наводе да друштвено одговорно пословање више није периферна, већ све више постаје примарна активност модерних компанија. Однос између друштвено одговорног пословања и пословних перформанси је битан за компаније услужног сектора, услед чињенице да њихов друштвени углед може имати већи ефекат на успешност продаје (Inoue, Lee, 2011; Lee et al., 2013; Tilt, 1997).

Корисници уопштено могу бити задовољни услугама које друштвено одговорне компаније нуде, те се увиђа да одговорно пословање ствара повољан контекст који позитивно побољшава корисничку перцепцију и евалуацију вредности услуга и став према самим компанијама. Ово указује и на чињеницу да се корисници све више ослањају на заступљеност друштвено одговорних активности као гаранцију смањења неизвесности очекиваног квалитета услуге одређене компаније, па активно учешће у оваквим пословима може имати позитиван утицај на пословне перформансе (Nicolau, 2008).

Друштвено одговорно пословање, дакле, може позитивно да се одрази на перцепцију корисника, али је важно не занемарити и перцепцију запослених, од којих зависи квалитет пружене услуге, као и имплементација самих друштвено одговорних активности (Hassan, 2007). Стога је битно да компанија и њени запослени деле исте, или барем сличне, вредности и ставове, у циљу постизања највећих предности друштвено одговорног пословања, у виду повећања успешности саме компаније и користи према друштву као целини. Транспарентност планова друштвено одговорног пословања може имати доминантну улогу уколико се постави као организациона норма (Juščius, Snieška, 2008). Друштвено одговорно пословање не само да доприноси економском развоју, већ побољшава и квалитет услова рада, што се може одразити на већи степен услужне оријентације запослених, њихово задовољство послом и организационо поверење (Tsai et al., 2012; World Business Council for Sustainable Development, 1999). Ипак, ако запослени нису свесни напора које је извршило руководство, они често неће бити у стању да пренесу праву и жељену поруку гостима.

Утицаји друштвено одговорног пословања на задовољство послом и организационо поверење. Према теорији друштвеног идентитета, људи имају тенденцију да класификују себе и друге по различитим категоријама, на основу категорисаног субјективног идентитета унутар сваке групе (Peterson, 2004). На пример, ако запослени препознају да су чланови боље организације у односу на друге, ово схватање може ојачати њихово самопоштовање, а може имати и позитиван ефекат на однос према организацији којој припадају (Smith et al., 2001). Када се ова теорија примени у контексту друштвено одговорног пословања, логично је да предузеће може учешћем у друштвено одговорним активностима довести до тога да запослени развију позитивне перцепције о компанији (Vlachos et al., 2010). Након тога, када запослени формирају позитивне ставове према раду, компанија може остварити и конкурентске предности (Dawson, Abbott, 2009). Другим речима, учешће компаније у друштвено одговорном пословању, утиче на перцепцију запослених о компанији. Заузврат, ова перцепција може утицати на степен њиховог задовољства послом и организационог поверења, што даље може да доведе до значајне конкурентске предности на тржишту (Brown, Dacin, 1997; Hosmer, 1995). Ово је важно за услужни сектор, у склопу ког запослени имају кључну улогу у интерактивности са корисницима и утичу на формирање њиховог мишљења о квалитету услуге (Dawson, Abbott, 2009), те је важно да и сами запослени буду задовољни, пре свега, својим послом, а онда и организацијом у којој раде (Lee et al., 2013; Peterson, 2004; Pettijohn et al., 2007; Shockley-Zalabak et al., 2000; Vlachos et al., 2010).

Ли и Парк (Lee, Park, 2009) указују на потенцијалне сукобе између комерцијалних приоритета и друштвене оријентације. С једне стране, друштвено одговорно пословање може довести до додатних трошкова око спровођења друштвено одговорних активности (Lindgreen, Swane, 2010; McGuire et al., 1988; Riahi-Belkaoui, 1992; Sen, Bhattacharya, 2001; Shane, Spicer, 1983; Vance, 1975). Међутим, са друге стране, ставови стејхолдера према друштвено одговорним иницијативама су генерално позитивни (Garcia-Rodriguez, Del Mar, 2007; Nicolau, 2008). У том смислу, Годфри (Godfrey, 2005) сугерише да добра дела на крају пружају корист пословању компанија, јер се верује да друштвено одговорно пословање може допринети побољшању финансијских перформанси предузећа кроз повећање препознатљивости производа (Kang et al., 2012; Laroche et al., 2001; Mohr, Webb, 2005; Parket, Eilbirt, 1975; Pearce, Doh, 2005), побољшање јавног имиџа (Fombrun, Shanley, 1990; McGuire et al., 1988; Riahi-Belkaoui, 1992; Shane, Spicer, 1983; Vance, 1975), али и повећање мотивације запослених (Stodder, 1998), као и стварање позитивних ставова запослених о самој организацији (Brammer et al., 2007; Rupp et al., 2006).

Резултати истраживања спроведеног у хотелима на Копанику указују на то да постоји статистички значајна корелација између свих димензија друштвено одговорног пословања и Задовољства послом и Организационог поверења. Димензије друштвено одговорног пословања корелирају са Задовољством послом и Организационим поверењем и у случају истраживања које су спровели Ли и сарадници (2013). У овом случају, најјача корелација је забележена између наведених пословних перформанси са Правном димензијом друштвене одговорности и са једним делом Етичке димензије, што указује на извесне сличности са резултатима овог истраживања, у склопу ког Задовољство послом и Организационо поверење такође показује високу корелацију са Етичком и Правном димензијом друштвено одговорног пословања. Без обзира на различите ставке којима се

истраживала етичка димензија друштвено одговорног пословања у ова два истраживања, чини се да је ова димензија свакако битна у перцепцији запослених. У односу на забележене коефицијенте корелације различитих аспеката друштвене одговорности и при њиховој међусобној компарацији, може се уочити да Филантропска димензија најмање корелира са Задовољством послом и Организационим поверењем у оба истраживања. Без обзира на то, вредност коефицијента је и даље статистички значајна, а не може се рећи ни да је превише ниска (око, 0,400). Такође, резултати регресионе анализе, која се надовезује на претходно утврђене резултате корелационе анализе, показали су да Етичка димензија друштвено одговорног пословања позитивно утиче на перцепцију Задовољства послом и Организационог поверења у хотелима на Копаонику. Тако, што хотел више настоји да подстакне међусобну сарадњу стејкхолдера и обезбеди адекватне услове живота и рада, то ће степен задовољства послом и поверења у пословно окружење бити већи, што је у складу и са резултатима ранијих истраживања (Brammer et al., 2007; Lee et al., 2013; Peterson, 2004; Rupp et al., 2006; Smith et al., 2001; Vlachos et al., 2010).

Дакле, на основу добијених резултата утицаја перцепције димензија друштвено одговорног пословања на Задовољство послом и Организационо поверење, менаџмент хотела на Копаонику може да увиди да, пре свега етички аспект друштвене одговорности, обликује овај вид пословних перформанси. Тако, став менаџмента хотела према запосленима и подстицању сарадње између свих стејкхолдера може да се одрази на њихово задовољство послом и поверење у пословно окружење хотела у ком раде. Такође, може се увидети да услови живота и рада које менаџмент хотела обезбеђује запосленима, а који су разматрани као саставни део Етичке димензије друштвено одговорног пословања, не утиче само на запослене, већ се кроз обликовање њиховог Задовољства послом и Организационог поверења може одразити и на целокупно пословање. Ипак, услед идентификоване корелације између димензија друштвене одговорности и Задовољства послом и Организационог поверења, менаџмент хотела на Копаонику не би требало да занемари ни остале димензије друштвено одговорног пословања, нарочито Правну и Економску, услед чињенице да правна заштићеност на радном месту, као и економска сигурност коју им посао у хотелима пружа, могу бити од великог значаја за саме запослене.

*Утицаји друштвено одговорног пословања на услужну оријентацију.* Туристички сектор постаје све активнији у придржавању друштвене одговорности у свом пословању и услед чињенице да такав вид пословања може изградити и ојачати корпоративну репутацију. У хотелијерству, репутација може бити од кључног и одлучујућег значаја за опстанак у конкурентном пословном свету (Lee et al., 2013; McGehee et al., 2009). Међутим, није довољно само стећи добру репутацију, она се мора и одржати (Alexander, 2002; Brown, Dacin, 1997; Creyer, Ross, 1997; Gelb, 1995; Schrader et al., 2006; Vassilikopoulou et al., 2005). У супротном, лоша репутација може довести до нежељених резултата пословања, као што су ниска стопа попуњености капацитета или непонављање посета (Tsai et al., 2012). Барадвај и Менон (Bharadwaj, Menon, 1993) указују на то да перцепција имица коју тржиште има о компанији која пружа услуге, као и перцепција о самим услугама утиче на перформансе компаније чак и више од самих услуга које нуди. Питање друштвено одговорног пословања може се сматрати важним и намера организације да се понаша одговорније може бити широко распрострањена (Barr et al., 2011). Осим тога, друштвени углед постигнут на основу

друштвено одговорног пословања је дугорочни пројекат који може пружити дугорочне последице компанији у виду наклоности свих стејкхолдера (Nicolau, 2008). Дакле, пословање у складу са друштвеном одговорношћу може повећати лојалност корисника, али истовремено може утицати и на перцепцију запослених о самој организацији (Kucukusta et al., 2013).

Компанија са добром репутацијом друштвено одговорног пословања, која доприноси смањењу конфликта између бизниса и друштва, пружа снажну и позитивну слику и својим запосленима, што последично утиче на перцепцију ових стејкхолдера о компанији (Hopkins, 2003; Klein, Dawar, 2004; Kucukusta et al., 2013; Montgomery, Ramus, 2003). Штавише, компанија може да оствари одрживу конкурентску предност задржавањем високо квалификованих радника, а друштвено одговорно пословање може позитивно допринети том задржавању (Lado, Wilson, 1994; Wright et al., 1995). Тако, Чианг (Chiang, 2010) тврди да је друштвено одговорно пословање корисна стратегија за ефикасно управљање људским ресурсима и за побољшање степена њихове оријентације ка корисницима. Како тврде Тузолино и Арманди (Tuzzolino, Armandi, 1981), компанија може усадити позитиван став према раду, подстаћи већу продуктивност и побољшати интеракцију запослених са корисницима кроз задовољење очекивања запослених о друштвено одговорним активностима компаније. Дакле, може се рећи да постоји значајна веза између друштвене одговорности и услужне оријентације запослених (Vitell, Davis, 1990).

Поред корелације димензија друштвено одговорног пословања са Задовољством послом и Организационим поверењем, резултати истраживања спроведеног на Копаонику указују да димензије друштвене одговорности корелирају и са пословним перформансама приказаним у виду Услужне оријентације. Слична структура корелације димензија друштвено одговорног пословања са Услужном оријентацијом забележена је и у истраживању које су спровели Ли и сарадници (2013). Разлика која је највише уочљива је она која се односи на интензитет корелације Услужне оријентације са Етичком димензијом. У случају истраживања спроведеног на Копаонику, ова корелација је најинтензивнија (0,403), док у случају истраживања које су спровели Ли и сарадници она такође постоји (око 0,340), али је ипак слабија. Претходно идентификовани коефицијенти корелације оправдали су даље спровођење регресионе анализе - генералних линеарних модела. Тако, резултати регресионе анализе показују да Филантропска димензија обликује перцепцију Услужне оријентације запослених у хотелима на Копаонику. Па тако, што се хотели више укључују у активности усмерене ка помоћи људима изван организације, то ће степен услужне оријентације запослених бити нижи. Наиме, као што је већ напоменуто, у склопу хотела на Копаонику за сада још увек не постоје сектори који би се бавили искључиво активностима друштвене одговорности, већ се исте делегирају запосленима у постојећим хотелским секторима. Услед додатног радног задужења, запослени могу изгубити фокус, односно преусмерити пажњу коју би требало да пруже гостима ка члановима друштвене заједнице изван хотела. Због тога је важно да, у недостатку сектора који би се бавио друштвеном одговорношћу, хотели адекватно избалансирају активности усмерене ка члановима друштва са активностима које запослени имају унутар организације, како се оријентација запослених ка потребама корисника не би угрозила. Перцепција Услужне оријентације

запослених у хотелима Копаоника је обликована и Етичком димензијом друштвено одговорног пословања, као и у случају Задовољства послом и Организационог поверења. Дакле, што је јача перцепција Етичке димензије друштвено одговорног пословања, то је Услужна оријентација запослених у хотелима Копаоника већа. Ови резултати у складу су са чињеницом да је отвореност стејкхолдера важан предуслов достизања Услугне оријентације. Такође, што хотели више раде на унапређењу ставки које чине Етичку димензију, то ће запослени више настојати да узврате понашањем које ће се позитивно одразити на успешност пословања. Важно је нагласити и то да и запослени чија је перцепција Етичке димензије друштвено одговорног пословања испод просека показују средњи ниво Услугне оријентације, па се може констатовати да је Етичка димензија друштвено одговорног пословања битна запосленима у хотелима на Копаонику и да се Услужна оријентација међу запосленима може обликовати кроз унапређење међусобне сарадње свих стејкхолдера пословања и обезбеђивање адекватних услова живота и рада на планини.

Наведени резултати *потврђују Хипотезу 5*. Дакле, постоји позитиван утицај друштвено одговорног пословања на пословне перформансе запослених у хотелима Копаоника, што подржава и резултате ранијих истраживања у оквиру ове тематике (Chiang, 2010; Vitell, Davis, 1990). Нарочито је потребно обратити пажњу на етички аспект друштвене одговорности, обзиром на то да се перцепција ове димензије одразила и на перцепцију Задовољства послом и Организационог поверења, али и на перцепцију Услугне оријентације. Такође, потребно је указати менаџменту хотела на Копаонику на опрезност у начину примене друштвено одговорних активности, обзиром на то да се показало да, уколико то не ураде, па преоптерете своје запослене активностима усмереним ка друштвеној заједници (било да је реч о припремању документације за пружање донација унутар хотела или конкретним мерама за пружање помоћи на терену), или их ограниче стриктним прописима, задовољство корисника може да трпи, услед смањења нивоа услужне оријентације међу запосленима.

**Утицај етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику.** Охрабривање етичног понашања у оквиру компаније може да утиче на стварање позитивног радног окружења. Даље, позитивно радно окружење може допринети томе да се запослени осећају пријатно у окружењу где имају слободу да доносе етичне одлуке (Ross, 1988). Дакле, може се рећи да постоје бенефити од преношења етичне поруке кроз поступке пословања у услужном сектору (Davidson et al., 2002; Luria, Yagil, 2008; Manning et al., 2005). Пословна етика ће и даље континуирано добијати на важности у брзом пословном окружењу, услед чињенице да етички пословни неуспеси могу довести до финансијских губитака за индивидуе, компаније и друштво (Gubler et al., 2015). Услед тога, битно је да је компанија у стању да води своје тимове на етично транспарентан и разумљив начин (Gruber, Schlegelmilch, 2013; Iqbal et al., 2013). Примена етичких стандарда у пословању може бити од виталног значаја за изградњу дугорочних односа и лојалности корисника, посебно у сектору продаје (Babin et al., 2000; Johnston, Marshall, 2005; Schwepker, 2001). Стога, етично поступање компаније и њених запослених може да пружи конкурентску предност, јер клијенти цене интегритет и етички углед компаније, што се

може одразити на одлуке о куповини и коришћењу услуга одређене организације (Gilbert, 2003).

Пословна етика, дакле, представља једно од критичних питања пословања, посебно у оквиру управљања људским ресурсима, а битан аспект истраживања требало би да буде и етичка клима (Schneider, Rentsch, 1988). Претходна истраживања потврђују да етичка клима може позитивно да утиче на формирање здраве организације кроз унапређење корисничког искуства уз истовремено повећање пословних перформанси (Cullen et al., 2003; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Knani, 2014; Koh, Boo, 2001; Schwepker, 2001). Вимбуш и Шепард (Wimbush, Shepard, 1994) прате развој етичке климе и препоручују даља истраживања о односу овог конструкта са другим варијаблама. Постоји неколико разлога зашто етичка клима може да утиче на пословне перформансе у услужном сектору. Етичка клима се састоји од перцепције поверења, одговорности и високих моралних стандарда који се односе на то шта се сматра исправним или неисправним у контексту пружања услуга, што би требало да подстакне пословну ефикасност (Treviño et al., 1998). На пример, етичка клима може да утиче на начин на који пружаоци услуга третирају кориснике уз често стављање потреба корисника испред личних интереса (Babin et al., 2000). Поред тога, етичка клима може да се одрази и на унутрашње организационе процесе (на систем награђивања, праксу запошљавања) који су у складу са исправним понашањем за интерне и екстерне кориснике и на тај начин може одредити пословне перформансе (Weeks et al., 2004). На крају, перцепција етичке климе се односи на уочене правичности унутрашњих организационих процедура (Babin et al., 2000). Ове перцепције могу имати позитивне или негативне ефекте на запослене и њихову личну посвећеност квалитету услуга, (Weeks et al., 2004), што се даље може одразити на успешност пословања компаније (Simons, Roberson, 2003; Weeks et al., 2004).

*Утицаји етичке климе на задовољство послом и организационо поверење.* Многобројне студије указују на то да су етика и задовољство послом у позитивном односу (Babin et al., 2000; Cheng et al., 2013; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Koh, Boo, 2001; Mulki et al., 2006b; Schwepker, 2001; Schwepker, Hartline, 2005; Ulricha et al., 2007; Valentine, Barnett, 2003; Victor, Cullen, 1987, 1988; Viswesvaran, Deshpande, 1996, 1998; Vitell, Davis, 1990; Weeks et al., 2004; Wong, Chan, 2010; Woodbine, 2006; Wu, 1999). Ипак, упркос чињеници да је задовољство послом једна од највише истражених ставки радног односа (Brown, Peterson, 1993), као и да постоји широки опсег литературе о утицају задовољства послом на успешност пословања (Hochwarter et al., 1999; Porter, Steers, 1973), однос између одређених типова етичке климе и задовољства послом тек у последње време придобија пажњу истраживача. Резултати истраживања која се баве овом тематиком показују да етичка клима утиче на ставове и понашање запослених у организацији. Тако, студије показују да перцепција запослених о етичкој клими може бити једна од кључних одредница задовољства послом (Babin et al., 2000; Kim, Miller, 2008; Pettijohn et al., 2008; Valentine, Barnett, 2003). Разумевање односа између етичке климе и ставова и понашања запослених је, стога, важна истраживачка област, а обзиром на значај задовољства послом, етичка клима може да се користи као моћно средство за достизање успешности пословања (DeConinck, 2010; Elci, Alpkam, 2009; Raabe, Beehr, 2003; Ramaswami, Singh, 2003).

Алтруистични типови етичке климе показали су позитиван утицај на задовољство послом (Aydemir, 2007; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Mulki et al., 2006b; Schminke et al., 2005; Suar, Khuntia, 2004; Tsai, Huang, 2008; Wang, Hsieh, 2012), као и принципијелни типови (Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Koh, Boo, 2001; Schwepker, 2001; Schminke et al., 2005; Tsai, Huang, 2008; Wang, Hsieh, 2012), док егоистични типови етичке климе обично показују негативан утицај на овај вид пословних перформанси (Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997). Поред тога што показују позитиван ефекат на задовољство послом, ефекат алтруистичних и принципијелних типова етичке климе је истовремено и дугорочан (Jawaid et al., 2014). Емпиријска студија коју су спровели Елчи и Алпкан (Elci, Alpan, 2009) такође указује на то да алтруистични типови етичке климе, (првенствено емпиријски типови етичке климе означени као Интерес тима и Друштвена одговорност), као и принципијелни типови етичке климе (првенствено емпиријски тип етичке климе означен као Закон и професионални кодекси), могу имати позитиван утицај на задовољство послом, за разлику од егоистичних типова етичке климе, који нису показали утицај на достизање задовољства послом (Elci, Alpan, 2009). То је у складу и са истраживањима која су спровели Кох и Бу (Koh, Boo, 2001) и Дешпанде (Deshpande, 1996).

Швепкер и Хартлајн (Schwepker, Hartline, 2005) наводе да перцепција одређене етичке климе може да повећа задовољство послом у истраживању које је спроведено међу запосленима у хотелу. С тим у вези, Ким и Милер (Kim, Miller, 2008) пружају нешто концизније резултате, наводећи да емпиријски типови етичке климе, као што су Лични интерес и Ефикасност могу да утичу на задовољство послом у негативном правцу, док Тимски дух, Морална брига, Правила и Закон и кодекс могу да утичу на задовољство послом на позитиван начин у туристичком сектору. Морална брига, идентификована у поменутој студији, представља емпиријски тип етичке климе који је показао највећи позитиван утицај на већину аспеката задовољства послом. Такође, утврђено је и да је емпиријски тип етичке климе Тимски дух у позитивној вези са свеукупним задовољством. Емпиријски типови етичке климе означени као Закон и кодекс и Правила показују позитиван утицај на квалитет рада, однос са супервизорима и сарадницима и платом, што указује на то да су и ови емпиријски типови етичке климе у позитивној вези са задовољством послом. Сходно томе, у настојањима да се побољша задовољство послом у туристичкој индустрији, требало би имати у виду да су Тимски дух, Закон и кодекс и Правила важни емпиријски типови етичке климе, али да је типу Морална брига потребно пружити приоритет (Kim, Miller, 2008).

Са друге стране, Вудбајн (Woodbine, 2006) истиче да емпиријски тип етичке климе означен као Инструментал (који обједињује ставке карактеристичне за егоизам на индивидуалном и локалном нивоу) на радном месту представља снажан предиктор незадовољства послом, а исто тврди и Дешпанде (Deshpande, 1996). Јозеф и Дешпанде (Joseph, Deshpande, 1997) имају налаз који показује да емпиријски тип етичке климе означен као Ефикасност (егоизам на космополитском нивоу) може негативно да утиче на задовољство послом. Даље, Елчи и Алпкан (Elci, Alpan, 2009) указују на то да и етичка клима која се базира на личном интересу може имати значајан негативан утицај на задовољство послом (Elci, Alpan, 2009). А резултати и истраживања које су спровели Ким и Милер (Kim, Miller, 2008) у оквиру туристичког сектора показују сличност са резултатима



истраживања Елчија и Алпкана (Elci, Alpkan, 2009) и Јозефа и Дешпандеа (Joseph, Deshpande, 1997).

Резултати истраживања спроведеног у туристичком сектору Србије (Jovanović et al., 2018) који се односе на задовољство послом запослених на нижим организационим нивоима илуструју да су Тимски дух и Очекивање придржавања правила једини емпиријски типови етичке климе који имају значајан утицај на задовољство послом у туристичкој индустрији у транзиционој земљи као што је Србија. Тимски дух позитивно утиче на задовољство послом, па тако јача перцепција Тимског духа доводи до вишег нивоа задовољства послом. Исто тако, ако запослени на нижим организационим нивоима сматрају да у њиховој организацији постоји велика брига о другима, њихово задовољство послом ће се повећати. Ово додатно потврђује претпоставку да је Тимски дух позитиван емпиријски тип етичке климе. Са друге стране, перцепција Очекивања придржавања правила утиче на задовољство послом запослених на нижим организационим нивоима на два различита начина. Постоје запослени чија висока перцепција Очекивања придржавања правила доводи до већег нивоа задовољства послом, али постоје и они чије задовољство послом опада уколико постоји висока перцепција овог емпиријског типа етичке климе (Jovanović et al., 2018). То се може објаснити чињеницом да се правила не могу сматрати корисним у свим околностима. Једна група запослених узима у обзир правила, процедуре и стандарде понашања и доследно их примењују, чиме се успоставља посвећеност запослених и позитиван утицај на задовољство послом. Напротив, друга група не схвата да се правила примењују и у њихову корист, већ искључиво као вид кажњавања, при чему могу осећати да строга бирократија спречава право одлучивања (Wilton, 2011).

Све више људи инсистира на квалитету услова боравка на послу, што је постало суштинска компонента брендирања запошљавања (Sturges, Guest, 2004). Тако, уколико организације настоје да постану послодавци које запослени радо бирају, неопходно је да развију бренд познат по квалитету пословног живота. Иако појам квалитета пословног живота обухвата многе варијабле, здрава емоционална и етичка клима су кључни аспект онога што људи желе од послодавца (Guest, Conway, 2002). Квалитетан однос се одликује високим нивоом размене информација, поверења, поштовања, бриге, подршке, интеракције, узајамног утицаја и бројних награда. Тако се истиче да је перцепција поверења често у средишту истраживања односа између организације и запослених, па је ради привлачења и задржавања запослених унутар организације потребно створити етичку климу поверења (Kerrane, Buckley, 2004; Parasuraman et al., 1992; Tziner et al., 2015). Низак квалитет односа, са друге стране, карактеришу низак ниво поверења, формални односи, једносмерни утицај (од менаџера ка запосленима), ограничена подршка, низак ниво интеракције и ограничене награде (Bauer, Green, 1996). ДеКоник (DeConinck, 2011) је проширио разумевање етичке климе и њеног утицаја на понашање запослених у сектору продаје и показао да етичка клима води ка генерисању организационог поверења, што заузврат индиректно утиче на посвећеност запослених испуњавању пословних циљева организације у којој раде.

Истраживања сугеришу да је, у савременом продајном окружењу, поверење заменило хијерархијски модел контроле који је доминирао у традиционалним продајним организацијама (Anderson, 1996; Dirks, Ferrin, 2001). Поверење се такође показало као

значајан аспект задовољства послом (Argyee et al., 2002), па се често приликом истраживања задовољства послом истражује и утицај етичке климе на формирање организационог поверења (Mulki et al., 2006b). Према Хосмеру (Hosmer, 1994), етичка клима се доживљава као психолошко окружење које обично деле чланови организације и које постепено развија и формира поверење и доноси посвећеност организационим циљевима међу запосленима. Студија коју су спровели Мулки и сарадници (Mulki et al., 2006b) указује на то да је поверење у супервизора кључни елемент у процесу формирања поверења у читаву организацију. Тако, Струтон и сарадници (Strutton et al., 1993) тврде да супервизори могу произвести перцепцију поверења кроз конструисање етичке климе. Показало се да запослени осећају већи степен поверења уколико перципирају позитивну етичку климу у којој супервизори и руководиоци наглашавају етику и служе као етични узорци (Anand et al., 2004; Sweetland, Ноу, 2000; Treviño, Brown, 2004; Wayne et al., 2002). Када се супервизор доживљава као поуздан и способан да створи повољну етичку климу, запослени се осећају сигурније, чиме се повећавају и њихова продуктивност и степен задовољства послом (Brashear et al., 2003; Davis et al., 2000; Flaherty, Pappas, 2000; Sallee, Flaherty, 2003). Са друге стране, поверење запослених смањује се постепено, уколико запослени увиде да топ менаџмент учествује у неетичним поступцима или ако постоји оштри контраст између њихових речи и дела (Bews, Rossouw, 2002; Hoffman, Woehr, 2006; Iqubal et al., 2013; Verquer et al., 2003). То значи да би надређени требало да се држе своје речи како би се сматрали поузданим (Koh, Boo, 2001; Viswesvaran, Deshpande, 1998). Тако, поверење се заснива на претходном искуству (перцепцији) или барем уверењу да ће индивидуа наставити да делује у складу са етиком. Стога, организационо поверење не само да представља битан аспект задовољства послом (Fukuuyama, 1999), већ и фактор који промовише успешна достигнућа у пословној пракси, што истовремено може бити и мотивациони фактор који уједињује чланове и на тај начин чини организацију јединственом (Lee et al., 2015).

И према другим изворима, поверење између менаџмента и запослених све више добија на значају у организацијама, а огледа се у остваривању међусобне блискости, разумевања и правичности (Dobrevna-Martinoва et al., 2002; Luthans, 2002; Muhammad, Hamdy, 2005; Rousseau, 1989). Ипак, перцепција запослених о природи изграђеног поверења и потенцијалног нарушавања истог од стране послодавца може да утиче на њихов став о генералном задовољству послом (Cavanaugh, Noe, 1999; Turnley, Feldman, 1999). Због тога, организације које су заинтересоване за развијање и јачање ближих односа са запосленима и за коришћење потенцијалне користи од таквих веза, требало би да буду свесне да њихове институционализоване етичке вредности могу имати утицај на формирање таквог односа (Barnett, Schubert, 2002; Etzioni, 1988; Graham, Organ, 1993; Van Dyne et al., 1994).

Природа етичке климе је аспект који може да утиче на вероватноћу да запослени увиде и стекну (не)поверење у одређену организацију. Тако, етичка клима коју карактерише егоизам највероватније неће промовисати организационо поверење, јер оно захтева дугорочну посвећеност међусобној добробити. Везе између запослених и егоистичне организације чешће ће бити засноване на претпоставци да ће обе стране деловати на основу сопственог интереса. Насупрот томе, алтруистични типови етичке климе су у складу са настојањем да се у оквиру организације развије организационо поверење, из најмање два разлога. Прво, алтруистични типови етичке климе захтевају да запослени гледају даље од

сопственог интереса приликом доношења пословних одлука. Стварање организационог поверења често инсистира на елиминисању личног интереса као мотивационе силе, што понекад захтева и од организације и од запослених да се жртвују за дугорочни опстанак међусобне везе. Друго, алтруистични типови етичке климе се фокусирају на последице пословних акција по друге као примарни критеријум доношења одлука. Ово је у складу са организационим поверењем, које ставља акценат на заједничку посвећеност добробити обе стране. Даље, принципијелни типови етичке климе могу да подстакну организационо поверење, односно поверење између запослених и организације. Етичка клима која наглашава јасне принципе понашања, као што су правила компаније или професионални кодекси, може да доведе до развоја међусобне посвећености и дељења вредности. На крају, принципијелни типови етичке климе могу да створе прецизно и детаљно дефинисане норме понашања, па самим тим имају и највише дефинисане вредности, што чини да овакви типови етичке климе посебно погодују организационом поверењу (Barnett, Schubert, 2002). У Табели 23 је дат јасан преглед утицаја одређених типова етичке климе на (не)задовољство послом, као и на организационо (не)поверење.

Табела 23: *Последице различитих типова етичке климе на (не)задовољство послом и организационо (не)поверење*

Етичка клима	Последице
Егоистични типови етичке климе	Незадовољство послом. Изостајање организационог поверења.
Алтруистични типови етичке климе	Достизање задовољства послом. Дугорочни ефекат на задовољство послом. У организацији се брине о интересу групе, а не искључиво о интересу појединца. Достизање организационог поверења.
Принципијелни типови етичке климе	Достизање задовољства послом. Дугорочни ефекат на задовољство послом. Јасно дефинисана правила пословања, дефинисане вредности. Достизање организационог поверења.

Извор: Резултати прегледа литературе<sup>2</sup>

Резултати корелације у истраживању спроведеном на Копаонику показују да емпиријски типови етичке климе означени као Закон и брига и Пријатељство и лични морал највише корелирају са Задовољством послом и Организационим поверењем. Корелација нешто нижег интензитета, забележена је између Задовољства послом и Организационог поверења са емпиријским типом етичке климе означеним као Очекивање придржавања закона, процедура и правила, док је ниска, статистички значајна, корелација Задовољства послом и Организационог поверења, забележена у случају емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес. Тако, уколико се вратимо на почетну структуру емпиријских типова етичке климе Закон и брига и Пријатељство и лични морал, може се

<sup>2</sup> Anand et al., 2004; Aryee et al., 2002; Aydemir, 2007; Babin et al., 2000; Cheng et al., 2013; DeConinck, 2011; Deshpande, 1996; Dirks, Ferrin, 2001; Elci, Alpan, 2009; Guest, Conway, 2002; Hoffman, Woehr, 2006; Jawaid et al., 2014; Joseph, Deshpande, 1997; Jovanović et al., 2018; Kim, Miller, 2008; Koh, Boo, 2001; Lee et al., 2015; Muhammad, Hamdy, 2005; Mulki et al., 2006; Schminke et al., 2005; Schwepker, 2001; Schwepker, Hartline, 2005; Sturges, Guest, 2004; Suar, Khuntia, 2004; Tsai, Huang, 2008; Tziner et al., 2015; Ulricha et al., 2007; Valentine, Barnett, 2003; Victor, Cullen, 1987, 1988; Viswesvaran, Deshpande, 1996, 1998; Vitell, Davis, 1990; Wang, Hsieh, 2012; Weeks et al., 2004; Wilton, 2011; Wong, Chan, 2010; Woodbine, 2006; Wu, 1999

запазити да ове емпиријске типове одликују, пре свега, ставке које репрезентују алтруистичне и принципијелне теоријске типове етичке климе. Ипак, интересантно је да резултати истраживања показују да Задовољство послом и Организационо поверење корелирају и са емпиријским типом етичке климе означеним као Организациони интерес, у склопу ког су заступљене ставке које репрезентују егоистичне типове етичке климе. Тако се чини да егоизам, пре свега на локалном и космополитском нивоу не мора нужно да има негативне последице, већ да може и позитивно да се одрази на пословне перформансе анализирани у виду задовољства послом и организационог поверења запослених. Ово се може објаснити и сличним резултатима добијеним у оквиру студије Мијатов и сарадници (2018), који указују на поистовећивање запослених са интересима организације, па тако остваривање интереса организације они могу поистовестити са личним задовољством.

На корелациону анализу, надовезује се и регресиона анализа - генералних линеарних модела, па тако резултати истраживања спроведеног на Копаонику показују да перцепција емпиријског типа етичке климе означеног као Пријатељство и лични морал, који је првенствено алтруистично и принципијелно оријентисан, обликује Организационо поверење запослених. Тако се Организационо поверење запослених повећава упоредо са повећањем перцепције Пријатељства и личног морала, односно перцепције запослених о томе да хотел као пословна организација подстиче бригу о добробити свих запослених, као и придржавање личних етичких принципа. Дакле, резултати истраживања са Копаоника у складу су са резултатима ранијих истраживања да алтруистични (Aydemir, 2007; Barnett, Schubert, 2002; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Mulki et al., 2006; Schminke et al., 2005; Suar, Khuntia, 2004; Tsai, Huang, 2008; Wang, Hsieh, 2012) и принципијелни типови етичке климе показују позитиван утицај на организационо поверење запослених (Barnett, Schubert, 2002; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Koh, Boo, 2001; Schepker, 2001; Schminke et al., 2005; Tsai, Huang, 2008; Wang, Hsieh, 2012).

*Утицаји етичке климе на услужну оријентацију.* Етичка клима може да се посматра као претходница квалитета пружених услуга (Luria, Yagil, 2008), док Шнајдер и Рајчерс (Schneider, Reichers, 1983) сматрају да етичка клима може указати запосленима на то које се понашање у оквиру организације може позитивно одразити и на њих саме. Сходно томе, постоји неколико студија које су пронашле везу између етичке климе и ставова пружаоца услуга о намери да се посвете потребама корисника (Babin et al., 2000; Saks et al., 1996; Schiebel, Pochtrager, 2003; Schepker, Hartline, 2005; Treviño et al., 1998; Weeks et al., 2004).

Позитивна радна средина може допринети постизању добрих пословних резултата кроз унапређење квалитета рада запослених, тачније кроз јачање њиховог става о значају посвећености корисницима и квалитету пружања услуга. Када организација створи окружење у ком се она посматра као добронамерна, поуздана и етично оријентисана, може се повећати и стопа пожељног понашања запослених у виду њихове оданости и високе продуктивности (Hunt et al., 1989).

Неколико емпиријских студија је образложило директну везу између етичке климе и потенцијала за достизање посвећености запослених пружању квалитетне услуге. На пример, Шепкер (Schepker, 2001) истиче да што више запослени у сектору продаје сматрају да је радна атмосфера њихове организације изграђена на етичким правилима, то и степен њихове услужне оријентисаности може бити виши. У студији запослених у

телекомуникационим и књиговодственим компанијама, Кален и сарадници (Cullen et al., 2003) утврдили су да алтруистични и принципијелни типови етичке климе могу имати позитиван утицај на посвећеност запослених пружању квалитетних услуга, за разлику од егоистичних типова етичке климе. Организације које промовишу алтруистичне типове етичке климе могу да подстакну перцепцију брижности. Брижно окружење поседује веће шансе да подстакне позитиван утицај међу члановима организације, што заузврат може довести до високе привржености организацији и испуњавању потреба корисника (Cullen et al., 2003).

У оквиру алтруистичних типова етичке климе, очекује се да запослени брину о добробити стејкхолдера унутар и изван организације (Victor, Cullen, 1987, 1988). Карактеристике типичних алтруистичних типова етичке климе, као што су сарадња, узајамна лична привлачност и позитивна осећања у вези са радним задацима, могу успоставити позитивни афективни тон међу организационим члановима (Wech et al., 1998). Заузврат, ово може позитивно утицати на резултате понашања у оквиру организације, као што су ширење добре воље и добрих информација о организацији и подржавање правилног функционисања (George, Brief, 1992). Такође, алтруистични типови етичке климе, у оквиру којих су организациони чланови осетљивији и спремнији да помогну једни другима, могу довести до успостављања вишег степена кохезивности између колега (Hackman, 1992). Истраживања су показала да индивидуе у оквиру кохезивне групе могу бити више усмерене на групне задатке, као и да су више посвећене постизању циљева групе, а један од битних циљева је испуњавање потреба корисника (Shaw, 1981). Тако се ови позитивни ефекти у оквиру кохезивне групе могу одразити и на успешност пословања целокупне организације (Mathieu, Zajac, 1990; Podsakoff et al., 1996; Wech et al., 1998; Welsch, LaVan, 1981). Због чињенице да су, генерално посматрано, алтруистични типови етичке климе синоним опште бриге за добробит свих запослених, они могу да створе и виши ниво перцепције организационе подршке. Ајзенбергер и сарадници (Eisenberger et al., 1986) тврде да запослени који осећају висок ниво организационе подршке могу осећати већу обавезу да узврате организацији истом мером. Дакле, алтруистични типови етичке климе могу побољшати перцепцију организационе подршке, на коју запослени узвраћају вишим нивоима квалитета пружања услуга.

Ким и Милер (Kim, Miller, 2008) су, у оквиру истраживања спроведеног у туризму, добили сличне резултате, тиме што су показали да Морална брига представља емпиријски тип етичке климе који може позитивно да утиче на степен оријентисаности запослених ка потребама корисника, за разлику од Личног интереса. Ипак, они су идентификовали и позитиван однос између Закона и кодекса и посвећености запослених испуњавању потреба корисника, што је важно, јер указује на то да је туристичка индустрија осетљива на спољна правила и стандарде. То је битно и због тога што су запослени у туристичкој индустрији често суочени са неочекиваним проблемима којима се интерна правила унутар организације не баве. У ствари, запослени у туризму се често суочавају са неочекиваним ситуацијама које захтевају дискреционо право, а дискреција је у туристичкој индустрији у уској вези са етичким стандардима запослених (Kim, Miller, 2008).

Постоји још доказа постојања везе између етичке климе и оријентисаности запослених ка корисницима и пружању квалитетних услуга. Посвећеност запослених

организационим циљевима развија се из радног искуства (Buchanan, 1974), организационих утицаја (Angle, Perry, 1986) и подударности личних вредности са онима које владају у организацији (Wiener, 1982). У склопу преовлађујућег система вредности у конкретној организацији, етичка клима игра велику улогу у развоју контекста у ком запослени раде (Treviño et al., 1998). Заузврат, етички контекст обезбеђује интерпретативни оквир намера организације и утиче на радно искуство запослених, што на крају може да се одрази и на њихову преданост послу. Психолози виде ставове запослених о етичким питањима као битне факторе који утичу на понашање у оквиру посла (Kohlberg, 1967; Rest, 1984). Тако се може очекивати да индивидуална перцепција етике релевантне организационим вредностима, пракси и процедурама може имати јаке ефекте реакције запослених на саму организацију а самим тим и на успешност пословања (Alizadeh et al., 2012; Bulutlar, Oz, 2009; Cullen et al., 2003; DeConinck, 2011; Lee et al., 2015; Schwepker, 2001). Начин на који се етичка клима одражава на услужну оријентацију запослених прецизније је приказан у Табели 24.

Табела 24: *Последице различитих типова етичке климе на услужну оријентацију*

Етичка клима	Последице
Егоистични типови етичке климе	Праћење сопствених интереса без обзира на последице. Угрожавање интереса стејкхолдера (интерних и екстерних). Нарушавање оптималног психичког и физичког стања запослених. Висок ниво девијантног понашања (од неучтивости до физичког насиља). Изоостајање групне кохезивности. Непосвећеност организационим циљевима. Неприврженост испуњавању потреба корисника. Лош квалитет пружених услуга.
Алтруистични типови етичке климе	Висок степен сарадње. Добри међусобни односи унутар организације. Брига о стејкхолдерима (интерним и екстерним). Јака кохезивност. Јака посвећеност испуњавању групних циљева. Позитивна осећања у вези са радним задацима. Приврженост организацији. Подржавање правилног функционисања. Висок ниво перцепције организационе подршке. Јака приврженост испуњавању потреба корисника. Добар квалитет пружених услуга.
Принципијелни типови етичке климе	Јака посвећеност испуњавању организационих циљева. Подржавање правилног функционисања. Приврженост организацији. Смернице за реаговање у пословним ситуацијама. Јака приврженост испуњавању потреба корисника. Добар квалитет пружених услуга.

Извор: Резултати прегледа литературе<sup>3</sup>

Луис (Lewis, 2006) је приметио да неетично понашање на радном месту и лоши међуљудски односи могу имати негативан утицај на пружање квалитетних услуга корисницима. Као што је утврђен позитиван утицај алтруистичних и принципијелних типова етичке климе на оријентисаност запослених ка потребама корисника и испуњавању

<sup>3</sup> Alizadeh et al., 2012; Ambrose et al., 2008; Babin et al., 2000; Branson, 2008; Brummette, Zoch, 2016; Bulutlar, Oz, 2009; DeConinck, 2011; Irving, Coleman, 2003; Kim, Miller, 2008; LaVan, Martin, 2007; Lee et al., 2015; Luria, Yagil, 2008; Parboteeah, Kapp, 2007; Peterson, 2002; Schiebel, Pochtrager, 2003; Schwepker, Hartline, 2005; Weeks et al., 2004

организационих циљева, тако је утврђено и да егоистични типови етичке климе углавном пружају супротне резултате (Ambrose et al., 2008; Cullen et al., 2003; Kim, Miller, 2008; LaVan, Martin, 2007; Martin, Cullen, 2006; Parboteeah, Kapp, 2007; Peterson, 2002; Wimbush, Shepard, 1994; Wimbush et al., 1997). Негативни утицаји које егоистични типови етичке климе могу да проузрокују могу бити далекосежни. Запослени који раде у организацијама у којима доминирају егоистични типови етичке климе могу сматрати да се у таквим организацијама промовише и јача лични интерес, чак и у случају када се понашањем могу угрозити остали стејкхолдери, било да се ради о колегама или о корисницима услуга (Victor, Cullen, 1988). Организације које промовишу егоизам у склопу својих стандарда понашања, могу искусити виши ниво девијантног понашања запослених на радном месту, изостајања групне кохезије и одсуства постизања посвећености организационим циљевима, што се може одразити на степен њихове услужне оријентације (Cullen et al., 2003).

Егоистични типови етичке климе, дакле, најчешће подразумевају такво схватање запослених да организација генерално промовише одлуке које ће обезбедити сопствени интерес, често на рачун других стејкхолдера. У таквим условима, запослени могу сматрати да организација послује изван прихватљивих етичних граница и да пословање није у складу са друштвеним етичким очекивањима. Због тога, запослени који не узимају у обзир добробит осталих запослених или целокупне организације, тешко да могу осећати већи степен фокусираности на потребе корисника. Истраживања о организационој посвећености и услужној оријентацији указују на то да људи развијају виши ниво посвећености и услужне оријентације када могу да се идентификују са вредностима и стандардима одређене организације (Branson, 2008; Brummette, Zoch, 2016; Wiener, 1982; Wimbush, Shepard, 1994; Weaver et al., 1999).

Етичка клима је, дакле, важан предиктор пословних перформанси, како позитивних, тако и негативних, јер етичка клима компаније често може да садржи и организациона очекивања која могу довести до неетичног понашања (Weeks et al., 2004). Међутим, ефекти етичке климе на услужну оријентацију запослених могу зависити и од тога да ли је постојећа етичка клима одраз високих личних моралних принципа. Симс и Кроек (Sims, Кроек, 1994) и Швепкер (Schwepker, 1999) су утврдили да, уколико људи осећају да су вредности њихове организације у сукобу са личним етичким вредностима, они могу бити мање посвећени потребама корисника. Етичка клима може бити проблематична и када је организациона реторика у нескладу са организационом реалношћу или када организација не поступа етично према својим запосленима (Agarwal, Malloy, 1999). У складу са тим, истраживачи су почели да наглашавају могуће штетне последице неетичних поступака на радном месту, почевши од неучтивости на једној страни, до физичког насиља на другој (Einarsen, 1999, 2000; Hoel, Beale, 2006; Hoel et al., 2004; Aquino, Lamertz, 2004; Mayhew et al., 2004; Mikkelsen, Einarsen, 2001, 2002; Zapf, Einarsen, 2001).

У истраживањима је примећено да неетични поступци и подстицање типова етичке климе са негативним последицама у оквиру организације могу довести до нарушавања оптималног психолошког и физичког стања, веће анксиозности и депресије запослених, што се одражава и на квалитет услуга пружених корисницима (Heames et al., 2006; Hoel et al., 2004; Mayhew et al., 2004). Физичко насиље привлачи непосредну пажњу, јер је лакше уочљиво и евидентно, па суптилнији облици неетичног понашања, као што су психичко

малтретирање, мобинг, или генерална нецивилизованост, могу бити потцењени, упркос штети коју могу да проузрокују и за запослене и за успешност пословања организације (Aquino, Lamertz, 2004; Einarsen, 2000; Leymann, 1996; World Health Organization, 2003). Уколико се у организацији подржава етична пракса, негативни утицаји етичке климе неће наићи на потпору за развијање, што ће зауставити неетичне поступке већ у првој фази (Bulutlar, Oz, 2009; Einarsen, 1999; Einarsen, Skogstad, 1996). Међутим, понекад организације подстичу етичку климу у оквиру које неетични поступци могу да буду прихваћен или чак охрабрен аспект политике пословања (Cowie et al., 2002; McMurray, 2003; Peterson, 2002; Robinson, Bennett, 1995; Vardi, 2001). Вимбуш и Шепард (Wimbush, Shepard, 1994) и Вимбуш и сарадници (Wimbush et al., 1997) сугеришу да постоји блиска веза између понашања запослених и етичке климе у организацији. Стога, поред етичног понашања, девијантно или контрапродуктивно понашање на радном месту такође је у блиској вези са етичком климом организације (Bulutlar, Oz, 2009).

Обзиром на то да неетични поступци могу штетно да делују на успешност пословања организације, као и на психолошко стање запослених, сматра се да етичка клима која подстиче неетичне поступке може имати негативан утицај на жељу запослених да се посвете потребама корисника (Cowie et al., 2002; Hoel, Cooper, 2000; McCormack et al., 2006). Уколико у организацији доминира емпиријски тип етичке климе означен као Инструментал, запослени највероватније неће бринути о последицама свог понашања на туђе благостање, укључујући и благостање корисника (Parboteeah, Kapp, 2007). Овај став је такође подржан од стране Вартиа (Vartia, 1996) који сматра да се понашање, које није толико усмерено ка потребама корисника, појављује када је организација усмерена на сопствене интересе, без разматрања интереса осталих стејхолдера. Осим тога, и у истраживању које су спровели Вимбуш и сарадници (Wimbush et al., 1997), пронађена је позитивна веза између Инструментала и неетичног понашања запослених ка корисницима услуга. Резултати истраживања указују на то да запослени који бивају изложени охрабривању неетичних поступака, могу осетити потешкоће у интернационализацији и поистовећивању са организационим циљевима, вредностима и достигнућима, што се може одразити и на нижи степен њихове услужне оријентације (Ashfort, Male, 1989; Irving, Coleman, 2003; Meyer et al., 2004). Дакле, може се увидети да се егоистични, алтруистични и принципијелни типови етичке климе могу различито одразити на услужну оријентацију запослених. Због тога је у већ поменутој Табели 24 дат приказ последица које одређени типови етичке климе могу имати на услужну оријентисаност запослених.

Неетично понашање, у било којој организацији, представља озбиљну опасност угрожавања успеха пословања. У многим студијама, истраживачи су доследно показали да велики проценат запослених осећа притисак да се бави неморалним активностима да би испунили пословне циљеве (Schwepker, Hartline, 2005). Неетични поступци се сматрају нефункционалним, утолико јер смањују самопоуздање, услужну оријентацију и продуктивност запослених (Elangovan, 2001; Leymann, 1996, 2005; Montgomery et al., 1996; Tinaz, 2006). Услед тога, сматра се да охрабривање етичног понашања активира потребу запослених да узврате истом мером, укључујући и пружање квалитетних услуга корисницима (Scholl, 1981; Wiener, 1982). Због тога је за постизање успеха пословања и услужне оријентисаности међу запосленима, битно да компаније предузму кораке за



стварање типова етичке климе који охрабрују етично понашање запослених. Ова иницијатива је важна услед потребе за етичном праксом и принципима за развој дугорочних односа са корисницима и максимизирање организационих исхода (Addae, Wang, 2006; Dobрева-Martinova et al., 2002; Glazer, Beehr, 2005; Harris, Cameron, 2005; Irving, Coleman, 2003; Lee et al., 2015; Meyer et al., 2004).

Слично као и у случају са Задовољством послом и Организационим поверењем, идентификовани емпиријски типови етичке климе корелирају и са Услужном оријентацијом запослених у хотелима на Копаонику. Најјача корелација Услужне оријентације забележена је са емпиријским типом етичке климе означеним као Очекивање придржавања закона, процедура и правила у склопу ког доминирају ставке које репрезентују принципијелне типове етичке климе. Даље, корелација нешто нижег интензитета уочљива је између Услужне оријентације са Законом и бригом (такође доминантне ставке које репрезентују принципијелне типове етичке климе), затим са Пријатељством и личним моралом (комбинација ставки које репрезентују алтруистичне и принципијелне типове етичке климе). Слабија корелација забележена је између Услужне оријентације и Организационог интереса, али је разумљиво да постоји, јер се испуњавање пословних интереса хотела може испунити првенствено испуњавањем потреба корисника. Ово додатно поткрепљује тврдњу наведену код резултата утицаја етичке климе на Задовољство послом и Организационо поверење, да егоизам, нарочито на космополитском, али и локалном нивоу не мора нужно да доведе до лоших последица по пословање. Може се приметити и да корелација Услужне оријентације са емпиријским типом етичке климе означеним као Лични интерес није статистички значајна. Овај емпиријски тип етичке климе првенствено карактеришу ставке које репрезентују егоистичне типове етичке климе, али на индивидуалном нивоу, па није изненађујуће да је корелација у овом случају изостала, јер она указује на то да ће се запослени посветити првенствено својим потребама.

На основу добијених резултата чини се да је Услужна оријентација запослених у хотелима на Копаонику првенствено последица прописаних закона, процедура и правила и да се запослени труде да буду брижни према корисницима пре свега због тога што хотел од њих очекује да се придржавају истих. Ипак, не би требало занемарити ни чињеницу да оријентисаност ка корисницима може да представља и одраз личних моралних убеђења и тежње запослених да остваре добре међуљудске односе. Добијени резултати су у складу са високим индексима колективизма (75) и избегавања неизвесности (92), који указују на то да Србија представља друштво које тежи ка успостављању добрих међуљудских односа и да преферира пословно окружење у склопу ког су јасно дефинисана правила и методе рада, како би се избегле неизвесне ситуације (Драгин, 2015).

Дакле, резултати истраживања ове дисертације *потврђују Хипотезу 6*, чиме се закључује да постоји утицај одређених типова етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику. Ово може указати менаџменту хотела на Копаонику да је перцепција запослених важан аспект обликовања пословних перформанси, због чега је потребно да менаџмент обрати пажњу на захтеве које усмерава ка својим запосленима. Дакле, потребно је да менаџмент хотела успоставити јасне кодексе понашања, јер се то може одразити на пословне перформансе запослених уколико и сами увиде да раде у хотелу у ком се јасно подстиче етична пракса и повољна етичка клима. Ово је нарочито важно због

тога што хотели на Копаонику обично представљају пословне организације мале или средње величине у склопу којих пословна етика може бити под директним утицајем власника. Чест је случај да власник у исто време представља и менаџера који доноси кључне одлуке, а које се даље могу одразити на перцепцију запослених. Због тога је првенствено важно да менаџмент, односно власничка структура хотела на Копаонику, увиди значај повезаности сопственог понашања, перцепције запослених и утицаја на пословне перформансе.

**Утицај интеракције ефеката димензија друштвено одговорног пословања и емпиријских типова етичке климе на пословне перформансе у хотелима на Копаонику.** Дакле, поред утврђеног засебног утицаја димензија друштвене одговорности и емпиријских типова етичке климе на пословне перформансе, само по себи се наметало питање да ли постоји и ефекат њихове интеракције и заједничког утицаја на пословне перформансе. Резултати истраживања су указали на то да ефекат интеракције наведених аспеката пословања постоји, чиме се додатно потврђује оправданост њиховог заједничког истраживања за потребе писања ове докторске дисертације. Тако се интеракција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања са Очекивањем придржавања закона, процедура и правила одразила на Задовољство послом, али и на Организационо поверење запослених. Филантропска димензија друштвено одговорног пословања у интеракцији са Личним интересом такође се одражава на Организационо поверење. Даље, Правна димензија друштвене одговорности у интеракцији са Личним интересом обликује Задовољство послом, а са Пријатељством и личним моралом се одражава на Организационо поверење запослених у хотелима на Копаонику. Економска димензија друштвено одговорног пословања у интеракцији са Законом и бригом и Пријатељством и личним моралом обликује Организационо поверење. И на крају, Етичка димензија друштвено одговорног пословања у интеракцији са Организационим интересом обликује Задовољство послом и Организационо поверење, док се интеракција ове димензије друштвене одговорности са Личним интересом одражава на Задовољство послом, а са Пријатељством и личним моралом на Организационо поверење запослених у хотелима на Копаонику. Интересантно је да се, на основу резултата истраживања (приказаних у оквиру Прилога 2), показало да је ефекат друштвено одговорног пословања доминантнији, у односу на етичку климу, у оквиру њихове интеракције на пословне перформансе запослених. Тачније, може се рећи да друштвено одговорно пословање израженије повлачи пословне перформансе, док је ефекат етичке климе секундаран. Тачније, етичка клима није носилац пословних перформанси у оквиру интеракције са друштвено одговорним пословањем, што се може оправдати чињеницом да је етичка клима осетљив и динамичан конструкт, па се њен ефекат на пословне перформансе умањи када се посматра у интеракцији са друштвено одговорним пословањем.

На повезаност етичких питања и друштвене одговорности указали су бројни други аутори (Archel et al., 2009; Bernacchio, Couch, 2015; Font et al., 2012; Game, Gregoriou, 2016; Hassan, 2007; Huimin, Ryan, 2011; Jawaid et al., 2014; Overall, 2016; Paine et al., 2005; Yaman, Gurel, 2006). Ипак, резултати ове дисертације указују на постојање специфичности повезаности одређених димензија друштвено одговорног пословања са емпиријским типовима етичке климе у хотелима на Копаонику, познатој туристичкој дестинацији

Србије, и њихов заједнички утицај на пословне перформансе, приказане у виду Задовољства послом, Организационог поверења и Услужне оријентације. Овим резултатима *потврђена је и Хипотеза 7*. Тачније, може се констатовати да постоји ефекат интеракције друштвено одговорних активности и етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику, па се отвара могућност детаљнијег истраживања ове интеракције у будућим истраживањима.

**Социо-демографске карактеристике запослених, карактеристике радног односа, заступљеност етичког кодекса и перцепција етичке климе у хотелима на Копаонику.** Поред кључних хипотеза истраживања, у дисертацији је анализиран и утицај социо-демографских карактеристика запослених у хотелима на Копаонику (пол, старост, образовање, област стручне спреме, брачни статус, место становања, месечни приходи), пре свега на перцепцију етичке климе, а затим и на перцепцију друштвено одговорног пословања, као и пословних перформанси. Тако, резултати истраживања који се односе на перцепцију етичке климе, указују на то да жене показују јачу перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес. Чињеница да жене јаче перципирају Организациони интерес од мушкараца може се повезати са претходним истраживањима у оквиру којих се истиче да је перцепција етике и прихватљивог понашања међу женама често усмеравана од стране чланова ближег окружења (Chai et al., 2012; Dittmar et al., 2004; Freedman, Bartholomew, 1990; Kim, Miller, 2008; Li, Chang, 2016; Maruping, Magni, 2012; Poorsoltan et al., 1991; Riedl et al., 2010; Sánchez-Franco et al., 2009; Zhang et al., 2009). У том смислу, код жена се може приметити већа подложност утицајима окружења. Обзиром на то да запослени проводе део дана у радном окружењу, не изненађује могућност да перцепција жена буде обликована под утицајем колега или надређених, који могу инсистирати на унапређењу интереса организације. Са друге стране, добијени резултати се могу тумачити и као виши степен привржености жена организацији. Тачније, код жена је и у претходним истраживањима утврђено да су оне више окренуте стварању и одржавању добрих међуљудских односа (Betz et al., 1989). У овом случају, жене могу тежити испуњавању организационих интереса, уколико ће им то обезбедити боље односе са руководством организације, а затим и са осталим колегама.

Даље, резултати истраживања спроведеног у хотелима на Копаонику показују да се перцепција емпиријских типова етичке климе означених као Закон и брига, Очекивање придржавања закона, процедура и правила и Пријатељства и личног морала може разликовати на основу старосне доби запослених. Тако је перцепција Закона и бриге јача међу старијим испитаницима, а исти случај је и са перцепцијом Очекивања придржавања закона, процедура и правила. У случају перцепције Пријатељства и личног морала, показало се да млађи испитаници високо перципирају овај емпиријски тип етичке климе. Јачина перцепције опада у средњем добу испитаника, док касније поново расте. Код најстарије групе испитаника се може запазити благи пад перцепције сва три претходно наведена емпиријска типа етичке климе, али је потребно нагласити да је овде реч о малој групи, испитаника (свега 7,1% целокупног узорка). Резултати истраживања спроведеног на Копаонику у складу су са претходно спроведеним истраживањима (Cheng et al., 2013; Christie et al., 2003; Longenecker et al., 1989; Serwinek, 1992; Wimalasiri, 2001), чији резултати указују на то да млађе индивидуе могу бити блаже у моралном расуђивању, док су старије

доследније у праћењу етичких начела и прописаних закона, процедура и правила. Због тога и не чуди да је перцепција Закона и бриге и Очекивања придржавања закона, процедура и правила јача међу старијим запосленима. Са друге стране, Акино и Рид (Aquino, Reed, 2002) истичу да свака индивидуа, током одређеног периода живота може тежити одређеним вредностима које жели да оствари у свом животу. Због тога и не чуде резултати који указују на различит интензитет перцепције Пријатељства и личног морала у зависности од старосне доби запослених на Копаонику.

На основу резултата истраживања спроведеног у хотелима на Копаонику, показало се и да је перцепција емпиријских типова етичке климе означених као Организациони и Лични интерес јача међу запосленима са нижим степеном образовања. Наведени резултати перцепције Личног интереса у складу су са истраживањима која указују на то да запослени са вишим степеном образовања показују боља разумевања етичких питања, што истовремено и смањује вероватноћу да се упусте у неетично понашање, како би обезбедили лични интерес на уштрб других стејкхолдера (Gentile, 2010; Hage, 1980; Lowry, 2003; Lawter et al., 2011; Luthar et al., 1997; Quazi, 2003). Са друге стране, запослени са нижим степеном образовања показују јачу перцепцију Организационог интереса, што се такође може образложити чињеницом да су образованији отворенији за могуће пословне промене, односно промене компаније ради напредовања, док запослени са нижим нивоом образовања могу тежити искључиво испуњавању онога што организација од њих тражи, а да истовремено не примете да одређена неподвижна ситуација такође може допринети пословању. То додатно поткрепљује тврдњу да запослени са вишим нивоом образовања показују боље разумевање етичких питања.

Следећа карактеристика испитаника која је показала утицај на перцепцију етичке климе јесте аспект који се односи на то да ли је стручна спрема запослених у хотелима на Копаонику из области туризма или излази из његових оквира. Тако, је перцепција емпиријских типова етичке климе означених као Очекивање придржавања закона, процедура и правила, Организациони и Лични интерес, јача међу запосленима чија је стручна спрема из друге области. Може се претпоставити да запослени, чије образовање излази из оквира туризма, нису довољно упознати са начином функционисања хотела, као и начином на који би требало да поступе у конкретним ситуацијама, што је у складу са ранијим истраживањима (Štetić, Dragičević, 2011; Susskind, 2002). Због тога руководство хотела може појачати своје захтеве усмерене ка запосленима из друге струке, услед намере да им јасније укаже на законе, процедуре и правила која је потребно пратити, као и на то шта је све потребно учинити да би се испунили организациони интереси. Не изненађује ни чињеница да је перцепција Личног интереса јача међу запосленима са образовањем изван оквира туризма. Ови запослени обично не показују жељу да се дуже задрже у одређеном хотелу, већ тренутно запослење посматрају као алтернативно решење, док не пронађу посао у струци. Ипак, током свог кратког боравка у хотелу, они могу настојати и тежити ка томе да максимално искористе све погодности које им посао у хотелу дозвољава, без обзира на последице. Ово може бити условљено недостатком страха од губитка посла, јер њихова тежња ка развоју каријере обично није ни усмерена ка хотелијерству.

Брачни статус испитаника није се одразио на разлику у перцепцији идентификованих емпиријских типова етичке климе у случају истраживања спроведеног у

хотелима на Копаонику. Овај налаз у складу је са истраживањем које су спровели Јахантиг и сарадници (Jahantigh et al., 2016), а чији резултати такође указују на то да брачни статус не показује статистички значајан утицај на перцепцију етичке климе.

Место становања испитаника одразило се на перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес. Тако се показало да испитаници из мањих средина показују јачу перцепцију Организационог интереса у поређењу са испитаницима из већих средина. Овај резултат у складу је са резултатима претходно спроведених истраживања у којима се истиче да људи из мањих средина сматрају да пристојно понашање на радном месту штити њихов углед у очима целокупне заједнице (Brown, King, 1982; Fearne et al., 2013; Poorsoltan et al., 1991; Smith, Oakley, 1994; Tickamyer, 1983; Westhead et al., 2004). Дакле, запослени из мањих средина могу тежити испуњавању организационих интереса не би ли се истакли као добри радници. Таква пословна репутација могла би да се рефлектује и на став осталих чланова локалне заједнице према овим индивидуама. Стога се пристојно понашање на послу и обављање пословних задатака на начин који организација од њих очекује, могу посматрати као важна културна вредност у малим срединама.

Разлике у месечним примањима испитаника одразиле су се на перцепцију чак четири емпиријска типа етичке климе: Очекивања придржавања закона, процедура и правила, Организационог интереса, Пријатељства и личног морала и Личног интереса. Тако, резултати истраживања ове дисертације показују да испитанике са средњим месечним примањима одликује јача перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила у односу на запослене са нижим, али и вишим износом месечних примања. Потребно је напоменути да испитаници са највишим износом месечних примања (преко 80.000 РСД) представљају малу групу у оквиру целокупног узорка (2,4%), што чини ову групу специфичном за анализу. Реч је о испитаницима који се налазе на руководећим позицијама (целокупног хотела, или одређених сектора), а нема их много, услед чињенице да је реч о хотелима мале или средње величине, односно, ниједан не послује у склопу светски познатих хотелских ланаца. Дакле, испитаници са већим примањима од просека обично се налазе на руководећим позицијама у склопу хотела. Због тога не изненађује што је њихова перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила слабија, у односу на запослене са нижим примањима, обзиром на то да су руководиоци ти који намећу одређена правила пословања, а од запослених на нижим организационим нивоима се захтева да се придржавају истих, па су ова очекивања првенствено усмерена ка њима. Такође, запослени са средњим месечним примањима су обично на већим позицијама у односу на запослене са најмањим износом месечних примања, па они могу бити под додатним оптерећењем, јер не одговарају само за своје пословне резултате, већ и за резултате оних којима су надређени.

Даље, слично као и у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила, и перцепција Организационог интереса је јача међу испитаницима са мањим месечним примањима. Од испитаника са нижим примањима обично зависи успешност пружања услуга корисницима, па не изненађује резултат који указује на њихову јачу перцепцију Организационог интереса. Дакле, руководиоци хотела могу инсистирати на томе да запослени који пружају услуге ураде све како би унапредили интерес организације. Руководиоци, односно запослени са вишим примањима, такође су усмерени на испуњавање интереса организације, али имплементација идеја и пословне политике обично зависи од

запослених на нижим организационим нивоима, тачније од запослених са нижим примањима.

У случају перцепције Пријатељства и личног морала показало се да је она јача међу запосленима на нижим позицијама, који су више окренути групном раду. Ипак, интересантан је и резултат који указује на то да испитаници са највећим месечним примањима, који се обично налазе на руководећим позицијама, показују извесну дозу несигурности у вредновању перцепције овог емпиријског типа етичке климе. Наиме, овај емпиријски тип етичке климе показује извесне сличности са етичком климом коју су бројни истраживачи означили као Тимски дух (Kim, Miller, 2008; Мјатов et al., 2018; Vaicys et al., 1996), односно као емпиријски тип етичке климе који се често сматра пожељним у организацији.

И на крају, испитаници са мањим месечним примањима показују јачу перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Лични интерес. Ово нам говори да испитаници са минималним примањима настоје да искористе сваку прилику која им омогућава да побољшају своју лошу материјалну ситуацију.

Уколико сагледамо наведене резултате који се односе на то како износ месечних примања обликује перцепцију етичке климе међу запосленима, може се констатовати да су ови резултати у складу са тврдњом Лам и Хунга (Lam, Hung, 2005), који указују на то да је овај социо-демографски показатељ потребно сагледати заједно са традиционалним вредностима одређених културних група којима индивидуа припада, што је у складу и са тврдњама других истраживача који се слажу да култура обликује људске мисли, ставове, доминантне вредности, чиме утиче и на понашање индивидуа (Bulutlar, Oz, 2009; Donaldson, Dunfee, 1999; Ferrell et al., 1983; Glazer, Beehr, 2005; Hofstede, 2001; Kant, 1959; Kroeber, Kluckhohn, 1952; Mead, 1994; Pallab et al., 2006; Sutherland, Cressey, 1970; Trompenaars, 1994; Yousef, 2002; Драгин, 2015). Тако се перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила може поткрепити и високом стопом избегавања неизвесности (92) карактеристичном за Србију, на шта указује Драгин (2015). Тако, запослени са средњим месечним примањима, које одликује и најјача перцепција овог емпиријског типа етичке климе, могу показати и већи степен настојања да избегну неизвесност, пре свега због тога што одговарају за понашање запослених којима су надређени. У исто време они нису ти који успостављају правила, већ само преносе очекивања запослених са вишим месечним примањима (обично запосленим на вишим организационим нивоима), па у том смислу могу бити под већим оптерећењем очекивања да се пословни задаци испуне на јасно утврђен начин. Даље, перцепција етичке климе може се повезати и са стопом колективизма у одређеном друштву. Као што је већ напоменуто, Драгин (2015) указује на то да се Србија посматра као колективистичко друштво, услед високе стопе колективизма (75). Због тога не изненађује резултат јаке перцепције Пријатељства и личног морала међу запосленима, упркос ниским месечним примањима. Такође, резултате перцепције Организационог и Личног интереса могуће је образложити и стопом незапослености у оквиру земље, као и тешким условима за живот за оне са ниским месечним примањима. Због тога, перцепција Организационог интереса може бити висока међу запосленима са ниским примањима, услед бојазности да не остану без посла, а у случају Личног интереса услед жеље да обезбеде више новца како би себи осигурали боље услове живота.

Поред наведених социо-демографских карактеристика, у обзир су узете и одабране карактеристике радног односа (сезонски или рад током целе године, радни статус, године стажа). Занимљиво је да се разлике у томе да ли запослени у хотелима на Копаонику раде током зимске сезоне или целе године нису одразиле на разлике у перцепцији идентификованих емпиријских типова етичке климе. Са друге стране, радни статус испитаника, који се у склопу овог истраживања односи на то да ли су испитаници запослени са пуним или скраћеним радним временом, или је пак реч о ученицима и студентима на пракси, показује разлике у перцепцији емпиријских типова етичке климе означених као Очекивање придржавања закона, процедура и правила и Организациони интерес. Тако, запослени са пуним и са пола радног времена показују јачу перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила у односу на студенте на пракси. Ови резултати су били и очекивани. Наиме, студенти се на пракси уче радним обавезама и одговорностима, па им хотел, као пословна организација, са те стране, може толерисати пропусте. Ово је у складу са тврдњом у склопу студије коју је спровео Тили (Tilly, 1992), а у којој се указује на то да је потребно узети у обзир статус запослења приликом инсистирања на одређеном нивоу способности и познавању правила и пословних процедура од запослених. Са друге стране, од запослених са пуним радним временом се очекује да су упознати са свим законима, процедурама и правилима пословања. Управо због тога што су детаљно упознати са принципима функционисања, од запослених се очекује доследност у њиховом придржавању.

У случају емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес, показало се да је перцепција овог емпиријског типа такође јача међу запосленима са пуним радним временом у односу на студенте на пракси. То је било и за очекивати. Ипак, оно што изненађује, јесте резултат који се односи на то да постоји и статистички значајна разлика између студената и ученика на пракси, тачније да је перцепција Организационог интереса нижа међу студентима у поређењу са ученицима. Овај податак може бити последица тога да ученици након завршене школе желе да раде у том хотелу. Такође, ученици на пракси су обично из средњих школа из околних места, па су под учесталијим надзором својих професора. Са друге стране, студенти на пракси су доста удаљени од својих матичних установа, па могу показати мањи страх у том смислу, услед свесности да их професори неће толико често обилазити, у поређењу са ученицима.

Даље, по питању дужине радног стажа, раније студије су показале да што је дужи радни стаж, то је јачи став запослених о етичким питањима (Kim, Miller, 2008; Victor, Cullen, 1988; Verbeke et al., 1996). И у истраживању спроведеном за потребе писања ове дисертације, показало се да је перцепција емпиријског типа етичке климе означеног као Закон и брига јача међу запосленима са дужим радним искуством. Тако су резултати студије спроведене у хотелима на Копаонику у складу са резултатима студије Ким и Милер (Kim, Miller, 2008), који такође указују на то да запослени са кратким радним искуством показују нижу перцепцију етичке климе која се односи на поштовање прописаних закона и кодекса у односу на перцепцију запослених са дужим радним стажом.

Заступљеност етичког кодекса у хотелима одразила се на перцепцију емпиријских типова етичке климе означених као Закон и брига и Очекивање придржавања закона, процедура и правила. Тако је јача перцепција оба емпиријска типа етичке климе заступљена

међу запосленима у оквиру чијих хотела постоји етички кодекс, у поређењу са онима код којих је приметно одсуство истог. Међутим, занимљиво је да је перцепција наведених емпиријских типова етичке климе јача и у оним хотелима у којима су запослени навели да не знају да ли хотел поседује етички кодекс, у поређењу са онима који су навели да етички кодекс у оквиру њихових хотела не постоји. Ово би могло да значи да хотел поседује етички кодекс, док је перцепција Закона и бриге и Очекивања придржавања закона, процедура и правила јака, али да етички кодекс није транспарентан запосленима.

Резултати истраживања са Копаоника показују и да је перцепција Закона и бриге јача међу запосленима у склопу чијих хотела је етички кодекс заступљен у писменој форми. То би значило да се у писменој форми запосленима јасно ставља до знања шта смеју да ураде, а шта не, приликом обављања уобичајених радних задатака. Овим се додатно подстиче разумевање закона, процедура и правила, јер запослени, уколико им нешто није јасно, често могу да се позову на етички кодекс и у њему потраже појашњавање одређених проблема. Са друге стране, руководство у усменој форми може преносити оно што сматра важним, уз истовремено занемаривање тема које могу бити од важности запосленима. Такође, комуникација између запослених и руководства може одредити њихов однос, а сам однос може одредити и организациона очекивања, па се може одразити и на перцепцију етичке климе. Наведени резултати у складу су са истраживањем које су спровели Вотруба и сарадници (Wotruba et al., 2001), који тврде да се етичким кодексом може обликовати индивидуално понашање у оквиру организације, преко директног утицаја на етичку климу.

**Социо-демографске карактеристике запослених, карактеристике радног односа, заступљеност етичког кодекса и перцепција друштвено одговорног пословања у хотелима на Копаонику.** Поред утицаја на перцепцију етичке климе, и у случају перцепције друштвено одговорног пословања се показало да она може бити обликована одређеним социо-демографским карактеристикама испитаника, али и карактеристикама радног односа и заступљености етичког кодекса. Тако, старосна доб испитаника може обликовати перцепцију Филантропске, Економске и Етичке димензије друштвено одговорног пословања. Резултати истраживања спроведеног у хотелима на Копаонику, показују да је перцепција наведених димензија друштвено одговорног пословања јача међу старијим испитаницима. На основу добијених резултата може се констатовати да старији испитаници имају развијенију свест и боље разумевање важности друштвено одговорног пословања, укључујући филантропску, економску и етичку димензију друштвене одговорности. Због тога би посебну пажњу требало усмерити ка развијању свести млађих индивидуа о неопходности и важности друштвене одговорности, нарочито због тога што су млађи испитаници и најзаступљенији у хотелима на Копаонику.

Даље, перцепција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања разликује се на основу степена образовања запослених у хотелима на Копаонику. Показало се да је перцепција филантропског аспекта друштвене одговорности јача међу испитаницима са нижим нивоом образовања, изузев испитаника са завршеним докторским студијама, са високом перцепцијом Филантропске димензије. Ово би се могло објаснити чињеницом да степен образовања може да доведе до бољег разумевања етичких питања, као што је наведено и у случају утицаја разлика у нивоу образовања на перцепцију етичке климе (Gentile, 2010; Hage, 1980; Lowry, 2003; Lawter et al., 2011; Luthar et al., 1997; Quazi,



2003). Тако, запослени са вишим нивоом образовања могу бити свеснији чињенице да овде није реч о филантропији у пуном смислу речи, већ да је овај аспект углавном условљен спољним притиском, најчешће одређеним правним актом. Изузетак је запослени са завршеним докторским студијама, који ради на руководећим позицијама, па овако изражена перцепција Филантропске димензије може бити одраз настојања да се кроз овај аспект друштвене одговорности побољша имиџ хотела.

Резултати истраживања не показују да постоје разлике у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу пола, брачног статуса и места становања запослених у хотелима на Копаонику. Ипак, показало се да се разлике у месечним примањима одражавају на перцепцију Правне димензије друштвено одговорног пословања, па је тако она најјача међу испитаницима са месечним примањима између 30.001 и 50.000 РСД у поређењу са испитаницима са мањим и већим примањима. Наведени резултати пружају допринос разумевању перцепције друштвене одговорности међу запосленима, уколико узмемо у обзир да је утицај социо-демографских карактеристика запослених ретко истраживана област, у поређењу са истраживањем ефеката које друштвено одговорно пословање оставља на њихову мотивацију и приврженост организацији у којој раде (Brammer et al., 2007; Ditlev-Simonsen, 2010; Ferreira, Real de Oliveira, 2014; Mozes et al., 2011; Skudiene, Auruskeviciene, 2012).

Даље, резултати истраживања не показују статистички значајне разлике у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу тога да ли је стручна спрема испитаника из туризма или друге области. Такође, разлике нису статистички значајне ни у случају тестирања перцепције аспеката друштвене одговорности на основу тога да ли запослени у оквиру хотела раде пуно, пола, или на други начин модификовано радно време, или је реч о ученицима и студентима на пракси. Ипак, резултати истраживања спроведеног на Копаонику, указују на то да се разлике у дужини радног стажа одражавају на разлике у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања, у овом случају Економске димензије. Тако, запослени са дужим радним искуством могу самостално констатовати колико је друштвено одговорно пословање од значаја за имиџ компаније. То је у складу са истраживањем које су спровели Супанти и сарадници (Supanti et al., 2015), које такође указује на то да запослени најјасније из личног искуства могу да увиде колико организација у којој раде, у овом случају хотел, настоји да имплементира аспекте друштвене одговорности у своје пословање. Резултати истраживања ове дисертације указују на то да запослени у хотелима, што дуже раде у њима, увиђају да хотели теже да испуне економске аспекте друштвене одговорности, који се пре свега односе на покривање оперативних трошкова, успостављање дугорочне стратегије за економски раст и побољшање продуктивности запослених.

На крају, показало се да заступљеност етичког кодекса у хотелима обликује перцепцију Правне и Економске димензије друштвено одговорног пословања. Јачу перцепцију обе димензије друштвено одговорног пословања показују запослени који су навели да етички кодекс постоји у хотелима у којима раде, као што се могло и претпоставити. Чини се да етички кодекси кроз прецизирање права и дужности запослених могу појачати и перцепцију правног аспекта друштвено одговорног пословања, али и економског. Такође, јачу перцепцију свих димензија друштвено одговорног пословања

показују испитаници који су навели да је етички кодекс у оквиру хотела у којима раде заступљен у писменој форми, па се чини да етички кодекси могу да садрже и одређене делове који се у одређеној мери односе на друштвено одговорно пословање. Резултати који се тичу етичког кодекса и његовог утицаја на перцепцију друштвено одговорног пословања у складу су са тврдњом Тронг и Туана (Trong Tuan, 2012) да етички кодекс може да ојача перцепцију друштвено одговорног пословања, уколико је исти транспарентан и уколико се њиме указује и на проблеме који могу постојати изван организационих оквира.

Поред резултата истраживања ове дисертације, којима се указује на повезаност заступљености и форме етичког кодекса и перцепције друштвено одговорног пословања, и у склопу других истраживања се све више указује на повезаност етичког кодекса са друштвено одговорним активностима. Етичке ситуације у пословању постају све сложеније, а односе се на питања као што су друштвена очекивања, фер конкуренција, заштита права и друштвена одговорност (Koh, Boo, 2001). Дакле, императив за менаџере и власнике компанија је да обезбеде да њихово пословање следи етички кодекс понашања у складу са друштвеним очекивањима (Hassan, 2007; Huimin, Ryan, 2011; Jawaid et al., 2014; Upchurch, Ruhland, 1995; Whitney, 1990; Yaman, Gurel, 2006). Основне ставке изражене у етичким кодексима одражавају етичке принципе настале као потреба за решавањем проблема који постоје у готово свим друштвеним заједницама, а то су проблеми поверења, сарадње, правичности, сигурности, безбедности, положај угрожених група у локалној средини, потреба заштите животне средине, па су оне постале и важна компонента пословног концепта многих компанија (првенствено у оквиру развијених земаља).

Етички кодекси оваквих компанија су обично базирани на неколико принципа. Принцип повереништва се односи на чињеницу да су менаџмент и запослени повереници компаније, која им поверава заштиту својих ресурса и обављање дужности везаних за посао у њено име. Овај принцип обично захтева од запослених марљивост, разборитост и енергичне напоре у служби компаније, ради заштите материјалне, али и нематеријалне имовине, у виду интелектуалне својине и других врста информација. Други принцип се односи на поузданост. Класични вид кршења принципа поузданости укључује кршење обећања, непоштовање уговора, као и друге мање формалне врсте непоштовања. Уопштено говорећи, принцип поузданости подразумева бригу о испуњавању изречених обавеза, али истовремено укључује и то да се у следећим споразумима и другим обавезама, које настају добровољно, не обећава више него што се може постићи. Следећи принцип је принцип транспарентности. Иако овај принцип не подразумева потпуну отвореност, његове основне идеје поштења и поштовања истине се третирају као етички императиви. Чињенице о потребама транспарентности обухватају промоцију достојанства и слободе, омогућавајући истовремено мудро доношење одлука, унапређење знања и сарадње. Принцип поштовања је полазна тачка готово свих етичких правила, а у пословном смислу, води директно до заштите здравља, безбедности, слободе изражавања и заштите приватности, уз осуђивање понижења, принуде и других облика кривичних дела која могу нарушити основна људска права. То такође подразумева позитивне напоре усмерене ка развоју људских потенцијала, а често подразумева и посебну бригу о онима који су онеспособљени или на други начин посебно рањиви. Принцип правичности је такође важан због своје улоге у омогућавању сарадње, обезбеђивању легитимитета и обезбеђивању опстанка и успеха групе. Ипак,

принцип који највише указује на повезаност пословне етике и друштвене одговорности односи се на принцип активног члана друштва и чињеницу да се кодекси могу знатно разликовати по степену у ком компаније сматрају да би требало да буду активне у решавању јавних, односно актуелних друштвених питања. Поштовање закона је, наравно, основна грађанска дужност. Поред тога, чланови друштва би генерално требало да сматрају да поседују одређене одговорности за одржавање заједничких ресурса, као што су природно окружење, јавни простори, али и целокупна друштвена заједница. Исто као што би свака индивидуа требало да почисти за собом, тако би и компаније требало да поправе штету над заједничким ресурсима која проистиче из њихових активности. Иза основне идеје, принцип активних чланова друштва подразумева и спремност да се организација бави јавним друштвеним питањима, што имплицира и додатни допринос путем улагања у добротворне сврхе, пружања подршке друштву, или помоћи у решавању широких друштвених проблема. Принцип одговорности подразумева спремност да се сарађује са другим странама које могу бити угрожене активностима компаније или могу имати оправдани разлог усмеравања пажње на њих (Paine et al., 2005). Све наведене принципе би хотели на Копаонику требало активније да укључе у своје етичке кодексе, којима се за сада у мањој мери указује на неопходност пословања у складу са друштвеном одговорношћу.

**Социо-демографске карактеристике запослених, карактеристике радног односа, заступљеност етичког кодекса и пословне перформансе у хотелима на Копаонику.** Као и у случају перцепције емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, социо-демографске карактеристике одразиле су се и на перцепцију пословних перформанси, прецизније Задовољства послом, Организационог поверења и Услужне оријентације. Разлике у полној структури испитаника нису се одразиле на перцепцију Задовољства послом, што је у складу са резултатима истраживања у склопу којих се указује на исто (Al-Ajmi, 2006; Eskildsen et al., 2004; Frye, Mount, 2007; Kouyuncu et al., 2006; Linz, 2003; Ward, Sloane, 2000). Ипак, на основу резултата ове студије, може се рећи да је Организационо поверење интензивније међу женама, што је у складу са другим студијама које су се такође бавиле овом тематиком (Clark, 1996; Jung et al., 2007; Okpara et al., 2005). Такође, разлике су евидентне у случају Услужне оријентације, па тако запослени женског пола показују јачу перцепцију Услужне оријентације. Овај резултат у складу је са претходно спроведеним истраживањима услужне оријентације у хотелијерству, а која указују на то да су жене више посвећене стварању суштинске интеракције са корисницима услуга и емотивним исходима контакта са њима (Bhagat, Williams, 2008; Mathies, Burford, 2011).

У случају старосне структуре испитаника, резултати су сасвим другачији у поређењу са оним који се односе на разлике у полној структури. Наиме, показало се да старосна доб испитаника не показује статистички значајне разлике у перцепцији Услужне оријентације. Ранија истраживања указују на то да се старији испитаници могу више посветити испуњавању потреба корисника услед страха да на њихово место може доћи неко млађи (Froehlich et al., 2016). Ипак, обзиром на то да у хотелима Копаоника доминирају млађи испитаници, разумљиво је да овај вид бојазности изостаје и да се изостанак истог не одражава на степен Услужне оријентације запослених у хотелима на Копаонику на начин који је претходно описан. Са друге стране, утврђено је да су Задовољство послом и

Организационо поверење јачи код старијих запослених што је у складу са претходно извршеним истраживањима (Bellou, 2010; Herzberg et al., 1957; Hulin, Smith, 1965), која указују на то да се задовољство послом и организационо поверење повећавају упоредо са порастом старосне доби испитаника. Такође, налази су у складу са резултатом да задовољство послом може опати пред одлазак у пензију, заједно са организационим поверењем (Carrell, Elbert, 1974).

Резултати истраживања не показују статистички значајне разлике у пословним перформансама на основу разлика у степену образовања испитаника. Овај налаз је у супротности са очекивањем да ће запослени са вишим степеном образовања показати и виши степен Услугне оријентације, услед чињенице да све више институција високог образовања уводи програме обуке усмерене ка фокусираности на испуњавање потреба корисника (Jain et al., 2011; Vauterin et al., 2011; Koris, Nokelainen, 2015; Petrović et al., 2013; Yeo, 2008). Дакле, резултати овог истраживања заправо указују на то да се запослени, без обзира на степен образовања, труде да испуне потребе корисника. Овакав резултат може бити и последица неискрености испитаника, услед мишљења да организација од њих очекује да се максимално посвете потребама корисника, па њихови одговори могу представљати резултат бојазности да анкетни упитници не доспеју до надређених. Ипак, Услугна оријентација запослених у хотелима на Копанонику је јача међу запосленима чија је стручна спрема из области туризма. То може бити последица њихове боље припремљености за рад са корисницима услуга и развијеније свести да задовољство корисника може бити формирано на основу перцепције о степену у ком се запослени посвећују њиховим потребама. Ово је у складу са претходно спроведеним истраживањима која указују на то да све више институција образовања из области туризма имплементира програме о значају услужне оријентације за успешност пословања, па је било и очекивано да су запослени са образовањем из услужних делатности више услужно оријентисани (Jain et al., 2011; Vauterin et al., 2011; Koris, Nokelainen, 2015; Petrović et al., 2013; Yeo, 2008). Изостанак статистички значајне разлике у перцепцији Задовољства послом и Организационог поверења је у складу са истраживањем које су спровели Фраје и Маунт (Frye, Mount, 2007), који су указали на то да образовање често има минимални утицај на задовољство послом, а да овај утицај чак може и да изостане, исто важи и за то да ли је образовање запослених из туризма или неке друге области.

Разлика у пословним перформансама није статистички значајна ни у случају разлика у брачном статусу испитаника. Тако, резултати који указују на то да се брачни статус не одражава на Услугну оријентацију запослених подржава исту тврдњу изнету у истраживању које су спровели Ким и сарадници (Kim et al., 2005). Исти случај је и са истраживањем које је спровео Токер (Toker, 2011), који тврди да брачни статус нема статистички значајан утицај на пословне перформансе приказане у виду задовољства послом и поверења у пословно окружење.

Даље, разлика у пословним перформансама није статистички значајна ни у случају разлика у месту становања испитаника. У случају Услугне оријентације, овај налаз је у складу са резултатима истраживања које је спровео Павић (2013), а у ком се такође истиче да место становања испитаника не показује увек утицај на услужну оријентацију

запослених. Исто је и у случају задовољства послом у истраживању које су спровели Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2018).

Иако се износ месечних примања обично посматра као облик за унапређење мотивације запослених, резултати истраживања спроведеног на Копаонику показују да не постоје статистички значајне разлике у Услужној оријентацији, Задовољству послом и Организационом поверењу на основу истог. У случају Услужне оријентације, овај резултат је у складу са резултатом добијеним у истраживању које су спровели Лоув и сарадници (Low et al., 2001), а у склопу ког се објашњава да запослени своја месечна примања могу посматрати искључиво као средство за испуњавање личних потреба изван организације, па потребама корисника могу прилазити механички и без указивања предусретљивости. У случају изостајања статистички значајне разлике утицаја износа месечних примања на Задовољство послом и Организационо поверење, чини се да запослени у хотелима Копаоника могу или не морају бити задовољни платом, али да то није исто што и бити задовољан послом и имати поверења у организационо окружење, што је у складу са тврдњом изнетом у студији Малик и сарадници (Malik et al., 2012), да је овде заправо реч о различитим појмовима.

На основу резултата истраживања спроведеног на Копаонику, показало се и да не постоје статистички значајне разлике у пословним перформансама на основу тога да ли су запослени ангажовани у хотелима током зимске сезоне или током целе године, као ни на основу радног статуса испитаника. Ови резултати су у складу са истраживањем које је спровео Видмир (Widmier, 2002), а који додатно указује на то да се понашање према корисницима може разликовати само на основу тога колико су запослени у стању да одглуме очекивано расположење. Такође, изостајање статистички значајне разлике у Задовољству послом и Организационом поверењу на основу разлика у радном статусу и дужини ангажовања на планини може се образложити учесталим контактима запослених са корисницима, нарочито током одређене туристичке сезоне, када је и обим посла знатно већи, без обзира на радни статус запослених (Choi et al., 2014). Ипак, резултати истраживања спроведеног на Копаонику показују да упоредо са дужином радног стажа може доћи до пораста у Организационом поверењу.

Даље, резултати истраживања са Копаоника показују да су Организационо поверење и Услужна оријентација већи код запослених у хотелима у склопу којих је етички кодекс заступљен. Наведени резултати указују на то да етички кодекс може да олакша обављање пословних задатака у виду указивања на аспекте пословања који се очекују од запослених. Такође, показало се и да је Услужна оријентација јача међу запосленима који су навели да не знају да ли је етички кодекс у оквиру хотела заступљен, у поређењу са онима који су истакли да етички кодекс у хотелима у којима раде није заступљен. Услед високог степена услужне оријентације, чини се да етички кодекс постоји и у хотелима за које су запослени навели да нису упознати са постојањем етичког кодекса, али да он заправо није транспарентан. И последње, али не и најмање битно, јесте да су Задовољство послом и Организационо поверење јачи у хотелима у којима је етички кодекс заступљен у писменој форми. На тај начин запосленима се пружа увид у све што је дозвољено и недозвољено у оквиру хотела, што може смањити неизвесност пословних исхода. Ово је очигледно битно запосленима у хотелима на Копаонику, што додатно потврђује тврдњу да запослене

одликује висока стопа избегавања неизвесности, као битне културне специфичности. Наведени резултати у складу су са ранијим истраживањем у ком се истиче да стандарди пословања изражени кроз етички кодекс, могу бити од кључног значаја за постизање задовољства послом, организационог поверења и посвећености запослених потребама корисника (Johnston, Marshall, 2005).

**Садржај и начин примене етичког кодекса, листа вредности, начин формирања ставова запослених и етичка клима у хотелима на Копаонику.** Приликом разматрања садржаја и начина примене етичког кодекса узето је у обзир да ли се етички кодекс посматра као средство информисања, едукативно средство, систем заштите запослених, затим да ли се у оквиру етичког кодекса помиње однос према производу/услугама, потрошачима/клијентима, запосленима, конкуренцији, маркетингу, или нечему другом (где је запосленима омогућено да самостално наведу одговор), као и то да ли се у оквиру хотела отворено прича и организују састанци о етици и етичким проблемима. Резултати регресионе анализе, показали су да три од 11 наведених ставки које се односе на садржај и начин примене етичког кодекса обликују перцепцију етичке климе међу запосленима у хотелима на Копаонику. Тако, перцепција емпиријских типова етичке климе означених као Очекивање придржавања закона, процедура и правила и Организациони интерес расте упоредо са степеном у ком се у оквиру етичког кодекса хотела помиње однос према производима и услугама. Дакле, уколико етички кодекс обухвати ставке које се односе на очекиване карактеристике производа и услуга, запосленима се на тај начин пружају прецизне информације о томе шта организација заправо очекује од њих приликом пружања услуга корисницима. Ови захтеви се најчешће односе на очекивани квалитет производа и услуга и оно што је потребно урадити да би се очекивани квалитет и досегнуо. Како су запослени у хотелијерству ти од којих квалитет услуге и зависи, не чуди због чега се ставке етичког кодекса о производима и услугама одражавају на њихову перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила. Тако, етички кодекс приликом дефинисања очекиваног квалитета производа и услуга дефинише и пословна правила и процедуре, а указује и на законе којих се мора придржавати. Због тога се може рећи да прецизније дефинисање квалитета производа и услуга јасније указује на дозвољено и очекивано понашање запослених, као и на поступке који ће се санкционисати и кажњавати.

Даље, степен у ком се у оквиру хотела на Копаонику отворено прича о етици и етичким проблемима обликује перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Лични интерес. Прецизније, што се више прича о етици и етичким проблемима, то запослени показују јачу перцепцију Личног интереса. Ови резултати су интересантни, јер је било очекивано да ће се показати супротно. Ипак, у овом случају, могло би се закључити да хотели посвећују пажњу етичким питањима у оквиру пословања, али то у исто време не значи да они настоје да исте и реше. Дакле, етички проблеми постоје у оквиру ових хотела, менаџмент их не игнорише, али очигледно не посвећује довољно пажње решавању истих. Ово би се могло закључити на основу резултата који указују на то да су запослени све више свесни чињенице да се морају самостално изборити за лични интерес, јер, без обзира на то што се о етичким питањима прича у хотелима, њиховом конкретном решавању се не посвећује довољно пажње. Дакле, отворена прича о етичким темама и проблемима може

бити покушај хотела да на тај начин покаже запосленима да брине о истим, али да се иза те маске заправо површно посвећује решавању етичких питања која су битна запосленима.

На крају, показало се и да учесталост организовања састанака у вези са етичким проблемима у оквиру хотела на Копаонику обликује перцепцију емпиријских типова етичке климе означених као Закон и брига, Очекивање придржавања закона, процедура и правила и Лични интерес. Резултати истраживања су показали да перцепција сва три емпиријска типа етичке климе расте упоредо са учесталашћу организовања састанака посвећених етичким проблемима. Наведене ставке додатно поткрепљују чињеницу приказану у претходном пасусу, приликом објашњавања утицаја који отворена прича о етичким темама има на перцепцију Личног интереса. Дакле, хотели организују састанке о етичким темама, али је њихова суштина указати запосленима на то да се сва етичка питања решавају на начин који је у складу са очекиваним законима, процедурама и пословном политиком. Чињеница да се упоредо са повећањем учесталости организовања оваквих састанака повећава и перцепција запослених о томе да морају сами да се боре за себе, указује на то да се овакви састанци често организују само формално како би се запосленима указало на то шта смеју, а шта не, а да се на њима ипак не говори отворено о потребама запослених и заједничком проналажењу начина да се оне и испуне.

Уколико резултате овог истраживања упоредимо са оним добијеним у истраживању које су спровели Мијатов и сарадници (2018), могу се увидети поједине сличности и разлике. Ставка за коју се у обе студије показало да обликује перцепцију етичке климе запослених односи се на степен у ком се у организацијама отворено прича о етици и етичким проблемима, а исто важи и за организовање састанака о истим. У склопу студије Мијатов и сарадници (2018) показало се да што се више прича и што се чешће организују састанци о етици и етичким проблемима, то ће перцепција емпиријског типа етичке климе означеног као Тимски дух бити већа. Обзиром на то да су се ставке које репрезентују овај емпиријски тип етичке климе у оквиру студије спроведене на Копаонику разложиле на два емпиријска типа, а један од њих је Закон и брига, могу се констатовати сличности резултата ова два истраживања, јер и перцепција Закона и бриге јача упоредо са учесталашћу организовања састанака о етичким темама. Ипак, остатак ставки које генеришу емпиријски тип етичке климе Тимски дух су се у оквиру студије са Копаоника груписале у оквиру емпиријског типа Лични интерес, чија се перцепција повећава упоредо са повећањем отворености организације у причи о етичким проблемима, што указује на разлике између ових студија. Тако се чини да би сваком типу организација у оквиру туризма требало прићи са извесном дозом обазривости, јер их одликују специфичне карактеристике пословања, што се може одразити и на перцепцију етичке климе.

У случају утицаја листе вредности, где је разматрана важност осећаја припадања, узбуђења, присних односа са другима, самоостварења, поштовања од стране осталих стејкхолдера, забаве и уживања у животу, сигурности, самопоштовања и постигнућа (Kahle, 1983), показало се да четири од девет индивидуалних вредности обликује перцепцију одређених емпиријских типова етичке климе запослених у хотелима на Копаонику. Тако, повећање степена у ком запослени истичу да им је важан осећај припадања повећава и перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Пријатељство и лични морал. Запослени којима је осећај припадања веома битан, настојаће да поступају тако да обезбеде

добробит свих чланова групе. У овом случају, реч је о радној групи, а осећај слагања са колегама им може бити битан, услед тога што на радном месту проводе доста времена. Такође, специфичност пословања у хотелијерству захтева блиску сарадњу запослених, због чега није изненађујуће да такав кадар високо вреднује важност осећаја припадања, као ни чињеница да се осећај припадања одражава на перцепцију Пријатељства и личног морала у позитивном смислу. Са друге стране, запосленима којима осећај припадања није толико важан могу радити и нешто што ће нашкодити радној групи. На тај начин они могу бити одбачени, али им то очигледно не представља толики проблем, колики би био онима којима је осећај припадања веома важан. Томе у прилог иде и идентификована чињеница да степен важности присних односа са другима обликује перцепцију Личног интереса, на начин да најјачу перцепцију Личног интереса показују запослени којима присни односи са другима нису важни. Најнижу перцепцију овог емпиријског типа етичке климе, са друге стране, имају запослени којима су присни односи са другима често важни. Генерално посматрајући, може се закључити да перцепција Личног интереса слаби упоредо са порастом важности присних односа са другима.

Даље, индивидуална вредност која указује на то колико је запосленима у хотелима на Копаонику важан осећај самоостварења обликује перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Очекивање придржавања закона, процедура и правила. Тако, резултати истраживања показују да перцепција наведеног емпиријског типа етичке климе опада код запослених којима осећај самоостварења није толико важан, за разлику од запослених којима је овај осећај понекад, често, или увек важан. Дакле, стиче се генерални утисак да они којима је осећај самоостварења веома битан, имају перцепцију да се од њих очекује да се придржавају прописаних закона, процедура и правила, јер на тај начин стичу могућност напредовања у организацији, као и у професији. Са друге стране, и од запослених којима осећај самоостварења није толико битан, очекује се да се придржавају прописаних закона, процедура и правила, а што не значи да ће они и нужно поступати по прописаним правилима, што се може објаснити чињеницом да им може бити свеједно у ком ће хотелу радити, услед изостајања жеље за личним остварењем у пословном смислу у конкретном пословном окружењу.

Последња индивидуална вредност која је показала статистички значајан утицај на обликовање перцепције одређеног емпиријског типа етичке климе међу запосленима у хотелима на Копаонику је тежња запослених ка томе да буду поштовани. Ова индивидуална вредност обликује перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес. Тако, највишу перцепцију овог емпиријског типа показују запослени којима овај осећај никада није важан, док је најнижа међу запосленима којима је увек битно да буду поштовани. Организациони интереси често подразумевају да се унапреди пословање организације без обзира на остала разматрања. Они запослени који стриктно прате и настоје да се унапреде организациони интереси могу урадити нешто што може оштетити колеге, чиме истовремено могу изгубити њихово поштовање и обратно.

Индивидуалне вредности које су показале утицај на обликовање перцепције етичке климе у оквиру овог, али и у оквиру истраживања које су спровели Јовановић и сарадници (2018) су: осећај припадања, присни односи са другима, самоостварење и осећај поштовања од стране других колега. Ипак, нису се све индивидуалне вредности одразиле на перцепцију



етичке климе на исти начин. Извесне сличности могу се запазити у начину на који осећај припадања обликује перцепцију емпиријског типа етичке климе Индивидуалне норме у студији Јовановић и сарадници (2018) и Пријатељства и личног морала у студији спроведеној у хотелима на Копаонику. Како емпиријски тип етичке климе Индивидуалне норме показује извесне сличности са емпиријским типом етичке климе Пријатељство и лични морал у оквиру ове студије, може се констатовати да ова индивидуална вредност на исти начин обликује перцепцију наведених емпиријских типова етичке климе, тачније да је перцепција оба емпиријска типа јача што је запосленима осећај припадања важнији. Даље, важност присних међуљудских односа обликује перцепцију емпиријског типа етичке климе означеног као Лични интерес, у склопу ког су се груписале преостале ставке које у студији Јовановић и сарадници (2018) чине емпиријски тип Индивидуалне норме. Резултати оба истраживања указују на то да је перцепција оба емпиријска типа етичке климе обликована степеном у ком су присни односи са другима важни запосленима, али на различит начин. Тако се пораст перцепције Индивидуалних норми у склопу студије Јовановић и сарадници (2018) може објаснити чињеницом да је овај резултат добијен међу запосленима на менаџерским позицијама. Супротни резултати су добијени у склопу студије са Копаоника, али се ови резултати односе на запослене на нижим организационим нивоима. Последња сличност може се запазити код индивидуалне вредности која указује на то колико је запосленима важно да их други људи поштују. Тако је у оквиру ове студије перцепција емпиријског типа етичке климе Организациони интерес обликована овом индивидуалном вредношћу, исто као и у студији Јовановић и сарадници (2018) у случају емпиријских типова етичке климе означених као Инструментал и Ефикасност, који показују сличности са претходно споменутим Организационим интересом. Резултати студије са Копаоника указују на то да запослени могу бити спремни за избегавање унапређења организационих интереса у одређеним ситуацијама које могу нашкодити колегама и на тај начин сачувати уважавање од стране других. Са друге стране, у оквиру студије Јовановић и сарадници (2018) се показало да менаџери којима је битно да буду поштовани показују најјачу перцепцију Инструментала и Ефикасности, емпиријских типова етичке климе усмерених ка унапређењу организационих интереса, што се може оправдати тиме да је менаџерима осећај да унапређују пословање организације заправо начин на који могу да стекну поштовање и признање за свој рад, а уједно и један од услова за остајање на супервизорској позицији.

Резултати истраживања спроведеног у хотелима на Копаонику показују и да начин на који су формиран ставови запослених обликује одређене емпиријске типове етичке климе (на основу личног утиска и искуства, кроз разговор са колегама и њихов утисак и искуство, као и на основу понашања менаџмента и приручника фирме за запослене). Тако, ставови запослених формираних на основу приручника хотела за запослене обликују перцепцију емпиријских типова етичке климе означених као Организациони и Лични интерес. Перцепција оба емпиријска типа етичке климе расте упоредо са утицајем који ови приручници хотела остављају на формирање ставова запослених. Дакле, запослени чије је мишљење формирано на основу приручника фирме, као да су свесни чињенице да хотел, као пословна организација, на прво место ставља сопствени интерес, док се у оквиру ових приручника не посвећује довољно пажње интересима самих запослених. Услед тога, они

перципирају да се, поред испуњавања организационих интереса, морају лично изборити за сопствене.

У поређењу резултата добијених у оквиру ове студије са резултатима истраживања добијеним у оквиру студије Јовановић и сарадници (2018), могу се запазити сличности утицаја формирања ставова на основу приручника организације за запослене. Тако је перцепција емпиријског типа етичке климе који је у студији са Копаоника означен као Организациони интерес, а у студији Јовановић и сарадници (2018) као Инструментал (између којих је већ констатована сличност), јача што је њихов став више обликован кроз ове приручнике.

**Садржај и начин примене етичког кодекса, листа вредности, начин формирања ставова запослених и друштвено одговорно пословање у хотелима на Копаонику.** У случају обликовања перцепције друштвено одговорног пословања запослених у хотелима на Копаонику, показало се да две од 11 ставки које се односе на садржај етичког кодекса и начин посматрања и примене истог утичу на ову перцепцију, тачније једна ставка мање у поређењу са њиховим утицајем на перцепцију емпиријских типова етичке климе. Тако, степен у ком се етички кодекс посматра као средство информисања у хотелима на Копаонику, показује утицај на обликовање перцепције Правне и Етичке димензије друштвено одговорног пословања међу запосленима. Код обе димензије се може приметити да њихова перцепција расте упоредо са порастом коришћења етичког кодекса као средства информисања. Дакле, што хотел више користи етички кодекс као средство информисања, то ће запослени бити свеснији чињенице да хотел настоји да испоштује правне аспекте пословања, обзиром на то да и сам етички кодекс, у овом случају, представља правни акт од ког хотел, као пословна организација, не бежи и који не прикрива. Исти случај са Етичком димензијом друштвено одговорног пословања указује на то да се кроз етички кодекс запосленима јасно ставља до знања какве услове живота и рада могу да очекују и какви односи између послодавца, запослених и корисника се подстичу, односно у ком степену хотел тежи ка успостављању отворености и сарадње између наведених стејкхолдера.

Даље, учесталост организовања састанака о етичким темама и проблемима у хотелима на Копаонику обликује перцепцију Филантропске димензије друштвено одговорног пословања. Тако, перцепција Филантропске димензије друштвене одговорности у хотелима расте упоредо са учесталошћу организовања оваквих састанака. Дакле, на овим састанцима једна од тема којој се хотел посвећује је помоћ широј друштвеној заједници. Што више хотел настоји да побољша сопствену репутацију кроз добровољне и волонтерске активности усмерене ка члановима друштвене заједнице којима је помоћ неопходна, то ће и свест запослених о филантропском аспекту друштвено одговорног пословања бити јача, као последица разговора о овој тематици на пословним састанцима у оквиру хотела.

Све наведено је у складу са мишљењем да етички кодекс и јавно дискутовање са запосленима о темама из области етике могу да се одразе на перцепцију запослених која се тиче друштвено одговорног пословања. Дакле, на овај начин се може допринети и развијању и јачању свести запослених о проблемима шире друштвене заједнице, као и пословним активностима које могу угрозити или помоћи друштву да исте превазиђе (Supanti et al., 2015; Trong Tuan, 2012; Vitaliano, 2010).

Резултати истраживања нису показали утицај ставки из листе индивидуалних вредности, за разлику од њиховог утицаја на перцепцију емпиријских типова етичке климе, где се четири индивидуалне вредности одразило на перцепцију запослених. Ипак, оно што обликује перцепцију димензија друштвено одговорног пословања међу запосленима у хотелима на Копаонику јесу чак три, од могућа четири начина формирања ставова, која су се разматрала за потребе ове студије. Тако је перцепција Економске димензије друштвено одговорног пословања обликована на основу тога да ли су ставови запослених у хотелима на Копаонику формиран на основу разговора са колегама о њиховом искуству или на основу понашања менаџмента. Перцепција Економске димензије је јача уколико су и ставови запослених у већој мери формиран на један од два наведена начина. Дакле, може се закључити да менаџмент, кроз своје понашање, јасно ставља запосленима до знања да настоје да покрију оперативне трошкове и побољшају продуктивност запослених. Колико је економски аспект друштвено одговорног пословања битан у пословању хотела и високо перцепиран од стране запослених, указује на то да запослени и међусобно разговарају о томе, нарочито са онима који су то осетили на основу личног искуства. Такође, перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања обликована је кроз приручнике хотела за запослене. Тако, резултати истраживања указују на то да је перцепција Правне димензије друштвено одговорног пословања јача међу запосленима који истичу да је њихово мишљење формирано на овај начин, што се може образложити чињеницом да сами приручници обично дефинишу прихватљива правила понашања.

Дакле, поред тога што транспарентност и заступљеност етичких кодекса у хотелима може позитивно да се одрази на перцепцију друштвено одговорног пословања, као што је већ напоменуто, важно је осврнути се и на понашање менаџмента. Тако менаџмент хотела заправо представља полазну тачку за имплементирање друштвено одговорних активности, а на основу понашања менаџера, запослени могу да увиде да ли они подстичу организационе вредности усмерене ка друштвеној одговорности о чему даље могу разговарати и размењивати искуство са својим колегама (Supanti et al., 2015; Trong Tuan, 2012; Vitaliano, 2010).

На основу средњих вредности фактора, који утичу на формирање перцепције запослених о друштвено одговорном пословању, показало се да је она више обликована кроз разговор са колегама и на основу понашања менаџмента, а мање кроз приручнике фирме за запослене. У поређењу са факторима који обликују перцепцију етичке климе, где су само приручници фирме показали статистички значајан утицај, могло би се рећи да су аспекти друштвене одговорности још увек недовољно разјашњени запосленима. Стога они, поред приручника, у којима хотел очигледно у кратким цртама придаје пажњу овом конструкту, морају и међусобно да се консултују и посматрају поступке својих менаџера, како би у потпуности схватили аспекте друштвено одговорног пословања организација у којима раде.

**Садржај и начин примене етичког кодекса, листа вредности, начин формирања ставова запослених и пословне перформансе у хотелима на Копаонику.** Од свега наведеног, показало се да само индивидуална вредност која указује на то колико су запосленима у хотелима на Копаонику важни присни односи са другима обликује њихову Услужну оријентацију. Запослени који високо вреднују присне односе са другима показују

да им је остваривање добрих односа са људима заправо један од животних приоритета, као и вредност којој теже, не само на послу, већ и приватно. Стога је адекватну услужну оријентацију најлакше достигнути управо међу њима, јер и добровољно могу да се посвете испуњавању потреба корисника, без обзира на напоре које хотел улаже у подстицање овог вида пословних перформанси. Дакле, запослени који високо вреднују присне односе са другима, посветиће се потребама корисника, јер то сматрају природном и подразумевајућом особином, без обзира на степен у ком хотел од њих то и очекује, што је у складу са ставом да услужна оријентација запослених може бити обликована индивидуалним вредностима које чине да се индивидуа понаша на одређени начин (Donavan et al., 2004; Ladhari et al., 2011).

Дакле, на основу резултата ове дисертације, менаџмент хотела на Копаонику може да увиди да је приликом истраживања етичке климе, друштвено одговорног пословања и пословних перформанси потребно размотрити и низ ставки које могу да обликују ове конструкте. Ту се пре свега мисли на социо-демографске карактеристике испитаника, карактеристике радног односа, заступљеност етичког кодекса у пословном окружењу и његову форму. Такође, садржај и начин примене етичког кодекса, тежња ка одређеним индивидуалним вредностима и начин на који су формиран ставови запослених могу се одразити на перцепцију етичке климе, друштвено одговорног пословања и пословних перформанси, што додатно указује на то да би се истраживању ових аспеката требало детаљно приступити, са циљем достизања пословног успеха и одржања конкурентске предности.

## 16. ЗАКЉУЧАК

Истраживање перцепције запослених у хотелима на Копаонику засновано је на седам постављених хипотеза, од којих су све у потпуности или делимично потврђене. Хипотеза 1 која је указала на то да се очекују резултати који ће показати специфичну структуру емпиријских типова етичке климе, другачију од оригиналног модела Виктора и Калена (Victor, Cullen, 1988) је у потпуности потврђена. Даље, Хипотеза 2 која се односила на очекивања да у хотелима на Копаонику постоје одређени доминантни типови етичке климе (од могућа три егоистична, три алтруистична и три принципијелна типа) је такође потврђена. Следећа хипотеза, односно Хипотеза 3, је потврђена делимично, а односила се на то да је концепт друштвено одговорног пословања имплементиран у пословању хотела Копаоника у већој мери. Хипотеза 4 је, као и претходна, делимично прихваћена, а указивала је на то да што је већа имплементираност концепта друштвено одговорног пословања у хотелима на Копаонику, то је већа израженост алтруистичних (вођених пријатељством, оријентисаности ка тимском раду и друштвеном одговорношћу) и принципијелних (вођених личним моралом, правилима компаније, као и законима и професионалним кодексима), а мања израженост егоистичних типова етичке климе код запослених. Даље, прихваћена Хипотеза 5 указивала је на то да постоји позитиван утицај друштвено одговорног пословања на пословне перформансе запослених у хотелима Копаоника. Исти случај је и са Хипотезом 6, која се односила на то да постоји позитиван утицај одређених типова етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима Копаоника. И на крају, прихватање Хипотезе 7 указало је на то да постоји ефекат интеракције друштвено одговорног пословања и етичке климе на пословне перформансе запослених у хотелима Копаоника, а овај утицај је махом позитиван.

Услови савременог пословања постају све захтевнији, а организације се све више суочавају са чињеницом да би етички принципи требало да буду саставни део обављања пословних задатака. Како радно окружење окупља људске ресурсе различитих моралних стандарда, тако се и њихово понашање у пословном окружењу може разликовати. Понашање запослених на радном месту може се одразити на комплетно пословање, нарочито у услужним делатностима, које одликује висок ниво интеракције пружаоца и корисника услуга. У складу са тим, организације имплементирају етичке кодексе, као нормативне системе понашања у писменој форми, кроз које настоје да обликују понашање својих запослених и прилагоде га пословним циљевима. Ова тежња постаје све израженија након бројних примера негативних последица неетичног понашања запослених на радном месту.

Имплементирање етичког кодекса може се посматрати као почетни корак организације у формирању етичног понашања у пословном окружењу. Ипак, имплементација етичког кодекса често представља формални одговор организације на спољне притиске, а сама примена истог понекад може изостати. То значи да организације могу имати свест о томе да јавност од њих очекује да се придржавају етичких принципа, па прописивање етичких кодекса могу користити као вид умиривања друштвених очекивања. Са друге стране су организације које имају пуно разумевање етичких питања и њихових ефеката по пословање. Дакле, етички кодекс представља средство које се може користити

на различите начине, у складу са етичким ставовима менаџмента и њиховим разумевањем етичких питања.

У складу са својим моралним ставовима и организационим вредностима којима се тежи, менаџмент поставља одређене захтеве запосленима, које они могу доживети на различите начине. Повољни ефекти постижу се уколико се организационе вредности подударају са етичким ставовима самих запослених. У супротном, запослени се могу осећати непријатно у пословном окружењу, које пропагира праксу супротну индивидуалним моралним начелима. Ипак, како су индивидуалне вредности запослених обично формиране још током њиховог развоја изван пословних оквира, па их је, у складу са тим, теже обликовати, може се рећи да менаџмент има већи утицај на обликовање организационих вредности, кроз које може утицати и на понашање запослених и њихову перцепцију етичног и неетичног понашања.

Дакле, један од првих корака у идентификовању организационих вредности, јесте перцепција запослених о томе шта организација очекује од њих. Уколико се ова перцепција примени у контексту пословне етике, долази се до појма означеног као етичка клима. Тако се етичка клима најчешће посматра као перцепција запослених о томе какво се понашање сматра етичним и на који начин организација очекује од запослених да решавају етичка питања у конкретном пословном окружењу. Проблематика етичке климе се интензивно истражује од краја осамдесетих година XX века у оквиру различитих делатности и земаља, али истовремено представља тематику којој се тек у последњих неколико година посвећује пажња у Србији. Такође, чињеница да се овај термин често поистовећује са ширим конструктом, као што је пословна етика, додатно указује на то да етичка клима још увек није доживела пуно разумевање на нашим просторима.

Почетна истраживања етичке климе у туристичком сектору Србије су спроведена у оквиру различитих типова организација истовремено. Стога је ово истраживање тенденциозно усмерено ка истраживању етичке климе у хотелима, како би се утврдиле специфичности овог конструкта у оквиру организација истог типа. За студију случаја је одабран Копаоник, као позната туристичка дестинација и средиште зимског туризма Србије. Обзиром на велику посећеност Копаоника током зимске сезоне и потреба за ангажовањем радне снаге је велика, што чини овај простор адекватним за истраживање људских ресурса, укључујући и њихову перцепцију етичке климе. Са друге стране, чињеница да су хотели лоцирани на територији Националног парка, оправдава истраживање друштвено одговорног пословања, као још једног аспекта ове дисертације. Поред тога, резултати овог истраживања указују на то да се имплементираност друштвене одговорности може одразити на перцепцију етичке климе, што додатно оправдава њихово заједничко истраживање.

Истраживањем већ поменутих аспеката, утврђено је да социо-демографске карактеристике, али и одабране карактеристике радног односа, као и индивидуалне вредности којима се тежи, формирају различиту перцепцију запослених о етичкој клими и друштвено одговорном пословању. Такође, оно што обликује њихову перцепцију је и заступљеност етичког кодекса, укључујући и форму у којој је исти присутан и карактеристике његовог садржаја и начина на који се примењује.

Како се понашање и перцепција запослених одражавају на пословне резултате, тако је и основни циљ истраживања из области пословног понашања заправо унапређење пословних перформанси. У туристичком сектору, поред финансијских, важно је размотрити и нефинансијске мере пословних резултата, па је то главни разлог усмеравања истраживања ове дисертације на задовољство послом, поверење у пословно окружење и степен у ком се запослени у хотелима Копаоника усмеравају на испуњавање потреба корисника, приказаног у виду услужне оријентације. Наведени аспекти се одражавају на успех пословања, пре свега због тога што, кроз интеракцију са корисницима, запослени преносе своје (не)задовољство, а на основу степена услужне оријентације, корисници процењују квалитет услуге. Такође, како су етичка клима и друштвено одговорно пословање истражени из перспективе запослених, тако су и пословне перформансе одабране на основу тога што управо запослени утичу на њих. Дакле, у обзир нису узети пословни резултати приказани у виду прихода, или попуњености капацитета. Главно полазиште је претпоставка да ће се задовољство послом, организационо поверење и услужна оријентација запослених одразити на задовољство корисника, што ће тада довести и до побољшања финансијских резултата.

Резултати истраживања ове дисертације су показали да постоји позитиван утицај перцепције етичке климе и друштвено одговорног пословања, као и њихове интеракције, на пословне перформансе запослених, приказаних у виду задовољства послом, организационог поверења и услужне оријентације. Тако, уколико жели да побољша резултате пословања, организација најпре мора да се усмери на побољшање односа са својим запосленима, што се може позитивно одразити на њихову перцепцију етичке климе и организационе друштвене одговорности. Дакле, уколико запослени перципирају да су део организације која очекује да се етичка питања решавају на начин који и сами подржавају и која балансира своје пословање са друштвеним потребама, њихово задовољство послом се може повећати, истовремено са поверењем у пословно окружење и услужном оријентацијом, као важним показатељима нефинансијских мера пословних резултата и важним аспектима достизања финансијске успешности пословања.

Поред омогућавања увида у перцепцију етичке климе, друштвено одговорног пословања и њиховог утицаја на пословне перформансе у хотелима на Копаонику, истраживање има и одређена ограничења, која је могуће отклонити у наредним студијама. Истраживање је пружио увид у то да се примарни конструкт овог истраживања, етичка клима, у оквиру истог типа организације може разликовати са резултатима студије спроведене у оквиру организација различитог типа. Ипак, како се етичка клима може разликовати по организацијама, она се исто тако може разликовати и у оквиру различитих сектора исте организације. То заправо значи да запослени у истом сектору обично имају сличне перцепције етичког понашања и да је могуће да доминантан тип етичке климе у организацији не буде подједнако заступљен у целој организацији (Dansereau et al., 1984; Luria, Yagil, 2008; Wimbush et al., 1997). Стога би наредне студије етичке климе у хотелима на Копаонику, али и у оквиру других дестинација, требало да буду усмерене ка истраживању овог конструкта на основу сектора у ком запослени раде. Такође, како је идентификована интеракција етичке климе и друштвено одговорног пословања и њиховог заједничког утицаја на пословне перформансе, потребно је детаљније испитати ефекте ове

интеракције, што представља један од могућих праваца даљих истраживања тематике ове дисертације. Идентификована интеракција различитих типова етичке климе и друштвено одговорног пословања при утицају на пословне перформансе може бити последица чињенице да хотели Копаоника послују у оквиру Националног парка. Наредна истраживања могу бити усмерена ка детаљнијем испитивању ове интеракције, како би се указало на то на који начин ова интеракција обликује пословне перформансе. Такође, могуће је испитати да ли ефекат интеракције етичке климе и друштвено одговорног пословања на пословне перформансе постоји и у оквиру дестинација чији хотели не послују у оквиру Националног парка, ради обезбеђивања базе података неопходне за даља поређења и боље разумевање узрока и последица интеракције.

На крају, као што се показало да се перцепција етичке климе, друштвено одговорног пословања и пословних перформанси може тумачити и на основу одређених културних специфичности, тако је овој тематици потребно посветити више пажње у наредним истраживањима. Један од адекватних оквира за истраживање утицаја културних специфичности поставио је Хофстеде (Hofstede, 1979, 1980, 1983, 1984, 1991, 2001; Hofstede et al., 2010) који дефинише културу као „колективно програмирање ума“ и указује на шест димензија културних специфичности које разликују људе различитих националних култура, а то су колективизам насупрот индивидуализма, степен избегавања неизвесности, феминитет у односу на маскулинитет, распон моћи, дугорочна насупрот краткорочној оријентацији и индугенција. Свих шест културних димензија могу утицати на перцепцију индивидуа, а подразумева се да, као што се друштва разликују у погледу ових културних димензија, тако се може разликовати и њихово понашање. Тако би се, на основу наведених културних димензија, детаљније објаснили и разумели услови пословања у друштву у оквиру ког послују и хотели на Копаонику, што би омогућило формирање таквог пословног окружења у ком би и организације и запослени били задовољни, па би корист била обострана. На основу свега наведеног, може се увидети да истраживање перцепције запослених о етичкој клими пружа адекватну базу података неопходну за боље разумевање функционисања организације, као и за унапређење аспеката за које се показало да се одражавају на пословне перформансе, а истраживање етичке климе у комбинацији са перцепцијом запослених о друштвено одговорном пословању, првенствено је погодно за истраживање пословања хотела који послују у оквиру специфичних дестинација, какав је и Национални парк Копаоник.



## 17. ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ ПОДАКА

- Adams, J.S., Tashchian, A., Shore, T.T. (2001): Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 29, 199-211.
- Addae, H.M., Wang, X. (2006): Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological-, job- and organization- related factors: An exploratory study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 476-493.
- Agarwal, J., Malloy, D.C. (1999): Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20, 1-14.
- Agarwal, S., Erramilli, M.K., Dev, C.S. (2003): Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Agho, A.O., Price, J.L., Mueller, C.W. (1992): Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 65(3), 185-196.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1977): Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Al-Ajmi, R. (2006): The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838-943.
- Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 419-429.
- Alexander, E.C. (2002): Consumer reactions to unethical service recovery. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 223-237.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., Emami, M. (2012): Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Allard, T., Babin, B.J., Chebat, J.C. (2009): When income matters: Customers evaluation of shopping malls' hedonic and utilitarian orientations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 40-49.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996): Affective, continuance and normative commitment to the organisation: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Al-Omari, A.A. (2013): The perceived organizational ethical climate in Hashemite University. *Asia-Pacific Education Researcher*, 22(3), 273-279.
- Altinay, L. (2010): Market orientation of small ethnic minority-owned hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 148-156.
- Al-Tuwaijiri, S., Christensen, T., Hughes, K.E. (2004): The relations among environmental disclosure, environmental performance and economic performance: A simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5-6), 447-471.
- Alvarez, G.M.J., Burgos, J.J., Céspedes, L.J.J. (2001): An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), 457-471.
- Ambrose, M.L., Arnaud, A., Schminke, M. (2008): Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics* 77(3), 323-333.
- Amran, A., Nejati, M. (2014): Corporate social responsibility perception among developing country SMEs: An exploratory study. *Ethics, Governance and Corporate Crime: Challenges and Consequences (Developments in Corporate Governance and Responsibility)*, Emerald Group Publishing Limited, 6, 85-104.

- Anand, V., Ashforth, B.E., Joshi, M. (2004): Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19, 9-23.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. (1994): Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, N.R., West, M.A. (1998): Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Anderson, R.E. (1996): Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 17-32.
- Anderson, S.E., Coffey, B.S., Byerly, R.T. (2002): Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Andrews, M.C., Baker, T., Hunt, T.G. (2011): Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1), 5-19.
- Angle, H.L., Perry, J.L. (1981): An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Angle, H.L., Perry, J.L. (1986): Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Apostolov, M. (2013): Governance and enterprise restructuring in Southeast Europe: Gross domestic product and foreign direct investments. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(4), 431-438.
- Appiah-Adu, K. (1997): Market orientation and performance: Do the findings established in large firm hold in the small business sector? *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.
- Aquino, K., Lamertz, K. (2004): A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034.
- Aquino, K., Reed, I.I. (2002): The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440.
- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C., Spence, C. (2009): Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(8), 1284-1307.
- Aronson, E. (2001): Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.
- Arthaud-Day, M.L., Rode, J.C., Turnley, W.H. (2012): Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792.
- Arvey, R., Bouchard, T., Segal, N., Abraham, L. (1989): Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., Chen, Z.X. (2002): Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcome: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989): Social identity theory and organisation. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1993): Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. (1996): Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (2000): *Handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Assaf, A.G., Josiassen, A., Cvelbar, L.K. (2012): Does triple bottom line reporting improve hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 31, 596-600.

- Atchinson, T., Lefferts, E. (1975): The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction techniques. *Personnel Psychology*, 25, 53-64.
- Athanassopoulos, A.D. (2000): Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47(3), 191-207.
- Axinn, C.N., Blair M.E., Heorhiadi, A., Thach, S.V. (2004): Comparing ethical ideologies across cultures. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 103-119.
- Aydemir, M. (2007): The effects of the satisfaction of profession on the ethical climate in the organizations. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya University, Sakarya*, 848-858.
- Babakus, E., Yavas, U., Ashill, N.J. (2009): The role of customer orientation as a moderator of the job demand burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M. (2008): The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the Turkish hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(4), 384-404.
- Babin, B., Boles, J.S. (1998): Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Babin, B.J., Boles, J.S., Robin, D.P. (2000): Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 345-358.
- Backhaus, K.B., Stone, B.A., Heiner, K. (2002): Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292-318.
- Bagozzi, R.P., Gopinath, M., Nyer, P.U. (1999): The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- Baker, D.A., Crompton, J.L. (2000): Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008): Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bandura, A. (1977): *Social learning theory*. Prentice Hall, Orrville, Ohio.
- Bandura, A. (1986): *Social foundations of moral thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Bandura, A. (1991): Social cognitive theory of moral thought and action, in Kurtines, W.M. & J.L. Gewirtz (eds.), *Handbook of moral behavior and development (volume 1, 45-103)*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Bandura, R.P., Lyons, P.R. (2012): Helping managers stimulate employee voluntary, helpful behavior. *Industrial and Commercial Training*, 44(2), 94-102.
- Baran, B.E., Rhoades Shanock, L., Miller, L.R. (2012): Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Barkemeyer, R. (2011): Corporate perceptions of sustainability challenges in developed and developing countries: Constituting a CSR divide? *Social Responsibility Journal*, 7(2), 257-281.
- Barnett, J.H., Karson, M.J. (1987): Personal values and business decisions: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 6, 371-382.
- Barnett, T., Schubert, E. (2002): Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 279-290.
- Barr, S.W., Shaw, G., Coles, T.E. (2011): Times for (un)sustainability? Challenges and opportunities for developing behaviour change policy. A case-study of consumers at home and away. *Global Environmental Change*, 21, 1234-1244.
- Bartels, R. (1967): A model for ethics in marketing. *Journal of Marketing*, 31, 20-26.
- Bauer, T.N., Green, S.G. (1996): Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.

- Baum, T. (2007): Human resource in tourism: Still waiting for chance. *Tourism Management*, 28(6), 1383-1399.
- Baum, T. (2015): Human resource in tourism: Still waiting for chance? - A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Beck, J.A., Lazer, W., Schmidgall, R. (2007): Hotel marketing managers' responses to ethical dilemmas. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(3), 35-48.
- Becker, G.S. (1993): *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special references to education*. University of Chicago Press, Chicago.
- Beehr, T.A., King, L.A., King, D.W. (1990): Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 61-81.
- Beehr, T.A., Newman, J.E. (1978): Job stress, employee health and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
- Bellou, V. (2010): Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Benkhoff, B. (1997): Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Bennett, R.J., Robson, P.J.A. (2004): The role of boards of directors in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 95-113.
- Berenbeim, R.E. (1987): *Corporate ethics*. Conference Board, New York.
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., Love, C. (2013): Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 227-233.
- Bergman, R. (2002): Why be moral? A conceptual model from developmental psychology. *Human Development*, 45, 104-124.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Jones, T.M. (1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bernacchio, C., Couch, R. (2015): The virtue of participatory governance: A MacIntyrean alternative to shareholder maximization. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 130-143.
- Berné, C., Múgica, J.M., Yagüe, M.J. (2001): The effect of variety-seeking on customer retention in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(6), 335-345.
- Berniak-Wozny, J. (2010): Corporate social responsibility in developing countries: Polish perspective. *Critical studies on corporate responsibility. Governance and Sustainability*, 1, 271-302.
- Berry, L. (1997): *Psychology at work*. McGraw-Hill, San Francisco.
- Berry, L.L. (1995): Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L.L., Wall, E.A., Carbone, L.P. (2006): Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
- Betz, M., O'Connell, L., Shepard, J.M. (1989): Gender differences in productivity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 8, 321-324.
- Bews, N.F., Rossouw, G.J. (2002): A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 377-390.
- Bhagat, P.S., Williams, J.D. (2008): Understanding gender differences in professional service relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 25(1), 16-22.
- Bharadwaj, S.G., Menon, A. (1993): Determinants of success in service industries. *Journal of Services Marketing*, 7(4), 19-40.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2003): Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.

- Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D. (2008): Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Bhattacharya, R., Devinney, T.M., Pillutla, M.M. (1998): A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Biddel, G.C., Hilary, G., Verdi, R.S. (2009): How does financial reporting quality relate to investment efficiency? *Journal of Accounting and Economics*, 48(2-3), 112-131.
- Bigne, E.J., Andreu, L., Kuster, I., Blesa, A. (2005): Quality market orientation, tourists agencies' perceived effects. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1022-1038.
- Bilgic, R. (1998): The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *The Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Black, J.A., Oliver, R.L., Paris, L.D., Yammarino, F.J., Dansereau, F. (2009): Comparing simulation results of leadership style impacts on emergent versus specific task outcomes and required simulation model components. *Organizational Behavior and Leadership: Research in Multi Levels Issues*, 8, 271-300.
- Blau, P.M. (1964): *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers, Piscataway, New Jersey.
- Blešić, I., Čerović, S., Dragičević, V. (2011): Improving the service quality as a socially responsible activity of hotel companies. *Amfiteatru Economic*, 13(29), 273-286.
- Blešić, I., Romelić, J., Garača, V. (2009): An investigation of the expectations and perceptions of consumers about the quality of services in the spa hotels of the West morava region. *Bulletin of the Serbian Geographical Society*, 89(1), 103-114.
- Blodgett, J.G., Lu, L.C., Rose, G.M., Vitell, S.J. (2001): Ethical sensitivity to stakeholder interests: A cross-cultural comparison. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 190-202.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P. (2009): Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147-158.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., Novotna, E. (2011): International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's We Care! programme (Europe, 2006-2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797-816.
- Bordas, E. (2005): The latest trends in hotel marketing, HUH INFO - professional news bulletin of the Croatian Association of Hoteliers and Restaurateurs. *Congress Material of 9. Congress of Croatian Hoteliers and Restaurateurs*, Opatija-Zagreb (p. 5).
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N. (2004): Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Bowen, D.E., Schneider, B. (1985): Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research, in Czepiel, J.A., Solomon, M.R. & C.F. Surprenant (eds.), *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business (127-147)*. Lexington, MA, D.C. Heath.
- Bowen, H.R. (1953): *Social responsibilities of businessman*. Harper & Row, New York.
- Bowen, J.T., Shoemaker, S. (1998): Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 12-25.
- Bragues, G. (2005): Business is one thing, ethics is another: Revisiting Bernard Mandeville's the fable of the bees. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 179-203.
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007): The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Branson, C.M. (2008): Achieving organisational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395.

- Brashear, T.G., Boles, J.S., Bellenger, D.N., Brooks, C.M. (2003): An empirical test of trustbuilding processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brennan, R., Eagle, L., Ellis, N., Higgins, M. (2010): Of a complex sensitivity in marketing ethics education. *Journal of Marketing Management*, 26, 1165-1180.
- Brett, J.F., Cron, W.L., Slocum, J.W. (1995): Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Brotheridge, C.M., Grandey, A.A. (2002): Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C.M., Lee, R.T. (2003): Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brown, D.J., King, J.B. (1982): Small business ethics: Influences and perceptions. *Journal of Small Business Management*, 20, 11-18.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A. (2005): Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993): Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Brown, T.J., Dacin, P.A. (1997): The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T., Licata, J.W. (2002): The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Brummette, J., Zoch, L.M. (2016): How stakeholders' personal values influence their value expectations for legitimate organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 309-321.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G., Sergeyev, A.V. (1998): Effects of cultural context on the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.
- Bulutlar, F., Oz, E.U. (2009): The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
- Burgess, S.M., Nyajeka, P. (2007): Market orientation and performance in low-income countries: The case of Zimbabwean retailers. *Advances in International Management Journal*, 20, 215-257.
- Burke, L., Logsdon, J.M. (1996): How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 437-596.
- Burke, R.J., Graham, J., Smith, F. (2005): Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *The TQM Magazine*, 17(4), 358-363.
- Burns, J.M. (1978): *Leadership*. Free Press, New York.
- Butcher, A.H. (1994): Supervisors matter more than you think: Components of a mission-centered organizational climate. *Hospital & Health Services Administration*, 39, 505-520.
- Butcher, W.C. (1997): Ethical leadership. *Executive Excellence*, 14, 5-6.
- Cabiddu, F., Lui, T.W., Piccoli, G. (2013): Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.

- Campbell, J.L. (2007): Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., McDonnell, J. (2003): Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679.
- Carpenter, J.M., Moore, M. (2009): Utilitarian and hedonic shopping value in the US discount sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 68-74.
- Carrell, M., Elbert, N. (1974): Some personal and organizational determinants of job satisfaction of postal clerks. *Academy of Management Journal*, 17, 368-373.
- Carroll, A.B. (2000): Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42.
- Carroll, A.B. (1979): A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management of Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, S.J., Gannon, M.J. (1997): *Ethical dimensions of international business*. Sage, Thousand Oaks.
- Carsten, J.M., Spector, P.E. (1987): Unemployment, job satisfaction and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 374-381.
- Carver, J. (1990): *Boards that make a difference*. Jossey-Bass Enterprises, San Francisco.
- Cassell, C., Johnson, P., Smith, K. (1997): Opening the black box: Corporate codes of ethics in their organisational context. *Journal of Business Ethics*, 16, 1077-1093.
- Cavanaugh, M.A., Noe, R.A. (1999): Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Cerović, Z. (1994): *Biznis i uspeh u upravljanju faktorima hotelijerstva (doktorska disertacija)*. Fakultet za hotelijerstvo, Opatija.
- Chai, S., Das, S., Rao, H.R. (2012): Factors affecting bloggers' knowledge sharing: An investigation across gender. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 309-341.
- Chan, E. (2008): Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 187-196.
- Chan, E., Hawkins, R. (2010): Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 641-651.
- Chan, E., Wong, S. (2006): Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481-492.
- Chang, H.T., Chi, N.W., Miao, M.C. (2007): Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 352-368.
- Chang, S., Gong, Y., Shum, C. (2011): Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R.J., Okumus, F., Chan, E.S. (2013): Co production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.
- Chathoth, P.K., Ungson, G.R., Altinay, L., Chan, E.S.W., Harrington, R., Okumus, F. (2014): Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions. *Tourism Management*, 42, 181-193.
- Chen, C., Chen, F. (2010): Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31, 29-35.
- Chen, C-H.V., Indartono, S. (2011): Study of commitment antecedents: The dynamic point of view. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 529-541.

- Chen, J-S., Tsou, H-T., Huang, Y-H. (2009): Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36-55.
- Chen, P.J., Choi, Y. (2008): Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 595-615.
- Chen, S.C., Raab, C., Tanford, S. (2015): Antecedents of mandatory customer participation in service encounters: An empirical study. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 65-75.
- Cheng, A., Brown, A. (1998): HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136-154.
- Cheng, C.C., Chen, C.T., Hsu, F.S., Hu, H.Y. (2012): Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: New insights from integrating a two-phase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1155-1166.
- Cheng, C.C., Krumwiede, D. (2012): The role of service innovation in the market orientation - New service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.
- Cheng, P.Y., Yang, J.T., Wan, C.S., Chu, M.C. (2013): Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108-115.
- Chi, C.G., Gursoy, D. (2009): Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Chiang, C.S. (2010): *How corporate social responsibility influences employee job satisfaction in the hotel industry*. University of Nevada, Las Vegas.
- Chiou, J., Pan, L. (2009): Antecedents of internet retailing loyalty: Differences between heavy versus light shoppers. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 327-339.
- Chiou, J-S., Droge, S., Hanvanich, S. (2002): Does customer knowledge affect how loyalty is formed? *Journal of Service Research*, 5(2), 113-124.
- Cho, S., Johanson, M., Guchait, P. (2009): Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Cho, Y., Park, H. (2011): Exploring the relationships among trust, employee satisfaction and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Choi, C.H., Kim, T., Lee, G., Lee, S.K. (2014): Testing the stressor-strain-outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 272-285.
- Chong, M.P.M. (2014): Influence behaviors and organizational commitment: A comparative study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 54-78.
- Chonko, L.B., Burnett, J. (1983): Measuring the importance of ethical situations as a source of role conflict: A survey of sales people, sales managers and sales support personnel. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(1), 41-47.
- Chonko, L.B., Hunt, S.D. (1985): Ethics and marketing management: An empirical examination. *Journal of Business Research*, 13, 339-359.
- Chonko, L.B., Wotruba, T.R., Loe, T.W. (2002): Direct selling ethics at the top: An industry audit and status report. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 87-95.
- Christenson, J.A. (1984): Gemeinschaft and gesellschaft: Testing the spatial and communal hypotheses. *Social Forces*, 63, 160-168.
- Christie, P.M.J., Kwon, I.W.G., Stoeberl, P.A., Baumhart, R. (2003): A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 263-287.



- Chu, K.H-L., Murrmann, S.K. (2006): Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Clark, A. (1996): Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Clarkson, M.E. (1995): A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G., Vasvari, F. (2008): Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 303-327.
- Clarkson, P., Overell, M., Chapple, L. (2011): Environmental reporting and its relation to corporate environmental performance. *ABACUS: A Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 47(1), 27-60.
- Cleek, M.A., Leonard, S.L. (1998): Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, 17, 619-630.
- Clinard, M.B. (1983): *Corporate ethics and crime*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Cohen, D.V. (1995a): Creating ethical work climates: A socio-economic perspective. *The Journal of Socio-Economics*, 24, 317-343.
- Cohen, D.V. (1995b): Moral climate in business firms: A framework for empirical research. *Academy of Management Best Papers, Proceedings of the Fifty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*, 386-390. Vancouver, BC, Canada.
- Cohen, A., Golan, R. (2007): Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432.
- Colby, A., Damon, W. (1993): The uniting of self and morality in the development of extraordinary moral commitment, in Noam, G. & T. Wren (eds.), *The moral self (149-174)*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Colby, A., Kohlberg, L., Gibbs, J., Lieberman, M. (1983): A longitudinal study of moral judgment. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 48(1-2), 1-124.
- Coles, T., Fenclova, E., Dinan, C. (2013): Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141.
- Colquitt, J.A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., LePine, J.A. (2007): Trust, trustworthiness and trust propensity: A meta analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Conway, E. (2004): Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K., Pereira, B. (2002): Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Crane, A., Matten, D. (2004): *Business ethics: A European perspective*. Oxford University Press, New York.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., Rich, B.L. (2010): Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Creyer, E.H., Ross, W.T. (1997): The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Cronin, J.J.Jr., Brady, M.K., Hult, G.T.M. (2000): Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

- Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005): Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Byrne, Z.S. (2003): The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Cullen, J.B., Praveen, P., Victor, B. (2003): The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Cullen, J.B., Victor, B., Bronson, J.W. (1993): The Ethical Climate Questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.
- Čabrilo, S., Grubić-Nešić, L. (2010): A strategic model for intellectual capital reporting: Study of service industry in Serbia. *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, 161-170. Lisbon, Portugal.
- Daft, R.L. (2006): *The new era of management*. International edition, Thompson South-Western, China.
- Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dailey, R.C., Kirk, D.J. (1992): Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305-317.
- Dallimore, K.S., Sparks, B.A., Butcher, K. (2007): The influence of angry customer out-bursts on service providers' facial displays and affective states. *Journal of Service Research*, 10(1), 78-92.
- Daneshfard, K., Rahimi, G., Damirchi, Q.V. (2011): Surveying the role of ethical climate on job satisfaction in Iran's small and medium enterprises. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(2), 11-19.
- Daniel, K., Darby, D.N. (1997): A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 131-147.
- Dansereau, F., Alutto, J.A., Yammarino, F.J. (1984): *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N., Ryder, P. (2001): The dimensions of organizational climate in four- and five-star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25, 444-461.
- Davidson, M., Manning, M.L., Brosnan, P., Timo, N. (2002): Organizational climate, perceived customer satisfaction and revenue per available room in four and five star Australian hotels. *Tourism Analysis*, 6(2), 123-137.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Tan, H.H. (2000): The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Davis, K., Blomstrom, R.L. (1975): *Business and society: Environment and responsibility*. McGraw-Hill, New York.
- Davison, L., Al-Shaghana, K. (2007): The link between six sigma and quality culture - An empirical study. *Total Quality Management*, 18(3), 249-265.
- Dawes, J. (2000): Market orientation and company profitability: Further evidence in incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Management*, 25, 173-199.
- Dawson, L.M. (1997): Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 16, 1143-1152.
- Dawson, M.E., Abbott, J. (2009): Hospitality culture and climate: Keys to retaining hospitality employees and creating competitive advantage. *Proceedings of the International CHRIE Conference - Refereed Track*, 3-8. University of Massachusetts, Amherst.

- De Grosbois, D. (2012): Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 896-905.
- De Leaniz, P.M.G., Rodríguez, I.R.D.B. (2015): Exploring the antecedents of hotel customer loyalty: A social identity perspective. *Journal of Hospitality Marketing Management*, 24(1), 1-23.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A.J. (1982): *Corporate cultures*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- DeConinck, J.B. (2010): The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 63(4), 384-391.
- DeConinck, J.B. (2011): The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust and turnover among sales people. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.
- DeCotiis, T.A., Summers, T.P. (1987): A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Deery, M.A., Shaw, R.N. (1999): An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 387-400.
- Deery, S.J., Iverson, R.D., Walsh, J.T. (2006): Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175.
- Dees, J.G., Starr, J.A. (1992): Entrepreneurship through an ethical lens: Dilemmas and issues for research and practice, in Sexton, D.L. & J.D. Kasarda (eds.), *The state of the art of entrepreneurship (89-116)*. Kent Publishing, Boston, Mass.
- Defoe, V., Falk, H. (1998): Audited social responsibility disclosures. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(2), 193-199.
- Denison, D. (1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Dermody, M.B., Young, M., Taylor, S.L. (2004): Identifying job motivation factors of restaurant servers: Insight for the development of effective recruitment and retention strategies. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5(3), 1-14.
- Deshpande, R., Farley, J., Webster, F. (1993): Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese companies: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpande, S.P. (1996): The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- Deshpande, S.P., George, E., Joseph, J. (2000): Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 211-217.
- Diacon, S.R., Ennew, C.T. (1996): Can business ethics enhance corporate governance? Evidence from a survey of UK Executives. *Journal of Business Ethics*, 15, 623-634.
- Diaz, A., Vazquez, R. (1998): La calidad de servicio percibida por los clientes y por las empresas de turismo rural. *Revista Espanola de Investigacion de Marketing ESIC*, 2(1), 31-54.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W., Ehrhart, M. (2001): An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.
- Dirks, K., Ferrin, D. (2001): The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002): Trust in leadership: A meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2010): From corporate social responsibility awareness to action? *Social Responsibility Journal*, 6(3), 452-468.

- Dittmar, H., Long, K., Meek, R. (2004): Buying on the internet: Gender differences in on-line and conventional buying motivations. *Sex Roles*, 50(5/6), 423-444.
- Divjak, T., Stanić, M. (2015): The effect of job satisfaction on organizational commitment of employees in hotels in Serbia. *Proceedings of the Contemporary Trends in Event and Creative Industry*, 46-47. Novi Sad, Serbia.
- Dobrevna-Martinova, T., Villeneuve, M., Strickland, L., Matheson, K. (2002): Occupational role stress in the Canadian forces: Its association with individual and organizational well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(2), 111.
- Dodds, R., Joppe, M. (2009): The demand for and participation in corporate social responsibility and sustainable tourism - Implications for the Caribbean. *ARA Journal of Travel Research*, 2(1), 1-24.
- Donaldson, T. (2003): Taking ethics seriously - A mission now more possible. *The Academy of Management Review*, 28, 363-366.
- Donaldson, T., Dunfee, T.W. (1999): *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Harvard Business School Press, Boston.
- Donavan, D.T., Brown, T.J., Mowen, J.C. (2004): Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Donegani, C.P., McKay, S., Moro, D. (2012): A dimming of the 'warm glow'? Are non-profit workers in the UK still more satisfied with their jobs than other workers. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 13, 313-342.
- Dong, P., Siu, N.Y-M. (2013): Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors. *Tourism Management*, 36, 541-551.
- Donthu, N., Yoo, B. (1998): Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1, 178-186.
- Dopson, L., Nelson, A. (2003): Future of hotel education: Required program content areas for graduates of U.S. hospitality programs beyond the year 2000 - Part two. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 15(3), 11-17.
- Dormann, C., Zapf, D. (2004): Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Dragin, A., Jovanović, T., Besermenji, S. (2013): Ethical climate in hospitality facilities in Serbia. *Proceedings of the Contemporary Trends in Tourism and Hospitality. Peace, Culture and Tourism*, pp. 49. Novi Sad, Serbia.
- Driscoll, J.W. (1978): Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Drucker, P.F. (1990): *Managing the non-profit organization: Principles and practices*. Harper-Collins Publishers, New York.
- Dubinsky, A.J., Ingram, T.N. (1984): Correlates of salespeople's ethical conflict: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 3, 343-353.
- Dyer, W.G.Jr. (1985): The cycle of cultural evolution in organizations, in Kilmann, R.H., Saxton, M.J. & R. Serpa (eds.), *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ealias, A., George, J. (2012): Emotional intelligence and job satisfaction: A correlational study. *Research Journal of Commerce and Behavioral Science*, 1(4), 37-42.
- Eddleston, K.A., Veiga, J.F., Powell, G.N. (2006): Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91, 437-445
- Egri, C.P., Ralston, D.A., Milton, L., Naoumova, I., Palmer, I., Ramburuth, P. Wangeheim, F., Carranza, M.T.D.L.G., Riddle, L., Girson, I., Elenkov, D. (2004): Managerial perspectives on corporate environmental and social responsibilities in 22 countries. *Academy of Management proceeding*, 1, C1-C6.

- Einarsen, S. (1999): The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000): Harrassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379–401.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (1996): Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organisations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-202.
- Eisenberg, E.M. (2000): The kindness of strangers: Hospitality in organizational communication scholarship, in Corman, S. & M.S. Poole (eds.), *Foundations of organizational communication: Finding common ground*. Guilford, NY.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. (2001): Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986): Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elangovan, A.R. (2001): Causal ordering of stress, satisfaction and commitment and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4), 59-66.
- Elci, M., Alpkın, L. (2009): The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.
- Elci, M., Kitapci, H., Erturk, A. (2007): Effects of quality culture and corporate ethical value on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach. *Total Quality Management*, 18(3), 285-302.
- Elias, R.Z. (2005): The effect of corporate ethics values on accountants' perception of social responsibility. *Journal of Applied Business Research*, 21(4), 1-10.
- Elizur, D., Koslowsky, M. (2001): Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Engelgen, L.K., Hott, D.D. (1992): Students' perceptions of ethical issues in the hospitality and tourism industry. *Hospitality Research Journal*, 15(2), 41-50.
- Erakovich, R., Bruce, R., Wyman, S. (2002): Preliminary results: A study of the relationship of ethical work climate and organizational culture in public organizations. *Proceedings of the American Society for Public Administration National Conference*. Phoenix, AZ.
- Erikson, E.H. (1964): *Insights and responsibility*. Norton, New York.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., Westlund, A. (2004): Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(1/2), 122-136.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., Gjesing Antvor, H. (2010): The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal*, 22(4), 369-378.
- Esrock, S.L., Leichty, G.B. (1998): Social responsibility and corporate web pages: Self presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305-326.
- Etzioni, A. (1988): *The moral dimension: Toward a new economics*. Free Press, New York.
- Etzioni, A. (1993): *The spirit of community*. Crown, New York.
- Evans, J.M., Treviño, L.K., Weaver, G.R. (2006): Who's in the ethics driver's seat? Factors influencing ethics in the MBA curriculum. *Academy of Management Learning & Education*, 5, 278-293.
- Falck, O., Heblich, S. (2007): Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254.
- Fassin, Y., Van Rossem, A., Buelens, M. (2010): Small business owner-manager's perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98, 425-453.
- Fearne, A., García Álvarez-Coque, J.M., López-García Usach Mercedes, T., García, S. (2013): Innovative firms and the urban/rural divide: The case of agro-food system. *Management Decision*, 51(6), 1293-1310.

- Feng, Y.X., Zheng, B., Tan, J.R. (2007): Exploratory study of logistics service quality scale based on online shopping malls. *Journal of Zhejiang University SCIENCE A*, 8(6), 926-931.
- Ferreira, P., Real de Oliveira, E. (2014): Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G. (1985): A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Ferrell, O.C., Johnston, M.W., Ferrell, L. (2007): A framework for personal selling and sales management ethical decision making. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(4), 291-299.
- Ferrell, O.C., Skinner, S.J. (1988): Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25, 103-109.
- Ferrell, O.C., Zey-Ferrell, M., Krugman, D. (1983): A comparison of predictors of ethical and unethical behavior among corporate and agency advertising managers. *Journal of Macromarketing*, 3(1), 19-27.
- Fischer, C. (1975): Toward a subcultural theory of metropolitanism. *American Journal of Sociology*, 80, 1319-1341.
- Fisher, J. (2003): Surface and deep approaches to business ethics. *Leadership Organization Development Journal*, 24(2), 96-101.
- Flaherty, K.E., Pappas, J.M. (2000): The role of trust in salesperson-sales manager relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Foa, E., Foa, U. (2001): Resource theory of social exchange in handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights and social applications, in Törnblom, K. & A. Kazemi (eds.), *Critical issues in social justice (15-32)*. New York.
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., Häusler, N. (2012): Corporate social responsibility: The disclosure performance gap. *Tourism Management*, 33, 1544-1553.
- Ford, J.B., Honeycutt, E.D. (1992): Japanese national culture as a basis for understanding Japanese business practices. *Business Horizons*, 35(6), 27-34.
- Forte, A. (2004): Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 167-173.
- Freakley, M., Burgh, G. (2001): *Engaging with ethics: Ethical inquiry for teachers*. Social Science Press Australia, Katoomba.
- Freedman, A.M., Bartholomew, P.S. (1990): Age/experience and gender as factors in ethical development of hospitality managers and students. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 14(2), 1-10.
- Freeman, I., Hasnaoui, A. (2011): The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419-443.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston MA.
- Frenkel, S., Sanders, L., Bednall, T. (2013): Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 7-29.
- Fritz, J.M.H., Arnett, R.C., Conkel, M. (1999): Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 20, 289-299.
- Fritzche, D.J., Becker, H. (1984): Linking management behavior to ethical philosophy. *Academy of Management Journal*, 27, 166-175.
- Fritzche, D.J. (2000): Ethical climates and the ethical dimension of decision-making. *Journal of Business Ethics*, 24, 125-140.
- Froehlich, D.E., Beusaert, S., Segers, M. (2016): Aging and the motivation to stay employable. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 756-770.

- Frye, W., Mount, D. (2007): An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), 109-134.
- Fu, W., Deshpande, S.P. (2014): The impact of caring climate, job satisfaction and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Fukuyama, F. (1999): *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press Paperbacks, New York.
- Fullerton, R.A., Punj, G. (2004): Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehavior. *Journal of Business Research*, 57(11), 1239-1249.
- Furrer, O., Lantz, C., Perrinjaquet, A. (2004): The impact of values on attitude toward market orientation. *Working Paper Series*, 04-104, 103-127.
- Gabarro, J.J. (1978): The development of trust, influence and expectations, in Athos, A.G. & J.J. Gabarro (eds.), *Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships (290-303)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Galič, M. (2012): The importance of employee's satisfaction in the catering business. *Proceedings of the Trends and Challenges in Food Technology, Nutrition, Hospitality and Tourism*, 287-292. Ljubljana, Slovenia.
- Game, A.M., Gregoriou, A. (2016): Do brokers act in the best interests of their clients? New evidence from electronic trading systems. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 187-197.
- Ganster, D. (2005): Executive job demands: Suggestions from a stress and decision making perspective. *The Academy of Management Review*, 30(3), 492-502.
- Garcia-Rodriguez, F.J., Del Mar A.C.Y. (2007): Relation between social environmental responsibility and performance in hotel firms. *Hospitality Management*, 26, 824-839.
- Garriga, E., Melé, D. (2004): Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gelb, B.D. (1995): More boycotts ahead? Some implications. *Business Horizons*, 38(2), 70-76.
- Gellert, J.F., Schalk, R. (2011): The influence of age on perceptions of relationship quality and performance in care service work teams. *Employee Relations*, 34(1), 44-60.
- Gentile, M.C. (2010): *Giving voice to values: How to speak your mind when you know what's right*. Yale University Press, New Haven, CT.
- George, J.M. (1989): Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 317-324.
- George, J.M., Brief, A.P. (1992): Feeling gooddoing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gerhart, B. (1987): How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 366.
- Getz, K.A., Volkema, R.J. (2001): Culture, perceived corruption and economics. *Business and Society*, 40(1), 7-30.
- Giacalone, R.A., Thompson, K.R. (2006): Business ethics and social responsibility education: Shifting the worldview. *Academy of Management Learning & Education*, 5, 266-277.
- Gilbert, J. (2003): A matter of trust. *Sales & Marketing Management*, 155(3), 30-35.
- Gilligan, C. (1982): *In a different voice*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Gilmore, J.H., Pine, B.J. (2002): Differentiating hospitality operations via experiences: Why selling services is not enough. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 87-96.

- Giri, G., Tse, E.C.Y. (2006): Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454-468.
- Gittell, J.H., Douglass, A. (2012): Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709-733.
- Glazer, S., Beehr, T.A. (2005): Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 467-487.
- Glazer, S., Daniel, S.C., Short, K.M. (2004): A study of relationship between organisational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3), 323-345.
- Glenn, N.D., Hill, L. (1977): Nonmetropolitan-metropolitan differences in attitudes and behavior in the United States. *Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*, 429, 36-50.
- Godfrey, P. (2005): The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30, 777-798.
- Godfrey, P.C., Hatch, N.W. (2007): Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98.
- Goetsch, D.L., Davis, S.B. (2014): *Quality management for organizational excellence*. Pearson, London.
- Golding, J., Resnick, A., Crosby, F. (1983): Work satisfaction as a function of gender and job status. *Psychology of Women Quarterly*, 7(3), 286-290.
- Gomez-Carrasco, P., Guillamon-Saorin, E., Garcia Osmá, B. (2016): The illusion of CSR: Drawing the line between core and supplementary CSR. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 121-151.
- Gordon, J.R. (1996): *Organizational behavior: A diagnostic approach*. Fifth Edition. Prentice Hall, Inc.
- Graham, J.W., Organ, D.W. (1993): Commitment and the covenantal organization. *Journal of Managerial Issues*, 5, 483-502.
- Grandey, A.A., Kern, J.H., Frone, M.R. (2007): Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion and the role of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Grant, A.M., Patil, S.V. (2012): Challenging the norm of selfinterest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, 37(4), 547-568.
- Grbac, B., Lončarić, D. (2009): Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 143-158.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000): A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, J., Mahon, J. (1997): The corporate social performance and corporate financial performance debate: 25 years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Grissemann, U., Plank, A., Brunner-Sperdin, A. (2013): Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Gruber, V., Schlegelmilch, B.B. (2013): Integration and exchange: How executive MBA students envision ethics education. *Journal of Marketing Education*, 35(2), 95-106.
- Gubler, J.R., Herrick, S., Price, R.A., Wood, D.A. (2015): Violence, aggression and ethics: The link between exposure to human violence and unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-10.
- Guest, D.E., Conway, N. (2002): Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.



- Gunlu, E., Aksarayli, M., Perçin, N. (2010): Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Gupta, S., Zeitham, V. (2006): Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
- Haan, N., Aerts, E., Cooper, B.A. (1985): *On moral grounds*. New York University Press, New York.
- Hackman, J.R. (1992): Group influences on individual in organizations, in Dunnette, M.D. & L.M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organization psychology (269-313)*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Hackman, J.R., Lawler, E. (1971): Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R., Oldham, G. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hage, J. (1980): *Theories in organizations: Form, process and transformation*. John Wiley and Sons, New York.
- Halbesleben, J.R.B., Bowler, W.M. (2007): Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.
- Hansen, F., Smith, M. (2006): The ethics of business strategy. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 201-206.
- Hansmann, H. (1987): Economic theories of nonprofit organization, in Powell, W.W. (ed.), *The nonprofit sector: A research handbook (27-42)*. Yale University Press, New Haven.
- Harris, G.E., Cameron, J.E. (2005): Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159.
- Harris, L.C. (2012): Ripping off' tourists: An empirical evaluation of tourists' perceptions and service worker (mis)behavior. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1070-1093.
- Harrison, J., Freeman, E. (1999): Stakeholders, social responsibility, empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002): Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hassan, A. (2007): Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.
- Heames, J.T., Harvey, M.G., Treadway, D. (2006): Status inconsistency: An antecedent to bullying behaviour in groups. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 348-361.
- Hellman, C.M. (1997): Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677- 689.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1957): *The motivation to work*. John Wiley and Sons Inc., New York, NY.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr., Schlesinger, L.A. (1994): Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Higgins-Desbiolles, F. (2006): More than an "Industry": The forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management*, 27, 1192-1208.
- Hillman, A.J., Keim, G.D. (2001): Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line. *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hines, T.M. (2004): Researching specific non-profit organizations: A selective bibliography. *Reference Services Review*, 32(3), 302-312.
- Hitt, M., Haynes, K.T., Serpa, R. (2010): Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.

- Hochschild, A.R. (1983): *The managed heart*. University of California Press, Berkeley.
- Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L., Ferns, G.R., Brymer, R.A. (1999): Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 296-313.
- Hoel, H., Beale, D. (2006): Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: Towards a contextualized and interdisciplinary approach. *British Journal of Industrial Relations*, 44(2), 239-262.
- Hoel, H., Cooper, C. (2000): *Destructive conflict and bullying at work*. University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester.
- Hoel, H., Faragher, B., Cooper, C.L. (2004): Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviour is not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 367-387.
- Hoffman, B., Woehr, D. (2006): A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Hoffman, K.D., Ingram, T.N. (1992): Service provider job satisfaction and customer oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hoffman, M.L. (1988): Moral development, in Bornstein, M.H. & M.L. Lamb (eds.), *Developmental psychology: An advanced textbook (second edition, 205-260)*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Hofman, D., Stetzer, A. (1996): A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, 49, 307-339.
- Hofstede, G. (1979): Value systems in forty countries: Interpretation, validation and consequences for theory, in Eckensberger, L.H., Lonner, W.J. & Y.H. Poortinga (eds.), *Cross-cultural contributions to psychology (398-407)*. Swets & Zeitlinger, Lisse, Netherlands.
- Hofstede, G. (1983): Dimensions of national culture in fifty countries and three regions, in Deregowski, J.B., Dziurawiec, S. & R.C. Annios (eds.), *Expiscations in cross-cultural psychology (335-355)*. Swets and Zeitlinger, Lisse, Netherlands.
- Hofstede, G. (1984): The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389-398.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, Berkshire, UK.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. McGraw-Hill, London.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations, software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. USA: McGraw-Hill. [www.ethics.unwto.org/content/corporate-social-responsibility-initiatives](http://www.ethics.unwto.org/content/corporate-social-responsibility-initiatives) (децембар 2016. године).
- Hofstede, G.H. (1980): *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Holcomb, J.L., Upchurch, R.S., Okumus, F. (2007): Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Holden, A. (2000): *Environment and tourism*. Routledge, London.
- Holmes, S.A., Langford, M., Welch, O.J., Welch, S.M. (2002): Associations between internal controls and organization citizenship behavior. *Journal of Managerial Issues*, 14, 85-99.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., Griffeth, R.W. (1992): A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.

- Homburg, C., Pflesser, C. (2000): A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Honderich, T. (1995): *Oxford companion to philosophy*. Oxford University Press, Oxford.
- Honeycutt, E., Glassman, M., Zugelder, M., Karande, K. (2001): Determinants of ethical Behavior: A study of auto sale-people. *Journal of Business Ethics*, 32, 69-79.
- Hooks, J., Van Staden, C. (2011): Evaluating environmental disclosures: The relationship between quality and extent measures. *The British Accounting Review*, 43, 200-213.
- Hooper, P.D., Greenall, A. (2005): Exploring the potential for environmental performance benchmarking in the airline sector. *Benchmarking*, 12, 151-165.
- Hopkins, M. (2003): *The planetary bargain - CSR matters*. Earthscan, London.
- Hopkins, S.M., Weathington, B.L. (2006): The relationships between justice perceptions, trust and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- Hoppock, R. (1935): *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York.
- Horppu, M., Kuivalainen, O., Tarkiainen, A., Ellonen, H. (2008): Online satisfaction, trust and loyalty and the impact of the offline parent brand. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 403-413.
- Hosmer, L.T. (1994): Why be moral? A different rationale for managers. *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 191-204.
- Hosmer, L.T. (1995): Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hu, W., Wall, G. (2005): Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(6), 617-35.
- Huang, W-R., Su, C-H. (2016): The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42-52.
- Huimin, G., Ryan, C. (2011): Ethics and corporate social responsibility - An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 875-885.
- Hulin, C., Smith, P. (1965): A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-16.
- Hult, G., Hurley, R., Knight, G. (2004): Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Humborstad, S.I.W., Perry, C. (2011): Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.
- Hunt, S., Wood, V.R, Chonko, L.B. (1989): Corporate ethics values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B., Wilcox, J.B. (1984): Ethical problems of marketing researchers. *Journal of Marketing Research*, 21, 309-324.
- Hunt, S.D., Vitell, S. (1986): A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 8, 5-16.
- Hunt, S.D., Vitell, S. (1992): The general theory of marketing ethics: A retrospective and revision, in Quelch, J. & C. Smith (eds.), *Ethics in marketing*. Richard D. Irwin, Chicago.
- Hur, W.M., Moon, T.W., Jung, Y.S. (2015): Customer response to employee emotional labor: The structural relationship between emotional labor, job satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 71-80.
- Idowu, S.O., Pappasolomou, I. (2007): Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies. *Corporate Governance*, 7(2), 136-147.

- Igalens, J., Gond, J. (2005): Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56, 131-148.
- Inglehart, R. (2000): Globalization and postmodern values. *Washington Quarterly*, 23(1), 215-229.
- Ingram, T.N., La Forge, R.W., Schepker, C.H.Jr. (2007): Salesperson ethical decision making: The impact of sales leadership and sales management control strategy. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(4), 301-315.
- Inoue, Y., Lee, S. (2011): Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32, 790-804.
- Iqbal, N., Bhatti, W.A., Zaheer, A. (2013): Corporate ethical values, group creativity, job commitment and performance: The effect of work response on work context. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(1), 79-94.
- Irving, P.G., Coleman, D.F. (2003): The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 97-106.
- Jaakson, K. (2010): Management by values: Are some values better than others? *Journal of management Development*, 29(9), 795-806.
- Jackson, L.A. (2010): Enterprise resource planning systems: Revolutionizing lodging human resources management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), 20-29.
- Jafari, J., Sola, E.F. (1996): Human resource development and quality tourism: A multi-conference report. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 228-231.
- Jafari, J., Var, T. (1994): Human resources for tourism. *Annals of Tourism Research*, 21(4), 847-848.
- Jahantigh, M., Zare, S., Shahrakipour, M. (2016): The survey of the relationship between ethical climate and ethical behavior in nurses. *Der Pharma Chemica*, 8(3), 189-193.
- Jain, R., Sinha, G., Sahney, S. (2011): Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 296-314.
- Jamal, M. (2004): Burnout, stress and health of employees on nonstandard work schedules: A study of Canadian workers. *Stress and Health*, 20(3), 113-119.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2006): Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaramillo, F., Mulki, J., Solomon, P. (2006): The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jawaid, M., Baig, A.T., Chaudary, S. (2014): Role of organizational ethics on job satisfaction: Case of insurance sector of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 42-53.
- Jaworski, B.J., Kolhi, A.K. (1993): Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jehn, K.A., Rupert, J., Nauta, N. (2006): The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes: Satisfaction, work motivation and absenteeism. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 96-109.
- Johannesson, R.E. (1973): Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.
- Johnson, R.A., Greening, D.W. (1999): The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.

- Johnston, M.W., Marshall, G.W. (2005): *Churchill/ Ford/Walker's sales force management* (8th edition). McGraw-Hill Irwin, New York.
- Jolliffe, L., Farnsworth, R. (2003): Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316.
- Jones, T.M. (1991): Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Joseph, J., Deshpande, S.P. (1997): The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses. *Health Care Management Review*, 22(1), 76-81.
- Jovanović, T., Mijatov, M., Dragin, A., Simat, K., Majstorović, N. (2018): Identification of predictors' effects on perceiving the ethical climate and job satisfaction within Serbian tourism industry. *Under the review proces*.
- Jovičić, A., Pivac, T., Dragin, A. (2011): Ethical conduct of employees in tourist organizations in Novi Sad (Serbia). *Tourism*, 15(4), 135-147.
- Julian, C.C. (2008): Emotional dissonance and customer service: An exploratory study. *Service Marketing Quarterly*, 29(3), 1-23.
- Jung, H.S., Namkung, Y., Yoon, H.H. (2010): The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 538-546.
- Jung, H.S., Yoon, H.H. (2013): Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34,1-8.
- Jung, K., Jae Moon, M., Hahm, S.D. (2007): Do age, gender and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146.
- Jurkovic, G.J., Kuperminc, G., Perilla, J., Murphy, A., Ibañez, G., Casey, S. (2004): Ecological and ethical perspectives on filial responsibility: Implications for primary prevention with immigrant Latino adolescents. *Journal of Primary Prevention*, 25(1), 81-104.
- Jušćius, V., Snieška, V. (2008): Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 58(3), 34-44.
- Kacperczyk, A. (2009): With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30, 261-285.
- Kahle, L.R. (1983): *Social values and social change: Adaptation to life in America*. Praeger, New York.
- Kaiser, L. (2007): Gender-job satisfaction differences across Europe. *International Journal of Manpower*, 28(1), 75-94.
- Kang, K.H., Lee, S., Huh, C. (2010): Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72-82.
- Kang, K.H., Stein, L., Heo, C.Y., Lee, S. (2012): Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564-572.
- Kant, I. (1959): *Foundations of the metaphysics of morals and what is enlightenment, trans, with an introduction by Lewis W. Beck*. Macmillan, London.
- Kaplan, M. (2010): *The effect of the perceived of the ethical climate and organizational support in hotel enterprises, the example of Cappadocia (PhD Dissertation)*. Selçuk University Social Science Institution, Konya, Turkey.
- Kaptein, M. (2009): Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261-281

- Kaptein, M., Schwartz, M.S. (2007): The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated model. *Journal of Business Ethics*, 78, 111-27.
- Kaptein, M., Wempe, J. (1998): Twelve Gordian knots when developing an organisational code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 29, 199-211.
- Karatepe, O.M. (2012): Job resources, work engagement and hotel employee outcomes: A time-lagged analysis. *Economic Research*, 25(3), 644-665.
- Karatepe, O.M., Agbaim, I.M. (2012): Perceived ethical climate and hotel employee outcomes: An empirical investigation in Nigeria. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(4), 286-315.
- Karatepe, O.M., Aleshinloye, K.D. (2009): Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Karatepe, O.M., Beirami, E., Bouzari, M., Safavi, H.P. (2014): Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.
- Karatepe, O.M., Yorganci, I., Haktanir, M. (2009): Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Karatepe, O.M., Yorganci, I., Haktanir, M. (2010): An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Service Marketing Quarterly*, 31(1), 72-88.
- Karin Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M., Rutigliano, P.J. (2014): Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries. *Cross Cultural Management*, 21(1), 55-77.
- Kashif, M., Ting, H. (2014): Service-orientation and teaching quality: Business degree students' expectations of effective teaching. *Asian Education and Development Studies*, 3(2), 163-180.
- Kassinis, G.I., Soteriou, A.C. (2003): Greening the service profit chain: The impact of environmental management practices. *Production and Operations Management*, 12(3), 386-403.
- Katz, J.P., Swanson, D.L., Nelson, L.K. (2001): Culture-based expectations of corporate citizenship: A propositional framework and comparison of four cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(2), 149-171.
- Kelley, S.W., Dorsch, M.J. (1991): Ethical climate, organizational commitment and indeptedness among purchasing executives. *Journal of Personel Selling and Sales Management*, 11(4), 55-66.
- Kelly, J. (1989): Gender, pay and job satisfaction of faculty in journalism. *Journalism Quarterly*, 66(2), 446-52.
- Kennedy, K.N., Lassk, F.G., Goolsby, J.R. (2002): Customer mindset of organization-wide employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 159-171.
- Kernbach, S., Schutte, N.S. (2005): The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444.
- Kicošev, S., Blešić, I., Bradić, M. (2011): Are successful financial companies in Serbian hotel industry also socially responsible? *ECONOMIC*, 289.
- Kihlstrom, J.K., Klein, S.B. (1994): The self as a knowledge structure, in Wyer, R.S. & T.K. Srull (eds.) *Handbook of social cognition (Volume 1, 153-208)*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Kilili, R., Bozdağlar, H. (2013): Comparing job satisfaction among managers and employees: An empirical evidence leisure sector in North Cyprus. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(2), 509-516.

- Kim Jean Lee, S., Yu, K. (2004): Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Kim, E.E.K., Kang, J., Mattila, A.S. (2012): The impact of prevention versus promotion hope on CSR activities. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 43-51.
- Kim, H.R., Lee, M., Lee, H.T., Kim, N.M. (2010): Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kim, K-H., Kwon, J-H. (2010): Effect of emotional dissonance and exhaustion on customer orientation for hotel F&B employees. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 13(1), 215-231.
- Kim, N.Y., Miller, G. (2008): Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 941-954.
- Kim, S. (2005): Gender differences in the job satisfaction of public employees: A study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52(9/10), 667-681.
- Kim, S.H., Suh, M.S. (2005): A study on the influencing and moderating factors of service providers' emotional dissonance in the service encounter. *Journal of Korean Marketing Association*, 20(1), 111-145.
- Kim, T.Y., Wang, C., Kondo, M., Kim, T.H. (2007): Conflict management styles: The differences among the Chinese, Japanese and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 23-41.
- Kim, W.G., Leong, J.K., Lee, Y-K. (2005): Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- King, C., Grace, D. (2009): Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005): Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kirrane, M., Buckley, F. (2004): The influence of support relationships on work-family conflict: Differentiating emotional from instrumental support. *Equal Opportunities International*, 23, 78-96.
- Klein, J., Dawar, N. (2004): Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Kluckhohn, R. (1962): *Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn*. The Free Press of Glencoe/ Macmillan, New York.
- Knani, M. (2014): Ethics in the hospitality industry: Review and research agenda. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 1-8.
- Koh, H.C., Boo, E.H.Y. (2001): The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- Kohlberg, L. (1967): Moral and religious education and the public schools: A developmental view', in Sizer, T. (ed.), *Religion and public education (164-183)*. Houghton Mifflin, Boston.
- Kohlberg, L. (1969): Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization, in Goslin, D. (ed.), *Handbook of socialization theory and research (347-480)*. Rand McNally, Skokie, IL.
- Kohlberg, L. (1981): *The philosophy/moral development*. Harper & Row, New York.
- Kohlberg, L. (1984): *The philosophy of moral development*. Harper & Row, New York.
- Kohtamaki, M., Hakala, H., Partanen, J., Parida, V., Wincent, J. (2015): The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 463-485.
- Komppula, R. (2014): The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371.

- Koo Moon, H., Kwon Choi, B. (2014): How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 85-106.
- Koris, R., Nokelainen, P. (2015): The student-customer orientation questionnaire (SCOQ) Application of customer metaphor to higher education. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 115-138.
- Korp, H., Nickson, J., Jack, W. (1973): Motivation hygiene deprivation as a predictor of job turnover. *Personnel Psychology*, 26, 377-84.
- Koutra, C. (2013): *More than simply corporate social responsibility (CSR): Implications of CSR for tourism development and poverty reduction in developing countries: A political economy perspective*. Nova publishers, New York.
- Koyuncu, M., Burke, R., Fiksenbaum, L. (2006): Work experience and satisfaction of male and female professors in Turkey: Signs of progress? *Equal Opportunities International*, 25(1), 38-47.
- KPMG International (2008): *KPMG international survey of corporate responsibility reporting*. KPMG, London (<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/11/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.html>, април, 2016).
- Kraja, G. (2011): The importance of human resource management and performance in tourism, *Proceedings of the Contemporary Trends in Tourism and Hospitality (Via Danube, the main Street of Europe)*, pp. 73. Novi Sad, Serbia.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2000): *Organizational behavior* (Fifth Edition). The Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. (1952): *Culture: A critical review of concepts & definitions*. *Proceedings of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, vol. 47. Harvard University, Cambridge, MA.
- Kucukusta, D., Mak, A., Chan, X. (2013): Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Kuehl, C.R., Lambing, P. (1990): *Small business*. Chicago, Dryden.
- Kurtines, W.M. (1984): Moral behavior as rule governed behavior: A psychosocial role-theoretical approach to moral behavior and development, in Kurtines, W. & J. Gewirtz (eds.), *Morality, moral behavior and moral development* (303-324). Wiley, New York.
- Kurtines, W.M. (1986): Moral behavior as rule governed behavior: Person and situation effects on moral decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 784-791.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, Z., Buyruk, L. (2010): The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., Ko, W. (2013): An organization's ethical climate, innovation and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51(6), 1250-1275.
- Labib Eid, N., Robert Sabella, A. (2014): A fresh approach to corporate social responsibility (CSR): Partnerships between businesses and non-profit sectors. *Corporate Governance*, 14(3), 352-362.
- Laczniak, G.R., Murphy, P.E. (1993): *Ethical marketing decisions: The higher road*. Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- Ladhari, R., Pons, F., Bressolles, G., Zins, M. (2011): Culture and personal values: How they influence perceived service quality. *Journal of Business Research*, 64(9), 951-957.
- Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994): Human resource systems and sustained competitive advantages: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.



- Lagace, R.R. (1991): An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 49-58.
- Lages, C.R., Piercy, N.F. (2012): Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, 15(2), 215-230.
- Lai, K. (2003): Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance. *International Journal of Production Economics*, 94, 17-34.
- Laksmi, R.A. (2004): The effect of quality culture and corporate ethics values on intention to leave and organizational commitment. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(2), 140-145.
- Lam, J-C., Hung, B. (2005): Ethics, income and religion. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 199-214.
- Lam, T., Zhang, H.Q. (2003): Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-220.
- Lange, T. (2012): Job satisfaction and self-employment: Autonomy or personality? *Small Business Economics*, 38(2), 165-177.
- Lantos, G.P. (1987): A theology of marketing ethics, in Reidenbach, R. & Milton (eds.) *Marketing ethics; Current issues and future considerations (7-16)*. Ruston, LA, Southern Marketing Association.
- Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G. (2001): Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of Consumer Marketing*, 18(6), 503-520.
- Lau, G.T., Huang, S.B. (1999): The influence of task characteristics and job-related characteristics on retail sales person selling orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 147-156.
- Lau, C. (2010): A step forward: Ethics education matters! *Journal of Business Ethics*, 92, 565-584.
- LaVan, H., Martin, W.M. (2007): Bullying in the U.S. workplace: Normative and process-oriented ethical approaches. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 147-165.
- Lawter, L., Guo, G., Rua, T. (2011): The disconnect between business ethics education and putting it into practice: How do we fix it?, in Wankel, C. & A. Stachowicz-Stanusch (eds.), *Effectively integrating ethical dimensions into business education (233-251)*. Information Age Publishing, Charlotte, NC.
- Lawter, L., Rua, T., Guo, C. (2014): The interaction between learning styles, ethics education and ethical climate. *Journal of Management Development*, 33(6), 580-593.
- Lazarus, R.S. (1993): Coping theory and research: Past, present and future. *Psycho-somatic Medicine*, 55(3), 234-247.
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984): *Psychological stress and the coping process*. Springer, New York.
- LeClair, D.T., Ferrell, L. (2000): Innovation in experiential business ethics training. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 313-322.
- Lee, C-K., Song, H-J., Lee, H-M., Lee, S., Bernhard, B-J. (2013): The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, G., Kim, T., Ho Shin, S., Keun Oh, I. (2012): The managed heart: The structural analysis of of the stressor-strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1067-1082.
- Lee, L., Wong, P.K., Der Foo, M., Leung, A. (2011): Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 124-136.

- Lee, L.Y.S., Tsang, N.K. (2013): Perceptions of tourism and hotel management students on ethics in the workplace. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 13(3), 228-250.
- Lee, R., Wilbur, E. (1985): Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38, 781-791.
- Lee, S., Park, S.Y. (2009): Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 105-112.
- Lee, S., Park, S.Y. (2010): Financial impacts of socially responsible activities on airline companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(2), 185-203.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablynski, C.J., Burton, J.P., Holtom, B.C. (2004): The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Lee, Y.K., Kim, S.H., Banks, H.S.C., Lee, K.H. (2015): An ethical work climate and its consequences among food-service franchise employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(11), 1286-1312.
- Lenartowicz, T., Roth, K. (2001): Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 305-325.
- Lenssen, J.J., Van Wassenhove, L.N. (2012). A new era of development: The changing role and responsibility of business in developing countries. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(4), 403-413.
- Lerro, A., Linzalone, R., Schiuma, G. (2014): Managing intellectual capital dimensions for organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 350-361.
- Levy, S.E., Duverger, P. (2010): Consumer perceptions of sustainability in the lodging industry: Examination of sustainable tourism criteria. *Proceedings of the International CHRIE Conference - Refereed Track*, 31, 2-8. San Juan, Puerto Rico USA.
- Lewis, S.E. (2006): Recognition of workplace bullying: A qualitative study of women targets in the public sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 16, 119-135.
- Leymann, H. (1996): The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. (2005): *The definition of mobbing at workplaces*. The Mobbing Encyclopaedia. (<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, април, 2016).
- Li, C-H., Chang, C-M. (2016): *The influence of trust and perceived playfulness on the relationship commitment of hospitality online social network-moderating effects of gender*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 924-944.
- Liao, S., Chen, Y., Deng, M. (2010): Mining customer knowledge for tourism new product development and customer relationship management. *Expert Systems with Applications*, 37, 4212-4223.
- Licata, J.W., Mowen, J.C., Harris, E.G., Brown, T.J. (2003): On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256-271.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E., Braig, B.M. (2004): The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68, 16-32.
- Lin, C-P. (2010): Modeling corporate citizenship, organizational trust and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Lin, I.Y. (2004): Evaluating a servicescape: The effect of cognition and emotion. *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 163-178.
- Lindgreen, A., Swane, V. (2010): Corporate social responsibility. *International Journal of Management Review*, 12(1), 1-7.

- Line, M., Hawley, H., Krut, R. (2002): The development of global environmental and social reporting. *Corporate Environmental Strategy*, 9(1), 69-78.
- Linz, S. (2003): Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24(6), 626-652.
- Lippens, R. (2001): Organizational moralities and social transition: Towards a conceptualization of organizational regulation in a transitional age. *Journal of Business Ethics*, 33(3), 211-223.
- Liu, A., Wall, G. (2006): Planning tourism employment: A developing country perspective. *Tourism Management*, 27(1), 159-170.
- Liu, C.H., Tzeng, G.H., Lee, M.H. (2012): Improving tourism policy implementation - The use of hybrid MCDM models. *Tourism Management*, 33(2), 413-426.
- Liu, J., Siu, O., Shi, K. (2010): Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Liu, Y., Perrewe, P.L., Hochwarter, W.A., Kachmar, C.J. (2004): Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 12-25.
- Lober, D.J., Bynum, D., Campbell, E., Jacques, M. (1997): The 100 plus corporate environmental report study: A survey of an evolving environmental management tool. *Business Strategy and the Environment*, 6, 57-73.
- Locke, E.A. (1976): The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology (1927-1950)*. Rand McNally, Chicago.
- Loe, T.W., Ferrell, L. (2001): Teaching marketing ethics in the 21st century. *Marketing Education Review*, 11, 1-16.
- Loh, J., Restubog, S.L.D., Gallois, C. (2010): Attitudinal outcomes of boundary permeability. *Cross Cultural Management*, 17, 118-134.
- Longenecker, J., McKinney, J., Moore, C. (1989): Ethics in small business. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 19-21.
- Longenecker, J., McKinney, J., Moore, C. (1994): *Ethical perceptions and ethical environments in small business* (<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1994/pdf/19.pdf>, април 2016).
- Lopez, T.B., Babin, B.J., Chung, C. (2009): Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation. *Journal of Business Research*, 62(6), 594-600.
- Loureiro, S.M.C., Kastenzholz, E. (2011): Corporate reputation, satisfaction, delight and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 575-583.
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K., Moncrief, W.C. (2001): Antecedents and consequences of sales people performance effectiveness. *European Journal of Marketing*, 35, 587-611.
- Lowry, D. (2003): An investigation of student moral awareness and associated factors in two cohorts of an undergraduate business degree in a British University: Implications for business ethics curriculum design. *Journal of Business Ethics*, 48(1), 7-19.
- LRN - Inspiring principled performances (2006): *The impact of codes of conduct on corporate culture*, LRN Headquarters, 1-9, ([http://www.danshiffirin.net/resources/The\\_impact\\_of\\_codes\\_of\\_conduct\\_on\\_corporate\\_culture.pdf](http://www.danshiffirin.net/resources/The_impact_of_codes_of_conduct_on_corporate_culture.pdf), април, 2016).
- Lu, L-C., Rose, G.M., Blodgett, J.G. (1999): The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 91-105.
- Lucas, N.J. (2000): Lives of integrity: Factors that influence moral transforming leaders. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities & Social Sciences*, 60, 3289.
- Luck, D., Bowcott, J. (2009): A hotelier's perspective of CSR, in Idowu, S.O. & W.L. Filho, (eds.), *Professionals' perspectives of corporate social responsibility (289-298)*. Springer, Heidelberg, Germany.

- Luoh, H.F., Tsaur, S.H., Tang, Y.Y. (2014): Empowering employees: Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100-1117.
- Luria, G., Yagil, D. (2008): Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 276-283.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., O'Brien, M. (2007): Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Luthans, F. (2002): *Organisational behaviour* (9th Edition). McGraw-Hill, New York.
- Luthar, H.K., DiBattista, R.A., Gautschi, T. (1997): Perception of what the ethical climate is and what it should be: The role of gender, academic status and ethical education. *Journal of Business Ethics*, 16, 205-217.
- Lynes, J.K., Andrachuk, M. (2008): Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian airlines. *Journal of International Management*, 14, 377-390.
- Lytle, R.S., Hom, P.W., Mokwa, M.P. (1998): SERV\*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Lytle, R.S., Timmerman, J.E. (2006): Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 136-147.
- MacDougall, A.E., Bagdasarov, Z., Johnson, J.F., Mumford, M.D. (2015): Managing workplace ethics: An extended conceptualization of ethical sensemaking and the facilitative role of human resources. *Personnel and Human Resources Management*, 33, 121-189.
- Macedo, I.M., Carlos Pinho, J. (2006): The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533-553.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, M., Aheame, M. (1998): Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role sales person performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Mahmood, S. (2008): Corporate governance and business ethics for SMEs in developing countries: Challenges and way forward. *International Society of Business, Economics and Ethics World Congress*, 15-18.
- Malik, M.E., Danish, R.Q., Munir, Y. (2012): The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, Special Issue, 6-9.
- Malloy, D.C., Agarwal, J. (2003): Factors influencing ethical climate in a nonprofit organization: An empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 224-250.
- Mannheim, B., Baruch, Y., Tal, J. (1997): Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50(12), 537-562.
- Manning, M.L., Davidson, M., Manning, R.L. (2005): Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 75-90.
- Marcoulides, G.A., Heck, R.H. (1993): Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organizational Science*, 4, 209-225.
- Margolis, J.D., Elfenbein, H.A., Walsh, J.P. (2007): *Does it pay to be good? A meta analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*. Harvard Business School.
- Margolis, J.D., Walsh, J.P. (2003): Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Marić, R., Đurković, T., Đurković-Vemić, J. (2011): Moral dilemmas of employees: A public or a corporate benefit. *Industrija*, 39(1), 67-85.

- Mark, G., Smith, A.P. (2012): Effects of occupational stress, job characteristics, coping and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 63-78.
- Marnburg, E. (2000): The behavioural effects of corporate ethical codes: Empirical findings and discussion. *Business Ethics: A European Review*, 9(3), 200-210.
- Martin, J., Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, Autumn*, 52-64.
- Martin, K.D., Cullen, J.B. (2006): Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Martinez, P., Bosque, I.R.D. (2013): CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89-99.
- Maruping, L.M., Magni, M. (2012): What's the weather like? The effect of team learning climate, empowerment climate and gender on individuals' technology exploration and use. *Journal of Management Information Systems*, 29(1), 79-113.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981): The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Mason, M.C., Paggiaro, A. (2012): Investigating the role of festivalscape in culinary tourism: The case of food and wine events. *Tourism Management*, 33(6), 1329-1336.
- Mathies, C., Burford, M. (2011): Customer service understanding: Gender differences of frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(6), 636-648.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mattila, M. (2008): Understandable and functional organizational values: True or false? *Social Responsibility Journal*, 4(4), 527-537.
- Mauil, R., Brown, P., Cliffe, R. (2001): Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L. (2004): The psychological conditions of meaningfulness, safety and the engagement of human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayhew, C., McCarthy, P., Chappell, D., Quinlan, M., Barker, M., Sheehan, M. (2004): Measuring the extent of impact from occupational violence and bullying on traumatised workers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(3), 117-135.
- McAllister, D.J. (1995): Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McClaren, N. (2000): Ethics in personal selling and sales management: A review of the literature focusing on empirical findings and conceptual foundations. *Journal of Business Ethics*, 27, 285-303.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2006): The concurrent effects of workplace bullying, satisfactions with supervisor and satisfaction with co-workers on affective commitment among schoolteachers in China. *The International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316.
- McCrimmon, M. (2007): *Organizational culture and climate: The personality and mood of organizations* ([http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/organizational\\_culture\\_and\\_climate](http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/organizational_culture_and_climate), април, 2016).

- McCuddy, M., Pinar, M., Birkan, I. (2010): Gender bias in managing human resources in the Turkish hospitality industry: Is bias impacted by demographic context? *Proceedings of ASBBS*, 17(1), 479-493.
- McDonald, G.M., Kan, P.C. (1997): Ethical perceptions of expatriate and local managers in Hong Kong. *Journal of Business Ethics*, 16, 1605-1623.
- McFarland, R.G. (2003): Crisis of conscience: The use of coercive sales tactics and resultant felt stress in the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 311-325.
- McGehee, N.G., Wattanakamolchai, S., Perdue, R.R., Calvert, E.O. (2009): Corporate social responsibility within the U.S. lodging industry: An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 417-437.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988): Corporate social responsibility and firm financial performance. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McMurray, A.J. (2003): The relationship between organisational climate and organisational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2), 1-8.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. (2001): Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mead, R. (1994): *International management: Cross-cultural dimensions*. Blackwell, Cambridge, MA.
- Merton, R.K. (1957): *Social theory and social structure*. Free Press, New York.
- Metters, R., Vargas, V. (2000): A typology of de-coupling strategies in mixed services. *Journal of Operations Management*, 18(6), 663-682.
- Meudal, K., Gadd, K. (1994): Culture and climate in short life organizations: Sunny spells or thunderstorms. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 6(5), 27-32.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993): Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-562.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. (2004): Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mijatov, M., Dragin, A., Jovanović, T. (2015a): Ethical climate in hotels of Kopaonik. *Contemporary Trends in Tourism and Hospitality, Re-)branding Serbia*. Novi Sad.
- Mijatov, M., Jovanović, T., Dragin, A., Majstorović, N. (2018): Types and factors of ethical climate perception in Serbian tourism industry. *Under the review proces*.
- Mikkelsen, E.G., Einarsen, S. (2001): Bullying in danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Mikkelsen, E.G., Einarsen, S. (2002): Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 87-111.
- Miller, G., Twining-Ward, L. (2005): *Monitoring for a sustainable tourism transition. The challenge of developing and using indicators*. CAB International, Wallingford.
- Miller, R.A. (2014): Profiles and shadows in business ethics. Moral saints and moral exemplars. *Ethical Issues in Organizations*, 10, 97-115.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E., Brock Smith, J. (2004): The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 505-518.

- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., Erez, M. (2001): Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mohr, L.A., Webb, D.J. (2005): The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Moliner, M.A., Sanchez, J., Rodriguez, R.M., Callarisa, L. (2007): Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 194-211.
- Montabon, F., Sroufe, R., Narasimhan, R. (2007): An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25, 998-1014.
- Montgomery, D.B., Ramus, C.A. (2003): *Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice*. Stanford GSB Working Paper No. 1805 (<http://ssrn.com/abstract=412124> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.412124>, април, 2016).
- Montgomery, D.C., Blodgett, J.G., Barnes, J.H. (1996): A model of financial securities sales persons job stress. *Journal of Services Marketing*, 10(3), 21-38.
- Moon, Y.S., Franke, G.R. (2000): Cultural influences on agency practitioners' ethical perceptions: A comparison of Korea and the U.S. *Journal of Advertising*, 29(1), 51-65.
- Moorman, C., Rust, R.T. (1999): The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Moorman, R.H., Blackely, G.L., Niehoff, B.P. (1998): Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Mora, T., Ferrer-i-Carbonell, A. (2009): The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *Journal of Socio-Economics*, 38, 581-589.
- Moran, E.T., Volkwein, J.F. (1992): The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Moreau, C.P., Herd, K.B. (2010): To each his own? How comparisons with others influence consumers' evaluations of their self-designed products. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 806-819.
- Morimoto, R., Ash, J., Hope, C. (2005): Corporate social responsibility audit: From theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 315-325.
- Morsing, M. (2006): Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.
- Motowidlo, S.J. (1984): Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-915.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mozes, M., Josman, Z., Yaniv, E. (2011): Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Muhammad, A.H., Hamdy, H.I. (2005): Burnout, supervisory support and work outcomes: A study from an Arabic cultural perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 15(3-4), 230.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., Locander, W.B. (2006a): Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F., Locander, W.B. (2006b): Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59(12), 1222-1230.
- Munhall, P. (1980): Moral reasoning levels of nursing students. *Image*, 12(3), 57-61.

- Murray, M.A., Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 13(1), 44.
- Myers, J. (2004): Developing managers: A view from the non-profit sector. *Journal of European Industrial Training*, 28(8/9), 639-656.
- N'Goala, G. (2007): Customer switching resistance (CSR): The effects of perceived equity, trust and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 510-533.
- Nakata, C., Sivakumar, K. (2001): Instituting the marketing concept in a multinational setting: The role of national culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 255-275.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. (2000): *Total market orientation, business performance and innovation*. Working Paper Series, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Nasir, N.A., Kirshner, B. (2003): The cultural construction of moral and civic identities. *Applied Developmental Science*, 7, 138-147.
- National Center for Sustainability Reporting, 2012. *What is CSR?* (<http://www.ncsr-id.org>, април, 2016).
- Navickas, V., Malakauskaite, A. (2015): The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering Economics*, 61(1), 37-44.
- Nazari, J.A., Herremans, I.M., Isaac, R.G., Manassian, A., Kline, T.J.B. (2011): Organizational culture, climate and IC: An interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 224-248.
- Neubaum, D., Mitchell, M., Schminke, M. (2004): Firm newness, entrepreneurial orientation and ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 52, 335-347.
- Nicolau, J. (2008): Corporate social responsibility, worth-creating activities. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 990-1006.
- Nikolaeva, R., Bicho, M. (2010): The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39(1), 136-157.
- Noddings, N. (1984): *Caring*. University of California Press, Berkley.
- Noe, F., Uysal, M., Magnini, V. (2010): *Tourist customer satisfaction: An encounter approach*. Routledge, London.
- Noland, J., Phillips, R. (2010): Stakeholder engagement, discourse and strategic management. *International Journal of Management Studies*, 12(1), 39-49.
- Normann, R. (2001): *Service management: Strategy and leadership in service business* (3rd edition). John Wiley, New York, NY.
- Nwokah, N.G., Maclayton, D.W. (2006): Customer-focus and business performance: The study of food and beverages organizations in Nigeria. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 65-76.
- O'Dwyer, B., Madden, G. (2006): Ethical codes of conduct in Irish companies: A survey of code content and enforcement procedures. *Journal of Business Ethics*, 63, 217-236.
- O'Fallon, M.J., Butterfield, K.D. (2005): A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.
- Okpara, J., Sqillace, M., Erondy, E. (2005): Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. *Women in Management Review*, 20(3/4), 177-190.
- Oliver, R.L. (1997): *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill, New York.
- Olsen, N.V., Sallis, J. (2006): Market scanning for new service development. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 466-484.
- Olson, L. (1995): Ethical climate in health care organizations. *International Nursing Review*, 42(3), 85-95.



- Orfila-Sintes, F., Mattsson, J. (2009): Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380-394.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2000): *Small and medium enterprise outlook in 2000*. OECD Publishing.
- Oshagbemi, T. (1999): Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovich, E. (2010): Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.
- Ottensbacher, M.C., Harrington, R.J. (2009): The innovation development process of QSR chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523-541.
- Overall, J. (2016): Unethical behavior in organizations: Empirical findings that challenge CSR and egoism theory. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 113-127.
- Paine, L., Deshpande, R., Margolis, J.D., Bettcher, K.E. (2005): Up to code. *Harvard Business Review*, 83(12), 122-133.
- Paine, L.S. (2002): *Value shift*. McGraw-Hill, New York.
- Painter-Morland, M., Spence, L.J. (2009): Introduction: Ethics in small and medium enterprises. *African Journal of Business Ethics*, 14(2), 1-6.
- Pallab, P., Abhijit, R., Kausiki, M. (2006): The impact of cultural values on marketing ethical norms: A study in India and the United States. *Journal of International Marketing*, 14(4), 28-56.
- Pan, F.C. (2015): Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46, 84-91.
- Pantouvakis, A., Bouranta, N. (2013): The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector. *The TQM Journal*, 25(2), 186-201.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., Granrose, C.S. (1992): Role stressors, social support and well-being among two career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339-356.
- Parboteeah, K.P., Chen, H.C., Lin, Y-T., Chen, I-H., Lee, A.Y-P., Chung, A. (2010): Establishing organizational ethical climates: How do managerial practices work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599-611.
- Parboteeah, K.P., Cullen, J.B., Victor, B., Sakano, T. (2005): National culture and ethical climates: A comparison of U.S. and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45(4), 459-481.
- Parboteeah, K.P., Kapp, E.A. (2007): Ethical climates and safety-enhancing behaviours: An empirical test. *Journal of Business Ethics*, 80, 515-529.
- Parboteeah, K.P., Kapp, E.A. (2008): Ethical climates and work-place safety behaviours: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515-529.
- Park, H., Gowan, M., Hwang, S.D. (2002): Impact of national origin and entry mode on trust and organizational commitment. *Multinational Business Review*, 26, 52-61.
- Park, S.Y., Lee, S. (2009): Financial rewards for social responsibility: A mixed picture for restaurant companies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 168-179.
- Parquet, R., Eilbirt, H. (1975): Social responsibility: The underlying factors. *Business Horizons*, 18(4), 5-10.
- Pater, A., Van Gils, A. (2003): Stimulating ethical decision-making in a business context: Effects of ethical and professional codes. *European Management Journal*, 21(6), 762-772.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace, A.M. (2005): Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

- Pavić, L., Rančić, M., Mijatov, M. (2014): Customer orientation or selling orientation? Impacts in tourism and hospitality industry. *Proceedings of the Trends and Challenges in Food Technology, Nutrition*, 417-425. Ljubljana, Slovenia.
- Pearce, J., Doh, J. (2005): The high impact of collaborative social initiatives. *Sloan Management Review*, 46(3), 29-39.
- Pearce, S.C. (2013): Out of Southeast Europe: Gender-based violence, public transitions and the search for home. Gendered perspectives on conflict and violence: Part A. *Advances in Gender Research*, 18, 213-241.
- Pelham, A. (2000): Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38, 48-67.
- Pelozo, J., Papania, L. (2008): The missing link between corporate social responsibility and financial performance: Stakeholder salience and identification. *Corporate Reputation Review*, 11, 169-181.
- Pelozo, J., Shang, J. (2011): How corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 117-135.
- Perry, R.W., Mankin, L.D. (2007): Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-178.
- Peterson, D.K. (2002): The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.
- Peterson, D.K. (2004): The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business Society*, 43(3), 296-319.
- Petrick, J.A., Quinn, J.F. (2001): The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset. *Journal of Business Ethics*, 34, 331-343.
- Petrović, M.D., Jovanović, T., Marković, J.J., Armenski, T., Marković, V. (2014): Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel's service orientation and job satisfaction in hotels. *Economic Research*, 27(1), 799-817.
- Petrović, M.D., Đeri, L., Marković, J.J., Galamboš, A., Galamboš, T., Jovičić, A. (2013): Educational level differences in job satisfaction and service orientation: Case of hotels in Novi Sad (Serbia). *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 1(2), 21-29.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L., Taylor, A.J. (2008): Sales person perceptions of ethical behaviors: Their influence on job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 547-557.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S., Taylor, A.J. (2007): Does sales person perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 75-88.
- Phatshwane, P. (2013): Ethical perceptions of managers: A preliminary study of small and medium enterprises in Botswana. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(2), 41-49.
- Phillips, B., Tan, T.T.W., Julian, C. (2007): The theoretical underpinnings of emotional dissonance: A framework and analysis of propositions. *Journal of Service Marketing*, 20(7), 471-478.
- Pickett, M.C. (2005): Understanding ethical leadership. *ASBBS E-Journal*, 1(1), 44-54.
- Piercy, N., Harris, L., Lane, N. (2002): Market orientation and retail operatives' expectations. *Journal of Business Research*, 55, 261-273.
- Pinar, M., McCuddy, M., Birkan, I., Kozak, M. (2011): Gender diversity in the hospitality industry: An empirical study in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 73-81.
- Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1998): Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.

- Piper, T.R., Gentile, M.C., Parks Daloz, S. (1993): *Can ethics be taught?* Harvard Business School, Boston.
- Pizam, A., Ellis, T. (1999): Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
- Pizam, A., Pine, R., Mok, C., Shin, J.Y. (1997): National vs industry cultures: Which has a greater effect on managerial behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 16, 127-145.
- Pizam, A., Shapoval, V., Ellis, T. (2016): Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: A revisit and update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 2-35.
- Pizam, A., Thornburg, S.W. (2000): Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: A pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211-217.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. (1996): Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Pomeroy, A., Dolnicar, S. (2009): Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301.
- Pomirleanu, N., Mariadoss, B.J. (2015): The influence of organizational and functional support on the development of sales person job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 33-50.
- Poon, P.S., Evangelista, F.U., Albaum, G. (2005): A comparative study of the management styles of marketing managers in Australia and the People's Republic of China. *International Marketing Review*, 22(1), 34-47.
- Poorsoltan, K., Amin, S.G., Tootoonchi, A. (1991): Business ethics: Views of future leaders. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 56(1), 4-9.
- Porter, L., Steers, M. (1973): Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 156-76.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974): Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Posner, B., Warren, Z., Schmidt, H. (1984): Values and the American manager: An update. *California Management Review*, 26(3), 202-216.
- Posner, B.Z., Schmidt, W.H. (1993): Ethics in American companies: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 6, 383-391.
- Post, J., Preston, L., Sachs, S. (2002): *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Potočnik, V. (2004): *Trženje storitev s primeri iz prakse*. GV Založba, Ljubljana.
- Potts, S.D., Matuszewski, I.L. (2004): Ethics and corporate governance. *Corporate Governance*, 12, 177-179.
- Powell, A., Calvin, J., Piccoli, G. (2006): Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, 19(4), 299-322.
- Puffer, S.M. (1992): *The Russian management revolution*. M.E. Sharpe, New York.
- Puffer, S.M. (1994): Understanding the bear: A portrait of Russian business leaders. *The Academy of Management Executive*, 8, 41-54.
- Puffer, S.M. (1996): *Business and management in Russia*. Edward Elgar, Brookfield.
- Puffer, S.M., McCarthy, D.J. (1996): Finding common ground in Russian and American business ethics, in Puffer, S.M. (ed.), *Business and management in Russia*. Edward Elgar, Brookfield.
- Pugh, D. (2001): Service with a smile: Emotional contagion in service encounters. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.

- Quazi, A.M. (2003): Identifying the determinants of corporate manager's perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831.
- Quinn, R., Staines, G., McCullough, M. (1974): *Job satisfaction: Is there a trend?* US Department of Labor, Washington DC.
- Raabe, B., Beehr, T.A. (2003): Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 271-293.
- Rafaeli, A., Grandey, A.A., Ravid, S., Wirtz, J. (2006): Culture, display rules and organization: The effects of globalization. *Proceedings of the Academy of Management*. Atlanta, GA.
- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1987): Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ramaswami, S.N., Singh, J. (2003): Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial sales people. *Journal of Marketing*, 67(4), 46-66.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M., Johari, J. (2003): The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Rasmussen, K., Malloy, D., Agarwal, J. (2003): The ethical climate of government and non-profit organizations implicants for public-private partnerships. *Public Management Review*, 5(1), 83-97.
- Ratnasingham, P. (1998): Trust in web-based electronic commerce security. *Information Management & Computer Security*, 6(4), 162-166.
- Reichers, A.E., Schneider, B. (1990): Climate and culture: An evolution of constructs, in Schneider, B. (ed.), *Organizational climate and culture (5-39)*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Reilly, B.J., Kyj, M.J. (1990): Ethical business and the ethical person. *Business Horizons*, 33(6), 23-27.
- Renu, V.I.J., Natarajan, C. (2011): Analysis of role of hierarchy and role stress as predictors of job satisfaction: A study among life insurance employees. *Proceedings of the International Conference on Management, Economics and Social Sciences*, 618-620. Bangkok, Thailand.
- Rest, J.R. (1984): The major components of morality, in Kurtines, W.M. & J.L. Gerwitz (eds.), *Morality, moral behavior and moral development (24-38)*. Wiley, New York.
- Rest, J.R., Thoma, S.J. (1985): Relation of moral judgment development to formal education. *Developmental Psychology*, 21(4), 709-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002): Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riahi-Belkaoui, A. (1992): Executive compensation, organisational effectiveness, social performance and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Business Finance and Accounting*, 19(1), 25-38.
- Rich, G.A. (1997): The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of sales people. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Ridley, N. (2006): Financial enmeshment-banking systems in Western and Central and South-Eastern Europe: The interacting factors of anti-money laundering, the rigours of transitional economy and the underground illicit economy. *Journal of Money Laundering Control*, 9(1), 89-98.
- Riedl, R., Hubert, M., Kenning, P. (2010): Are there neural gender differences in online trust? An fMRI study on the perceived trustworthiness of Ebay offers. *MIS Quarterly*, 34(2), 397-428.
- Ringov, D., Zollo, M. (2007): Corporate responsibility from socio-institutional perspective: The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance*, 7(4), 476-485.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003): *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Oxon, CABI Publishing.

- Ritchie, R., Ritchie, J. (2002): A framework for an industry supported destination marketing information system. *Tourism Management*, 23, 439-454.
- Ro, H., Wong, J. (2012): Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 419-427.
- Robertson, C.J., Athanassiou, N. (2009): Exploring business ethics research in the context of international business. *Management Research News*, 32(12), 1130-1146.
- Robins, F. (2005): Why corporate social responsibility should be popularized but not imposed. *Proceedings of the European Academy of Management Conference*. Munich, Germany.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995): A typology of workplace deviant behaviour: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rodrigues, C. (1996): *International management: A cultural approach*. West, Minneapolis/St.Paul.
- Rodriguez, I., Bravo, M., Peiro, J., Schaufeli, W. (2001): The demands control support model, locus of control and job dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & Stress*, 15(2), 97-114.
- Rojas, C., Camarero, C. (2008): Visitors' experience, mood and satisfaction in a heritage context: Evidence from an interpretation centre. *Tourism Management*, 29, 525-537.
- Rosen, B. (1978): *Strategies of ethics*. Houghton- Mifflin, Boston, MA.
- Ross, F. (1993): Type, severity and incidence of work stressors among Australian hospitality industry employees. *Australian Journal of Leisure and Recreation*, 3(4), 5-12.
- Ross, T. (1988): *Ethics in American business: An opinion survey*. Touche Ross.
- Rotter, J.B. (1967): A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rousseau, D. (1988): The construction of climate in organizational research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 139-148.
- Rousseau, D.M. (1989): Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998): Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruegger, D., King, E.W. (1992): A study of the effect of age and gender upon student business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(3), 179-186.
- Ruekert, R.W. (1992): Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A. (2006): Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Rupp, D.E., Spencer, S. (2006): When customers lash out: The effects of customer interactional justice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 971-978.
- Ruppel, C.P., Harrington, S.J. (2000): The relationship of communication, ethical work climate and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J., Keiningham, T.L. (1996): *Service marketing*. Harper Collins, New York, NY.
- Saijo, Y., Chiba, S., Yoshioka, E., Kawanishi, Y., Nakagi, Y., Ito, T., Yoshida, T. (2013): Job stress and burnout among urban and rural hospital physicians in Japan. *Australian Journal of Rural Health*, 21(4), 225-231.
- Saks, A.M., Mudrack, P.E., Ashforth, B.E. (1996): The relationship between the work ethic, job attitudes, intentions to quit and turnover for temporary service employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3), 226-236.

- Sallee, A., Flaherty, K. (2003): Enhancing salesperson trust: An examination of managerial values, empowerment and the moderating influence of SBU strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 299-310.
- Salmones, M., Crespo, A.H., Bosque, I.R. (2005): Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61, 369-385.
- Salomo, S., Steinhoff, F., Trommsdorff, V. (2003): Customer orientation in innovation projects and new product development success - The moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), 442-463.
- Samaras, S.A. (2007): Seeds to success: Tough business decisions in a non-profit environment. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(4), 352-381.
- Samu, S., Wymer, W. (2009): The effect of fit and dominance in cause marketing communication. *Journal Business Research*, 62, 432-440.
- Sánchez-Franco, M.J., Villarejo-Ramos, A.F., Martín-Velicia, F.A. (2009): The moderating effect of gender on relationship quality and loyalty toward Internet service providers. *Information & Management*, 46, 196-202.
- Santos, L., Escanciano, C. (2002): Benefits of the ISO 9000: 1994. system. Some considerations to reinforce competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 321-344.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., Santora, J.C. (2011): Leadership vision, organizational culture and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- Saru, E. (2007): Organisational learning and HRD: How appropriate are they for small firms. *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 36-51.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schiebel, W., Pochtrager, S. (2003): Corporate ethics as a factor for success - The measurement instrument of the University of Agricultural Sciences (BOKU). *Supply Chain Management*, 8(2), 116-121.
- Schlegelmilch, B.B., Thomas, H. (2011): The MBA in 2020: Will there still be one? *Journal of Management Development*, 30, 474-482.
- Schlegelmilch, B.B., Öberseder, M. (2010): Half a century of marketing ethics: Shifting perspectives and emerging trends. *Journal of Business Ethics*, 93, 1-19.
- Schminke, M., Ambrose, M.L., Neubaum, D.O. (2005): The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Schneider, B. (1975): Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1980): The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52-65.
- Schneider, B. (1983): Work climates: An interactionist perspective, in Feimer, N.W. & E.S. Geller (eds.), *Environmental psychology: Directions and perspectives (106-128)*. Praeger, New York.
- Schneider, B., Bowen, D.E. (1995): *Winning the service game*. Harvard Business School Press, Boston.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Holcombe, K.M., Ehrhart, M.E. (2000): The climate for service: Evolution of a construct, in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C. & M.F. Peterson (eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013): Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., Reichers, A.E. (1983): On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

- Schneider, B., Rentsch, J. (1988): Managing climates and cultures: A futures perspective, in Hage, J. (ed.), *Futures of organisations: Innovating to adapt strategy and human resources to rapid technological change (181-201)*. Lexington Books, Toronto.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., Subirats, M. (2002): Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schneider, B., Snyder, R.A. (1975): Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- Schneider, B., White, S.S., Paul, M.C. (1998): Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Scholl, R.W. (1981): Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Davis, J.H. (2007): An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schrader, U., Hansen, U., Halbes, S. (2006): Why do companies communicate with consumers about CSR? Conceptualization and empirical insights from Germany. *Proceedings of the IFSAM VIIIth World Congress: Enhancing managerial responsiveness to global challenges*. Berlin, Germany.
- Schulte, M., Ostroff, C., Kinicki, A.J. (2006): Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A crosslevel study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Schwartz, M. (2001): The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247-262.
- Schwartz, M.S., Carroll, A.B. (2003): Corporate social responsibility: A three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Schwartz, S.H., Bilsky, W. (1987): Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schweper, C.H.Jr. (2001): Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Schweper, C.H., Ferrell, O.C., Ingram, T.N. (1997): The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 99-108.
- Schweper, C.H.Jr., Good, D.J. (2007): Sales management's influence on employment and training in developing an ethical sales force. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(4), 325-339.
- Schweper, C.H., Hartline, M.D. (2005): Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7, 377-397.
- Schweper, C.H.Jr. (1999): Understanding salespeople's intention to behave unethically: The effects of perceived competitive intensity, cognitive moral development and moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 21, 303-316.
- Schweper, C.H.Jr. (2003): An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and sales person performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 435-446.
- Scott, K.D., Taylor, G.S. (1985): An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Segon, M., Booth, C. (2013): Values-based approach to ethical culture: A case study, in Schwartz M. & H. Harris (eds.), *Ethics, values and civil society (Research in Ethical Issues in Organizations, Volume 9, 93-118)*. Emerald Group Publishing Limited.

- Seheer, C., Loos., P. (2002): *Concepts of customer orientation - Internet business model for customer-driven output*. ECIS, Gdansk.
- Sempene, M., Reiger, H., Roodt, G. (2002): Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Sen, S., Bhattacharya, C. (2001): Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-244.
- Sen, S., Bhattacharya, C.B., Korschun, D. (2006): The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Serwinek, P.J. (1992): Demographic and related differences in ethical views among small businesses. *Journal of Business Ethics*, 11, 555-566.
- Sethi, P.S. (1979): A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Shane, P.B., Spicer, B.H. (1983): Market response to environmental information produced outside the firm. *The Accounting Review*, 58(3), 521-538.
- Shaw, G., Bailey, A., Williams, A. (2011): Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207-214.
- Shaw, M. E. (1981): *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Sheth, J.N., Sisodia, R.S., Sharma, A. (2000): The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.
- Shim, G.Y., Lee, S.H., Kim, Y.M. (2008): How investor behavioral factors influence investment satisfaction, trust in investment company and reinvestment intention. *Journal of Business Research*, 61(1), 47-55.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000): Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Silva, P. (2006): Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- Simat, K., Dragin, A., Dragičević, V. (2012): The institutionalization of business ethics of travel agencies in Serbia. *Turizam, International scientific journal*, 16(3), 113-123.
- Simha, A., Cullen, J.B. (2012): Ethical climates and their effects on organizational outcomes: Implications from the past and prophecies for the future. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 20-34.
- Simons, T., Roberson, Q. (2003): Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Sims, R. (1992): The challenge of ethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 7, 505-513.
- Sims, R.I., Kroeck, G.K. (1994): The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
- Sims, R.L., Keon, T.L. (1997): Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16, 1095-1105.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S., Yim, F.H.K. (2005): An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(6), 555-577.
- Sinclair, A. (1993): Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12, 63-73.
- Singh, S. (2006): Cultural differences in, and influences on, consumers' propensity to adopt innovations. *International Marketing Review*, 23(2), 173-191.



- Skudiene, V., Auruskeviciene, V. (2012): The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67.
- Skuras, D., Castro Caldas, J., Meccheri, N., Psaltopoulos, D., Viladomiu, L. (2003): Institutional support to strategic business orientations: An empirical analysis of rural businesses in four countries of Southern Europe. *European Business Review*, 15(4), 235-244.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1994): Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Smith, P.B., Oakley III, E.F. (1994): A study of the ethical values of metropolitan and nonmetropolitan small business owners. *Journal of Small Business Management*, 32(4), 17.
- Smith, W.J., Wokutch, R.E., Harrington, K.V., Dennis, B.S. (2001): An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business & Society*, 40(3), 266-294.
- Song, J., Kim, H., Kolb, J. (2009): The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Spector, P.E. (1997): *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Spector, P.E. (2000): *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (2d edition). John Wiley, Chichester, UK.
- Spector, P.E., Chen, P.Y., O'Connell, B.J. (2000): A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 211-218.
- Speculand, R., Chaudhary, R. (2008): Living organisational values: The bridges value inculcation model. *Business Strategy Series*, 9(6), 324-329.
- Stark, A. (1992): What's the matter with business ethics? *Harvard Business Review*, 38-48.
- Staw, B., Bell, N., Clausen, J. (1986): The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *American Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Staw, B.M., Ross, J. (1985): Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469.
- Steers, R. (1977): Antecedents and outcomes of dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 25, 125-140.
- Stevens, B. (1999): Communicating ethical values: A study of employee perceptions. *Journal of Business Ethics*, 20, 113-120.
- Stevens, B. (2001): Hospitality ethics: Responses from human resource directors and students to seven ethical scenarios. *Journal of Business Ethics*, 30, 233-242.
- Stock, R.M., Hoyer, W.D. (2002): Leadership style as driver of sales people, customer orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 5(4), 355-376.
- Stock, R.M., Hoyer, W.D. (2005): An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Stodder, G. (1998): Goodwill hunting. *Entrepreneur Magazine*, 26, 118.
- Stone-Romero, E.F. (1994): Construct validity issues in organizational behavior research, in Greenberg, J. (ed.), *Organizational behavior: The state of the science (155-179)*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Stringer, L. (2006): The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142.
- Strutton, D., Toma, A., Pelton, L.E. (1993): A relationship between psychological climate and trust between sales persons and their managers in sales organizations. *Psychological Reports*, 72(3), 931-939.
- Sturges, J., Guest, D. (2004): Working to live or living to work? Work-life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14, 5-20.

- Suar, D., Khuntia, R. (2004): Does ethical climate influence unethical practices and work behavior. *Journal of Human Values*, 10(1), 11-21.
- Supanti, D., Butcher, K., Fredline, L. (2015): Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1479-1498.
- Susskind, A. (2002): I told you so! Restaurant customers' word-of-mouth communication patterns. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 75-85.
- Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Brymer, R.A., Kacmar, K.M. (2000): Customer service behavior and attitudes among hotel managers: A look at perceived support functions, standards for service and service process outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 373-397.
- Susskind, A.M., Kacmar, K.M., Borchgrevnik, C.P. (2007): How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370-379.
- Sutherland, E., Cressey, D.R. (1970): *Principles of criminology* (8th edition). Lippincott, Chicago.
- Sutton, R.I., Rafaeli, A. (1988): Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Swanson, D. (1992): A critical evaluation of Etzioni's socioeconomic theory: Implications for the field of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 545-553.
- Swanson, D.L. (1995): Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Sweetland, S.R., Hoy, W.K. (2000): School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 36, 703-729.
- Szivas, E., Riley, M., Airey, D. (2003): Labor mobility into tourism: Attraction and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 64-76.
- Šijaković, I. (2005): Poslovna etika. *Acta economica*, 3(3), 119-129.
- Štetić, S., Dragičević, V. (2011): Evaluation of the travel agencies in Serbia. *Economic Themes*, 1, 71-81.
- Tajeddini, K. (2010): Effects of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221-231.
- Tajeddini, K., Trueman, M. (2012): Managing Swiss hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1119-1129.
- Tallman, R. (2007): Does trust matter? Perceptions, trust and job satisfaction of hospital nurses. *International Journal of Business Research*, 7(4), 166.
- Tan, H.H., Lim, A.K.H. (2009): Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H.H., Tan, C.S. (2000): Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and Psychology Monographs*, 126, 241-260.
- Tang, T-W. (2014): Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.
- Tansel, A., Gazioğlu, Ş. (2014): Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 35(8), 1260-1275.
- Tellefsen, T., Thomas, G.P. (2005): The antecedents and consequences of organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 253-268.
- Teng, C., Barrows, C.W. (2009): Service orientation: Antecedents, outcomes and implications for hospitality research and practice. *Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435.

- Teng, C.C., Horng, J.S., Hu, M.L., Chien, L.H., Shen, Y.C. (2012): Developing energy conservation and carbon reduction indicators for the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 199-208.
- Testa, M.R., Mueller, S.L. (2009): Demographic and cultural predictors of international service worker job satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(2), 195-210.
- Tett, R., Meyer, J. (1993): Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thach, E., Thompson, K.J. (2007): Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.
- Thibault, L., Slack, T., Hinings, C.R. (1993): A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.
- Thomas, R.M. (1997): *Moral development theories - secular and religious: A comparative study*. Greenwood Press, Westport, CT.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Warren, C.R., De Chermont, K. (2003): The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
- Tickamyer, A. (1983): Nonmetropolitan-metropolitan influences on legislative power and decision making. *Nonmetropolitan Sociology*, 48, 133-147.
- Tilly, C. (1992): Dualism in part-time employee. *Industrial Relations*, 31, 330-347.
- Tilt, C.A. (1997): Environmental policies of major companies: Australian evidence. *The British Accounting Review*, 29(4), 367-394.
- Tinaz, P. (2006): *Psychological harassment at work*. Beta Yayinlari, Istanbul.
- To, P.L., Liao, C., Lin, T.H. (2007): Shopping motivations on Internet: A study based on utilitarian and hedonic value. *Technovation*, 27(12), 774-787.
- Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: An empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 156-169.
- Tracey, J.B., Hinkin, T.R. (2008): Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Treviño, L.K. (1986): Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Treviño, L.K. (1990): A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research on Organizational Change and Development*, 4, 195-230.
- Treviño, L.K. (1992): Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management. *Journal of Business Ethics*, 11, 445-459.
- Treviño, L.K., Brown, M., Hartman, L.P. (2003): A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Treviño, L.K., Brown, M.E. (2004): Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D., McCabe, D.L. (1998): The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D., McCabe, D.L. (2001): The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors, in Dienhart, J., Moberg, D. & R. Duska (eds.), *Research in ethical issues in organizations (Volume 3, 301-337)*. Kidlington, Oxford.
- Treviño, L.K., Den Nieuwenboer, N.A., Kish-Gephart, J.J. (2014): (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., Toffler, B.L. (1999): Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.

- Treviño, L.K., Youngblood, S.A. (1990): Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378-385.
- Triandis, H.C. (1995): *Individualism & collectivism*. Westview Press, Boulder, CO.
- Trompenaars, F. (1994): *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL.
- Trong Tuan, L. (2012): Corporate social responsibility, ethics and corporate governance. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 547-560.
- Tsai, C-W. (2008): Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, in Woodside, A.G. (ed.), *Advances in culture, tourism and hospitality research (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 2, 293-332)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Tsai, H., Tsang, N.K.F., Cheng, S.K.Y. (2012): Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1143-1154.
- Tsai, M.T., Huang, C.C. (2008): The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.
- Tsang, M., Rumberger, R., Levin, H. (1991): The impact of surplus schooling on work productivity. *Industrial Relations*, 30, 209-228.
- Turnley, W.H., Feldman, D.C. (1999): The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Tuzzolino, F., Armandi, B.R. (1981): A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Tyler, T.R. (2006): *Why people obey the law*. Princeton University Press.
- Tziner, A., Felea, M., Vasiliu, C. (2015): Relating ethical climate, organizational justice perceptions and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1), 51-57.
- Ullmann, A.A. (1985): Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Ulricha, C., O'Donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danise, M., Grady, C. (2007): Ethical climate, ethics stress and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social Science & Medicine*, 65, 1708-1719.
- Upchurch, R.S. (1998): Ethics in the hospitality industry: An applied model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 227-233.
- Upchurch, R.S., Ruhland, S.K. (1995): An analysis of ethical work climate and leadership relationship in lodging operations. *Journal of Travel Research*, 34(2), 36-42.
- Vaicys, C., Barnett, T., Brown, G. (1996): An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire. *Psychological Reports*, 79, 115-120.
- Valentine, S., Barnett, T. (2002): Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 191-200.
- Valentine, S., Barnett, T. (2003): Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 359-367.
- Valentine, S., Barnett, T. (2007): Perceived organizational ethics and the ethical decisions of sales and marketing personnel. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(4), 373-388.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002): Ethical context, organizational commitment and person organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-361.
- Valentine, S.R., Bateman, C.R. (2011). The impact of ethical ideologies, moral intensity and social context on sales-based ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 155-168.
- Van Dierendonck, D., Mevissen, N. (2002): Aggressive behavior of passengers, conflict

- management behavior and burnout among trolley car drivers. *International Journal of Stress Management*, 9(4), 345-355.
- Van Doorn, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., Verhoef, P.C. (2010): Consumer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994): Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vance, S. (1975): Are socially responsible firms good investment risks? *Management Review*, 64, 18-24.
- VanSandt, C.V., Shepard, J.M., Zappe, S.M. (2006): An examination of the relationship between ethical work climate and moral awareness. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 409-432.
- Vardi, Y. (2001): The effects of organisational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
- Vartia, M. (1996): Sources of bullying - psychological work environment and organisational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- Vassilikopoulou, A.I., Siomkos, G.J., Mylonakis, J. (2005): Clustering consumers according to their attitudes on corporate social responsibility. *International Journal Business Governance and Ethics*, 1(4), 317-328.
- Vauterin, J.J., Linnanen, L., Marttila, E. (2011): Issues of delivering quality customer service in a higher education environment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(2), 181-198.
- Velasquez, M.G., Rostankowski, C. (1985): *Ethics: Theory and practice*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., Peelen, E. (1996): Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15, 1175-1187.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, A., Schlesinger, L.A. (2009): Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Verhoef, P.C., Reinartz, W.J., Krafft, M. (2010): Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13, 247-252.
- Verquer, M., Beehr, T., Wagner, S. (2003): A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Viader, A.M., Espina, M.I. (2014): Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance. *Corporate Governance*, 14(1), 1-4.
- Victor, B., Cullen, J.B. (1987): A theory and measure of ethical climate in organizations, in Frederick, W.C. (ed.), *Research in corporate social performance (57-71)*. JAI Press, Greenwich, CT.
- Victor, B., Cullen, J.B. (1988): The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Victor, B., Cullen, J.B. (1990): A theory and measure of ethical climate in organizations, in Frederick, W.C. & L.E. Preston (eds.), *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies (77-97)*. JAI Press Inc., Greenwich, CT.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S.P. (1996): Ethics, success and job satisfaction: A test of dissonance theory in India. *Journal of Business Ethics*, 15(10), 1065-1069.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S.P. (1998): Job satisfaction as a function of top management support for ethical behaviour: A study of Indian managers. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 365-371.
- Vitaliano, D.F. (2010): Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(5), 563-573.

- Vitell, S.J., Davis, D.L. (1990): Ethical beliefs of MIS professionals: The frequency and opportunity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 9, 63-70.
- Vitell, S.J., Nwachukwu, S.L., Barnes, J.H. (1993): The effects of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*, 12, 753-760.
- Vlachos, P.A., Theotokis, A., Panagopoulos, N.G. (2010): Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207-1218.
- Vogel, D. (1992): The globalization of business ethics: Why America remains distinctive. *California Management Review*, 35(1), 30-49.
- Vorina, A., Pirtovšek, A. (2014): Hotel quality = staff user - friendliness towards customers. *Proceedings of the Trends and challenges in food technology, nutrition, hospitality and tourism*, 356-363. Ljubljana, Slovenia.
- Vroom, V.H. (1982): *Work and motivation*. Robert E. Krieger Publishing Company, Malabar, FL.
- Waldman, D.A., De Luque, M.S., Washburn, N., House, R.J., Adetoun, B., Barrasa, A., Wilderom, C.P. (2006): Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Wang, C.-J. (2014): Do ethical and sustainable practices matter?: Effects of corporate citizenship on business performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6), 930-947.
- Wang, C.H., Chen, K.Y., Chen, S.C. (2012): Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129.
- Wang, Y.D., Hsieh, H.H. (2012): Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 535-545.
- Wang, Y.D., Hsieh, H.H. (2013): Organizational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- Waples, E., Antes, A., Murphy, S., Connelly, S., Mumford, M. (2009): A meta-analytic investigation of business ethics instruction. *Journal of Business Ethics*, 87, 133-151.
- Ward, M., Sloane, P. (2000): Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages; Job satisfaction among male and female academics in Scottish universities. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(3), 273-303.
- Warren, D.E. (2003): Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622-632.
- Warren, R.C. (2011): Are we making progress in international business ethics? *Humanomics*, 27(3), 212-224.
- Wartick, S.L., Cochran, P.L. (1985): The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wasti, A.S. (2003): Organisational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303.
- Watson, D., Clark, L.A. (1984): Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2002): The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Weaver, G., Treviño, L.K., Cochran, Ph.L. (1999): Corporate ethical practices in the mid-1990's: An empirical study of the fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18, 283-294.
- Weber, J. (1995): Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of a single firm. *Organization Science*, 6, 509-523.
- Weber, M. (2008): The business case for corporate social responsibility: A company-level

- measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Wech, B.A., Mossholder, K.W., Steel, R.P., Bennett, N. (1998): Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. *Small Group Research*, 29, 472-494.
- Weeks, W.A., Leo, T.W., Chonko, L.B., Wakefield, K. (2004): The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 199-214.
- Wei, W., Miao, L., Huang, Z.Y. (2013): Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 316-330.
- Weiss, H.M. (2002): Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Weiss, W.L. (1986): Minerva's owl: Building a corporate value system. *Journal of Business Ethics*, 5, 243-247.
- Welsch, H.P., LaVan, H. (1981): Interrelationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.
- Welsh, D.H., Luthans, B.F., Sommer, S.M. (1993): Managing Russian factory workers: The impact of U.S. based behavioral and participatory techniques. *Academy of Management Journal*, 36, 58-79.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Binks, M. (2004): Internationalization strategies selected by established rural and urban SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 8-22.
- Wheeler, J.J., Richey, D.D. (2014): *Behavior management: Principles and practices of positive behavior supports*. Pearson.
- Whiteoak, J.W., Crawford, N.G., Mapstone, R.H. (2006): Impact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture. *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 77-91.
- Whitney, D.L. (1990): Ethics in the hospitality industry: With a focus on hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 9(1), 59-58.
- Widmier, S. (2002): The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31, 609-618.
- Wiener, Y. (1982): Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., Dick, R.V. (2007): Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Market Letter*, 18(4), 265-278.
- Williams, B. (1985): *Ethics and the limits of philosophy*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Williams, G., Zinkin, J. (2008): The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: Applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 17(2), 210-226.
- Williams, M. (2001): In whom we trust: Group membership as a affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-397.
- Wilton, N. (2011): *An introduction to human management*. SAGE Publications Ltd, London.
- Wimalasiri, J.S. (2001): Moral reasoning capacity of management students and practitioners: An empirical study in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7/8), 614-634.
- Wimbush, J.C., Shepard, J.M. (1994): Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637-647.
- Wimbush, J.C., Shepard, J.M., Markham, S.E. (1997): An empirical examination of the multidimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16, 67-77.

- Winkelmann-Gleed, A. (2012): Retirement or committed to work? Conceptualising prolonged labour market participation through organisational commitment. *Employee Relations*, 34(1), 80-90.
- Woiceshyn, J. (2011): A model for ethical decision making in business: Reasoning, intuition and rational moral principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 311-323.
- Wong, C.K.A., Chan, A. (2010): Understanding the leadership perceptions of staff in China's hotel industry: Integrating the macro- and micro- aspects of leadership contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 437-447.
- Wong, C.K.S. (2000): Tourists' perceptions of hotel frontline employees' questionable job-related behaviour. *Tourism Management*, 21(2), 121-134.
- Wong, S.C.K. (1998): Staff job-related ethics of hotel employees in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 107-115.
- Wood, D. (2010): Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- Wood, D.J. (1991): Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Woodbine, G.F. (2006): Ethical climate types and job satisfaction: Study of Chinese financial institutions. *International Review of Business Research Papers*, 2(1), 86-99.
- Woodman, R., Sherwood, J. (1980): The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88(1), 166-186.
- World Business Council for Sustainable Development (1999): *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. World Business Council for Sustainable Development, Conches-Geneva, Switzerland.
- World Health Organization (WHO) (2003): Occupational and environmental health programme, raising awareness of psychological harassment at work. *Protecting Workers Health Series*, 4, 12.
- Wotruba, T.R., Chonko, L.B., Loe, T.W. (2001): The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33, 59-69.
- Wright, P., Ferris, S.P., Hiller, J.S., Kroll, M. (1995): Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.
- Wu, H.J., Liang, R.D., Tung, W., Chang, C.S. (2008): Structural relationship among organization service orientation, employee service performance and consumer identification. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1247-1263.
- Wu, X.W. (1999): Business ethical perceptions of business people in East China: An empirical study. *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 541-558.
- Xu, X., Gursoy, D. (2015): Influence of sustainable hospitality supply chain management on customers' attitudes and behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 105-116.
- Yagil, D. (2006): The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 258-270.
- Yaman, H., Gurel, E. (2006): Ethical ideologies of tourism marketers. *Annals of Tourism Research*, 33, 470-489.
- Yeh, R. (2012): Hotel general managers' perceptions of business ethics education: Implications for hospitality educators, professionals and students. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(1), 72-86.
- Yeo, R.K. (2008): Servicing service quality in higher education: Quest for excellence. *On the Horizon*, 16(3), 152-161.
- Yeung, S., Pine, R. (2003): Designing a hospitality ethics course content from the students' perspective. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 3(2), 19-33.



- Yidong, T., Xinxin, L. (2013): How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Yilmaz, C., Alpan, L., Ergun, E. (2005): Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
- Yin, S., Lu, F., Yang, Y., Jing, R. (2014): Organizational culture evolution: An imprinting perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 973-994.
- Yoo, B., Donthu, N. (2002): The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students. *Journal of Marketing Education*, 24(2), 92-103.
- Yoo, S-H., Kwak, S-Y. (2009): Willingness to pay for green electricity in Korea: A contingent valuation study. *Energy Policy*, 37, 5408-5416.
- Yousef, D.A. (2002): Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250.
- Zabid, A.R.M., Alsagoff, S.K. (1993): Perceived ethical values of Malaysian managers. *Journal of Business Ethics*, 12, 331-337.
- Zapf, D. (2002): Emotional work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2001): Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., Holz, M. (2001): Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16(5), 527-545.
- Zehrer, A. (2009): Service experience and service design: Concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 332-349.
- Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1996): The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zhang, K.Z.K., Lee, M.K.O., Cheung, C.M.K., Chen, H. (2009): Understanding the role of gender in bloggers' switching behavior. *Decision Support Systems*, 47, 540-546.
- Zhou, K.Z., Brown, J.R., Dev, C.S. (2009): Market orientation, competitive advantage and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.
- Zhou, K.Z., Brown, J.R., Dev, C.S., Agarwal, S. (2007): The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 303-319.
- Zhu, W. (2008): The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 8, 62-73.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Guerra-Baez, R. (2016): Exploring the influence of ethical climate on employee compassion in the hospitality industry. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 605-617.
- Zohar, D. (1980): Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- Zohar, D., Luria, G. (2004): Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322-333.
- Zohar, D., Luria, G. (2005): A multilevel model of safety climate: Crosslevel relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616-628.
- Алексић, М. (2012): *Добровољне иницијативе туристичке привреде у циљу друштвено одговорног развоја туризма*. Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд.
- Бојовић, Г. (2012): *Копаноник и бање у подгорини*. Српско географско друштво, Београд.
- Брадић, М., Ћери, Л., Марковић, Ј., Блешић, И. (2014): Еколошка одговорност и употреба обновљивих извора енергије у хотелијерству. *Утицај Интернета на пословање у Србији*

- и свету. Зборник радова са међународне научне конференције Универзитета Сингидунум, 750-754. Београд, Србија.
- Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014): Кадрови у туризму - специфичности образовања кадрова у туризму. *Економски видици*, 2, 1-12.
- Дамњановић, И., Марковић, М., Плећић, К. (2013): Креирање одрживе дестинације - студија случаја Ваљево, Србија. *Socioeconomic - Научни часопис за теорију и праксу друштвено економског развоја*, (3), 92-106.
- Дељанин В., Карајовић, Г. (2000): Резерват Метође - комплементарно комплексни туристички мотив Копаоника. *Туризам*, 4, 90-93.
- Драгин А. (2011): *Туризам и пословна етика*, материјал са предавања. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Драгин, А. (2013): *Туризам и пословна етика*, скрипта. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Драгин, А. (2015): *Култура и комуникација*. Природно-математички факултет, Департаман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Дражић, М., Ратковић, М. (1990): Примена узгојно-мелиоративних мера у циљу очувања шумских екосистема Копаоника. Зборник радова, Природа Копаоника - заштита и коришћење, 241-246. Одсек за туризмолешке науке, Београд.
- Дуњић, М. (2013): *Хотелско ресторанске услуге на простору Националног парка Копаоник (мастер рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Јовичић, Д. (1998): *Туризам и животна средина у контексту одрживог развоја (докторска дисертација)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Јовичић, Д., Драгин, А. (2007): Бањски туризам у функцији развоја Копаоничке туристичке регије. *Туризам*, 11, 146-149.
- Ковачевић, Б. (2012): Утицај нивоа образовања на задовољство хуманог капитала у туристичко-хотелијерском пословању. *Школа бизниса*, 2, 49-59.
- Косар, Љ. (2008): *Хотелијерство*. Виша хотелијерска школа, Београд.
- Красић, И. (2015): *Пословна етика - студија случаја хотел "Парк" (дипломски рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Мастер план за туристичку дестинацију Копаоник, (2009): Horwath & Horwath Consulting Zagreb d.o.o., за Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије.
- Мијатов, М., Драгин, А., Јовановић, Т., Павић, Л., Ранчић, М. (2015б): Идентификација заступљених типова етичке климе у пословању хотела на Копаонику. *Четврти Српски конгрес географа*, 337-342. Копаоник, Србија.
- Миловановић, В. (2014): Друштвена одговорност хотела у Србији као елемент менаџмента укупног квалитета. *Економија: Теорија и пракса*, 7(2), 61-73.
- Накарадић, Љ. (2012): *Хотелска анимација на Копаонику (мастер рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Његован-Ратковић, Б. (2008): *Пословна етика*. Факултет техничких наука, Нови Сад.
- Павић, Л. (2013): *Услужна оријентација и мотивација запослених у одабраним хотелима и туристичким агенцијама у Новом Саду и Марибору (мастер рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Побор, В. (2011): *Хотел менаџмент у Националном парку Копаоник (мастер рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Подаци прикупљени на терену на основу прегледа појединих етичких кодекса хотела на Копаонику.
- Републички завод за статистику, Резултати пописа становништва 2011. године - економска активност, ([http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/Popis2011/Knjiga%207\\_Ekonomska%20aktivnost-Economic%20activity.pdf](http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/Popis2011/Knjiga%207_Ekonomska%20aktivnost-Economic%20activity.pdf), децембар, 2016).

- Републички завод за статистику, Резултати пописа становништва 2011. године - делатност, (<http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/Popis2011/Кnjiga15.pdf>, децембар, 2016).
- Републички завод за статистику, Резултати пописа становништва 2011. године - занимања, (<http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/Popis2011/Кnjiga14.pdf>, децембар, 2016).
- Републички завод за статистику, Статистички годишњак РС - Тржиште рада, (2015): ([http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/88/93/03\\_Trziste\\_rada.pdf](http://www.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/88/93/03_Trziste_rada.pdf), децембар, 2015).
- Ристић, Д. (2004): *Основи менаџмента*. Факултет за менаџмент, Нови Сад.
- Симат, К. (2012): *Пословна етика - елемент успешног пословања туристичких агенција (мастер рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Симат, К., Драгин, А. (2012): Пословна етика: Елемент успешног пословања туристичких агенција. *Зборник радова департмана за географију, туризам и хотелијерство*, 41, 297-309.
- Службени гласник Републике Србије, Кодекс пословне етике. (2006): ([http://www.paragraf.rs/propisi/kodeks\\_poslovne\\_etike.html](http://www.paragraf.rs/propisi/kodeks_poslovne_etike.html), децембар, 2016).
- Стефановић, В., Урошевић, С. (2012): Људски ресурси - фактор конкурентности туристичке привреде. *Туризам: Изазови и Могућности*. Економски институт, Београд, 74-80.
- Стојановић, Т. (2012): *Стање и перспективе конгресног туризма у хотелима на Копанонику (дипломски рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Суботић, Д. (2009): Корпоративна пословна етика: Вредности, начела, модели. *Едиција: Примењена корпоративна пословна етика, Књига 1*, Београд.
- Трифунковић, С. (2005): *Пословна етика*. Факултет за индустријски менаџмент, Крушевац.
- Шулеић, М., Драгин, А., Драгићевић, В. (2014): Пословна етика тур-оператера, Студија случаја: ТУИ. *Туризам*, 18(4), 154-165.
- <http://www.corporate.ritzcarlton.com/en/About/GoldStandards.htm> (децембар, 2016).
- <http://www.ethics.unwto.org/> (децембар, 2016).
- <http://www.hotel-apart-zoned.rs/o-hotelu/> (децембар, 2016).
- <http://www.nebeskastolica.rs/nebeska-stolica-1-smestaj/> (децембар, 2016).
- <http://www.putnik-kop.com/sr/o-hotelu/> (децембар, 2016).
- <http://www.srebrnac.rs/> (децембар, 2016).
- <http://www.hotelmount.com/article/hotel-mount/hotel.html> (децембар, 2016).
- <http://www.hotelozon.rs/o-nama> (децембар, 2016).
- <http://www.infokop.net/hoteli-centar-kopaonik/hotel-olga-dedijer.html> (децембар, 2016).
- <http://www.jatapartmani.com/index.php/smestaj> (децембар, 2016).
- <http://www.juniorhotel.rs/sr/offer-list/hotel-facilities-sr/> (децембар, 2016).
- <http://www.kraljevicardaci.com/hotel/> (децембар, 2016).
- <http://www.milmari.rs/resort/#> (децембар, 2016).
- <http://www.mkresort.com/page/o-nama> (децембар, 2016).
- <http://www.mujen.rs/kopaonik-nekretnine/kopaonik-apartmani-mujen-lux-400-sr.html> (децембар, 2016).
- <http://www.srebrnalisica.com/o-nama/> (децембар, 2016).
- <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (децембар, 2016).
- <http://www.greyhotel.rs> (децембар, 2016).
- <http://www.npkopaonik.com/> (децембар, 2016).



## 18. ПРИЛОЗИ

### 18.1. ПРИЛОГ 1: АНКЕТНИ УПИТНИК



Поштовани, анкета која је пред Вама део је истраживања у оквиру писања докторске дисертације Маје Мијатов, студента докторских студија Геонаука (туризма) на Природно–математичком факултету у Новом Саду. Истражују се етичка клима, друштвено одговорно пословање и пословне перформансе у хотелима на Копаонику. Резултати анкете ће се користити искључиво у научне сврхе, те је Ваш допринос од великог значаја. Анкета је анонимна!

- 1) Пол: *М Ж*
- 2) Године старости: \_\_\_\_\_ (*упишите*)
- 3) Највиши степен завршене школе:
- а. без завршене основне школе*
- б. завршена основна школа*
- в. завршена средња школа*
- г. завршена виша школа*
- д. завршен факултет*
- ђ. завршене мастер студије*
- е. завршене магистарске или докторске студије*
- 4) Тренутни радни статус:
- а. запослен са пола радног времена*
- б. запослен са пуним радним временом*
- в. нешто друго, шта: \_\_\_\_\_*
- 5) На Копаонику радим:
- а. током зимске сезоне*
- б. током целе године*
- 6) Молимо Вас да наведете Вашу стручну спрему \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ године стажа: \_\_\_\_\_
- 7) Живим у:
- а. селу*
- б. мањем граду (до 80.000 становника)*
- в. граду (преко 80.000 становника)*
- 8) Брачни статус:
- а. самац*
- б. имам момка/девојку*
- в. живим у ванбрачној заједници*
- г. у браку сам*
- д. разведен/а*
- ђ. удовица/удовац*
- 9) Са колико новца лично месечно располажете у динарима:
- а. испод 15.000 РСД*
- б. 15.001-30.000 РСД*
- в. 30.001-50.000 РСД*
- г. 50.001-80.000 РСД*
- д. преко 80.000 РСД*
- 10) Ваше радно место (функција) је: \_\_\_\_\_
- 11) Да ли Ваша организација има етички кодекс?
- ДА НЕ НЕ ЗНАМ*
- 12) Уколико постоји етички кодекс, у којој форми је присутан?
- а. усмено*
- б. писмено*
- 13) Драго ми је што сам запослен на Копаонику, јер:
- а. ми прија клима*
- б. волим да скијам*
- в. сматрам да ми је то одлична референца за даљи посао*
- г. ми прија да радим у реномираном ски центру*
- д. преферирам рад са клијентелом више платежне могућности*
- ђ. \_\_\_\_\_*

### 14. ПЕРЦЕПЦИЈА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА, УСЛУЖНА ОРИЈЕНТАЦИЈА, ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОНО ПОВЕРЕЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Молимо Вас да изразите свој степен слагања са изнетим тврдњама заокруживањем једног од бројева на скали од 1 (*уопште се не слажем*), 2 (*делимично се не слажем*), 3 (*неодређено*), 4 (*делимично се слажем*) до 5 (*у потпуности се слажем*) поред наведених тврдњи.

Економски аспекти друштвено одговорног пословања					
Моја организација генерише утицај запошљавања.	1	2	3	4	5
Моја организација настоји да покрије оперативне трошкове.	1	2	3	4	5
Моја организација настоји да побољша продуктивност запослених.	1	2	3	4	5
Моја организација успоставља дугорочну стратегију за економски раст.	1	2	3	4	5
Правни аспекти друштвено одговорног пословања					
Моја организација се придржава прописа у пословању.	1	2	3	4	5
Моја организација послује у складу са радно-правним актима (у погледу запошљавања и права запослених).	1	2	3	4	5
Моја организација се залаже за пословање у складу са правним уговорима.	1	2	3	4	5
Моја организација има успостављена правила и методе рада са корисницима.	1	2	3	4	5

<b>Филантропски аспекти друштвено одговорног пословања</b>	
Моја организација пружа разне донације.	1 2 3 4 5
Моја организација учествује у кампањама за помоћ људима у невољи.	1 2 3 4 5
Моја организација се труди да помогне друштвеној заједници.	1 2 3 4 5
Моја организација учествује у волонтерским активностима.	1 2 3 4 5
<b>Етички аспекти друштвено одговорног пословања</b>	
Рад на Копаонику је напоран.	1 2 3 4 5
Моја организација штити запослене у случају презахтевних корисника.	1 2 3 4 5
Моја организација подстиче отвореност и сарадњу међу колегама.	1 2 3 4 5
Послодавци су отворени за сарадњу.	1 2 3 4 5
Услови живота на Копаонику су задовољавајући.	1 2 3 4 5
<b>Организационо поверење</b>	
Организација ме третира поштено и исправно.	1 2 3 4 5
Организација комуницира са запосленима отворено и искрено.	1 2 3 4 5
Организација ми говори оно што ме занима.	1 2 3 4 5
Организација одржава дугорочан однос са мном.	1 2 3 4 5
Организација сматра моје предлоге вредним.	1 2 3 4 5
<b>Задовољство послом</b>	
Мој посао је занимљив.	1 2 3 4 5
Осећам се пријатно на послу.	1 2 3 4 5
Задовољан сам својим послом.	1 2 3 4 5
Посвећен сам свом послу.	1 2 3 4 5
<b>Оријентација ка корисницима</b>	
Трудим се да корисници немају примедбе.	1 2 3 4 5
Трудим се да будем брижан према корисницима.	1 2 3 4 5
Трудим се да препознам потребе корисника.	1 2 3 4 5
Трудим се да откријем проблем који корисници имају и да им помогнем у решавању истог.	1 2 3 4 5
Трудим се да ставим бригу о корисницима на прво место.	1 2 3 4 5

**15) САДРЖАЈ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ЕТИЧКО ОКРУЖЕЊЕ**, у мојој организацији:

Скала: 1 = никад, 2 = ретко, 3 = понекад, 4 = често, 5 = увек	
Етички кодекс се посматра као средство информисања.	1 2 3 4 5
Етички кодекс се посматра као едукативно средство.	1 2 3 4 5
Етички кодекс се посматра као систем заштите запослених.	1 2 3 4 5
У етичком кодексу помиње се однос према производу/услугама.	1 2 3 4 5
У етичком кодексу помиње се однос према потрошачима/клијентима.	1 2 3 4 5
У етичком кодексу помиње се однос према запосленима.	1 2 3 4 5
У етичком кодексу помиње се однос према конкуренцији.	1 2 3 4 5
У етичком кодексу помиње се однос према маркетингу.	1 2 3 4 5
У етичком кодексу помиње се однос према нечему другом, чему?	1 2 3 4 5
Отворено се прича о етици и етичким проблемима.	1 2 3 4 5
Организују се састанци у вези са етичким темама и проблемима.	1 2 3 4 5

**16) Молимо Вас да проучите листу и процените колико су ставке важне у Вашем свакодневном животу:**

Скала: 1 = никад, 2 = ретко, 3 = понекад, 4 = често, 5 = увек	
Осећај припадања	1 2 3 4 5
Узбуђење	1 2 3 4 5
Присни односи са другима	1 2 3 4 5
Самоостваривање	1 2 3 4 5
Бити поштован	1 2 3 4 5
Забава и уживање у животу	1 2 3 4 5
Сигурност	1 2 3 4 5
Самопоштовање	1 2 3 4 5
Осећај постигнућа	1 2 3 4 5

**17) ПЕРЦЕПЦИЈА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ, у овој организацији:**

Скала: 1 = никад, 2 = ретко, 3 = понекад, 4 = често, 5 = увек					
Најважнији је лични осећај сваког запосленог шта је добро а шта лоше.	1	2	3	4	5
Од запослених се очекује поштовање закона и професионалних стандарда без обзира на остала разматрања.	1	2	3	4	5
Запослени брину једни о другима.	1	2	3	4	5
Важно је пратити правила и процедуре организације.	1	2	3	4	5
Сваки запослени одлучује за себе шта је добро а шта лоше.	1	2	3	4	5
Очекује се од сваког запосленог врхунска пословна ефикасност.	1	2	3	4	5
Успешни људи поштују етички кодекс.	1	2	3	4	5
Увек се брине шта је добро за друге људе.	1	2	3	4	5
Запослени су вођени својом личном етиком.	1	2	3	4	5
Запослени, изнад свега, штите свој лични интерес.	1	2	3	4	5
Очекује се да се увек уради оно што је за добробит клијената и јавности.	1	2	3	4	5
Главна одговорност запослених је контрола трошкова.	1	2	3	4	5
Узима се у обзир шта је најбоље за све.	1	2	3	4	5
Рад се сматра исподпросечним само ако штети интересу организације.	1	2	3	4	5
Запослени се баве искључиво интересима организације, без обзирања на остале аспекте живота.	1	2	3	4	5
Сваки се запослени бори за самог себе.	1	2	3	4	5
Од запослених се очекује да се стриктно придржавају законских и професионалних стандарда.	1	2	3	4	5
Нема простора за лични морал или етику.	1	2	3	4	5
Најефикаснији начин је увек прави начин.	1	2	3	4	5
Од запослених се очекује да ураде све да унапреде интересе организације, без обзира на последице.	1	2	3	4	5
Од запослених се очекује да се придржавају својих личних и моралних убеђења.	1	2	3	4	5
Добробит свих запослених је најбитнија ствар.	1	2	3	4	5
Прво се разматра да ли дата одлука организације крши неки закон.	1	2	3	4	5
Запослени се стриктно придржавају политике организације.	1	2	3	4	5
Закон и етички кодекс професије се највише разматрају.	1	2	3	4	5
Од сваког се очекује да се придржава правила и процедура организације.	1	2	3	4	5

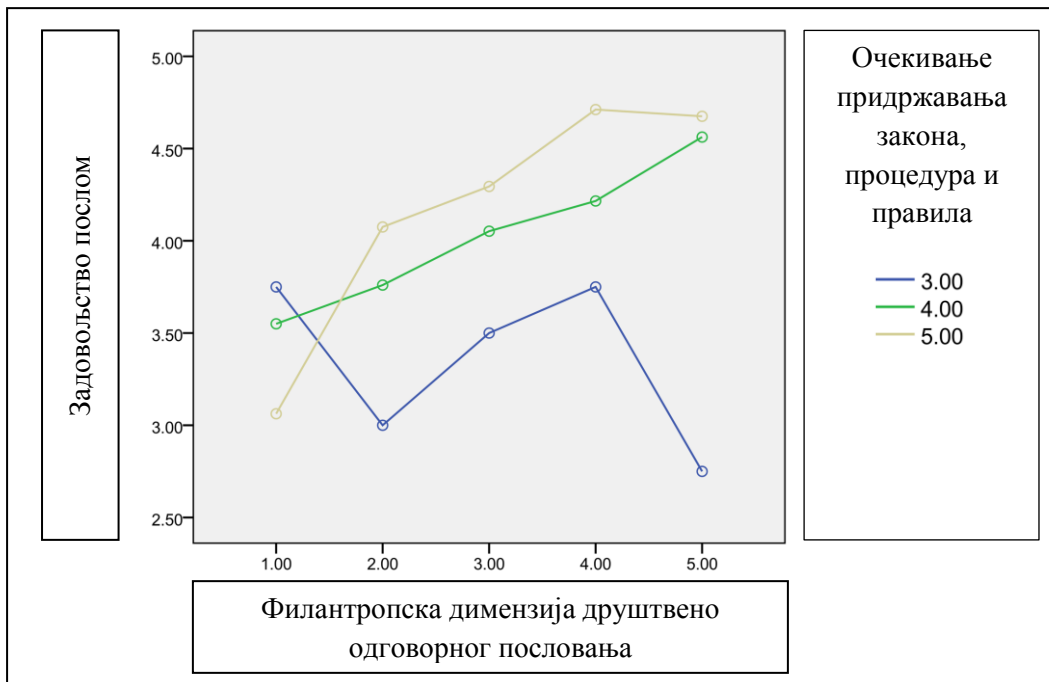
**18) Изнете ставове о претходним питањима сам формирао/ла на основу:**

Скала: 1 – уопште се не слажем, 2 – углавном се не слажем, 3 – нисам сигуран/а, 4 – углавном се слажем, 5 – у потпуности се слажем					
Личног утиска и искуства	1	2	3	4	5
Кроз разговор са колегама (њихов утисак и искуство)	1	2	3	4	5
Понашања менаџмента	1	2	3	4	5
Приручника фирме за запослене	1	2	3	4	5

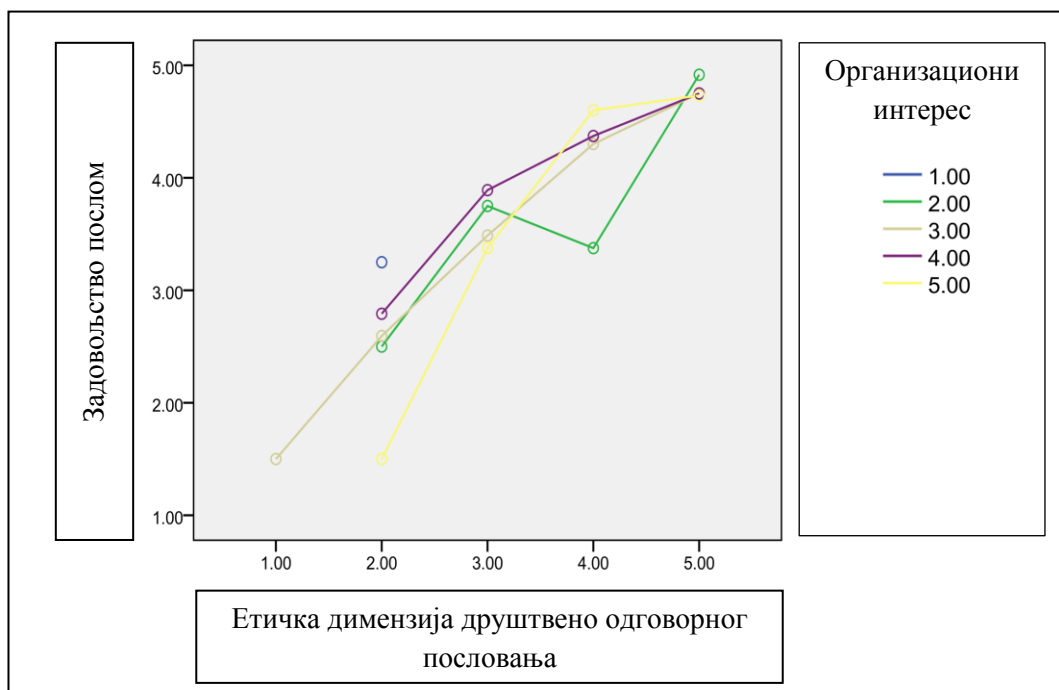
Контакт: [majamijatov@gmail.com](mailto:majamijatov@gmail.com)

**Хвала на сарадњи!!!**

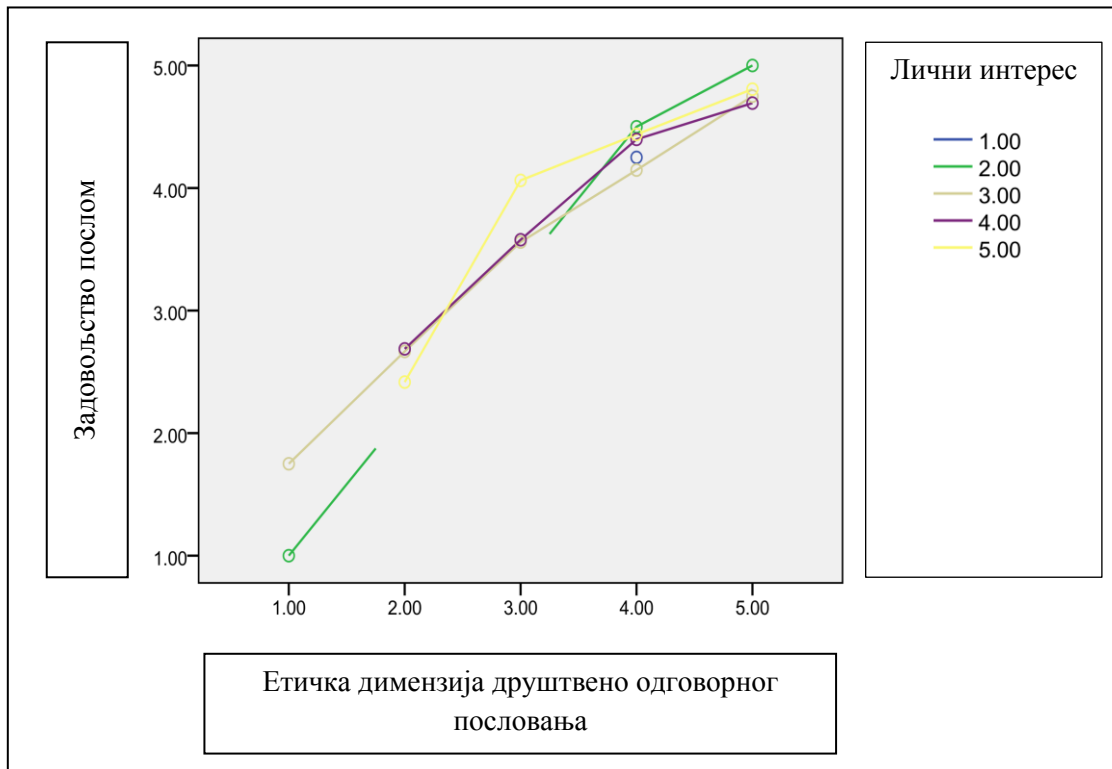
**18.2. ПРИЛОГ 2: ГРАФИКОНИ ИНТЕРАКЦИЈЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ**



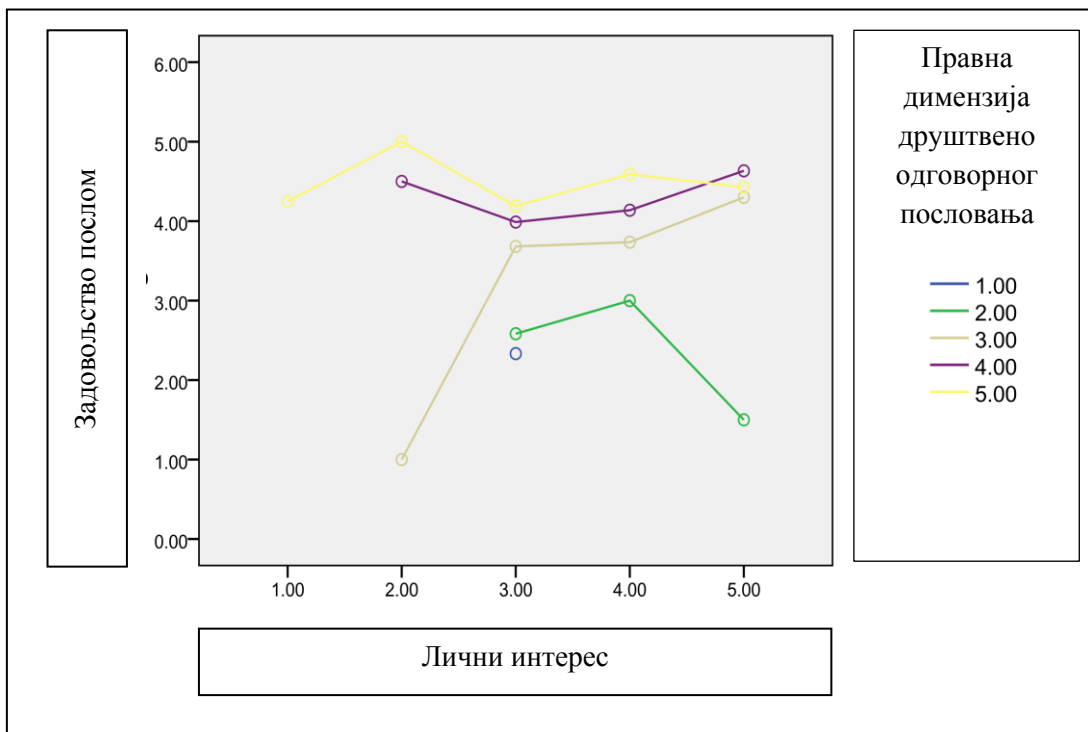
Графикон 37: Интеракција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања са Очекивањем придржавања закона, процедура и правила на Задовољство послом (Извор: Резултати истраживања)



Графикон 38: Интеракција Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Организационим интересом на Задовољство послом (Извор: Резултати истраживања)

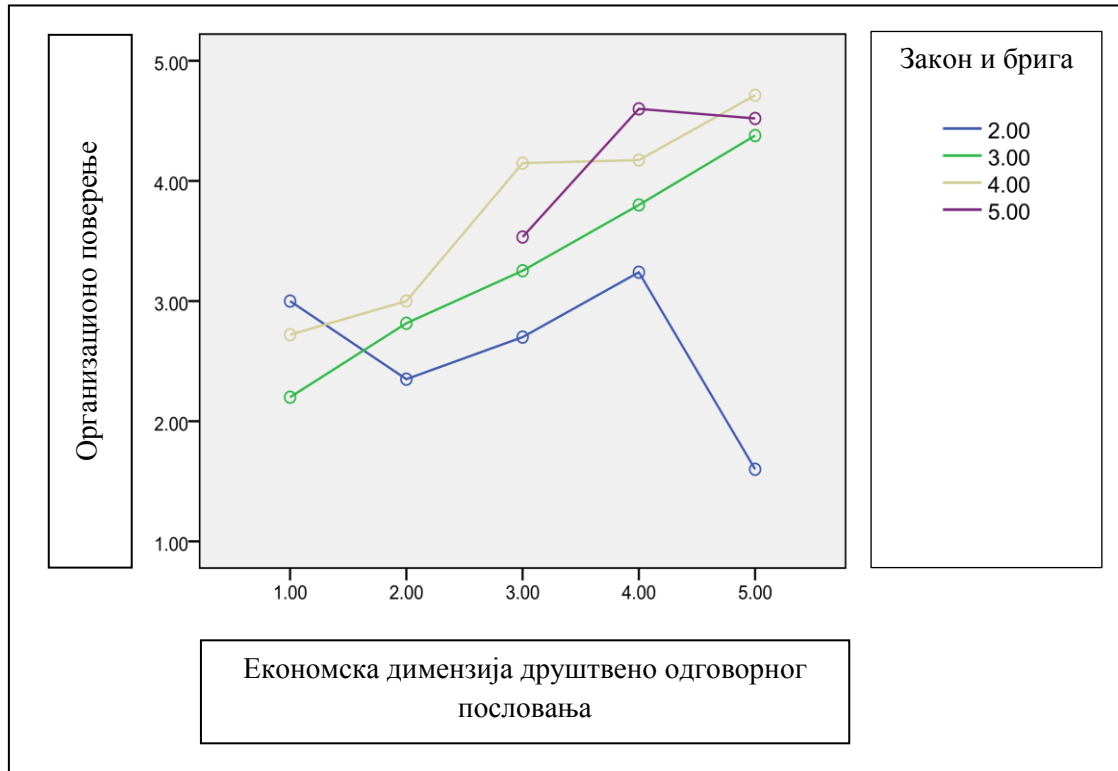


Графикон 39: Интеракција Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Личним интересом на Задовољство послом  
(Извор: Резултати истраживања)

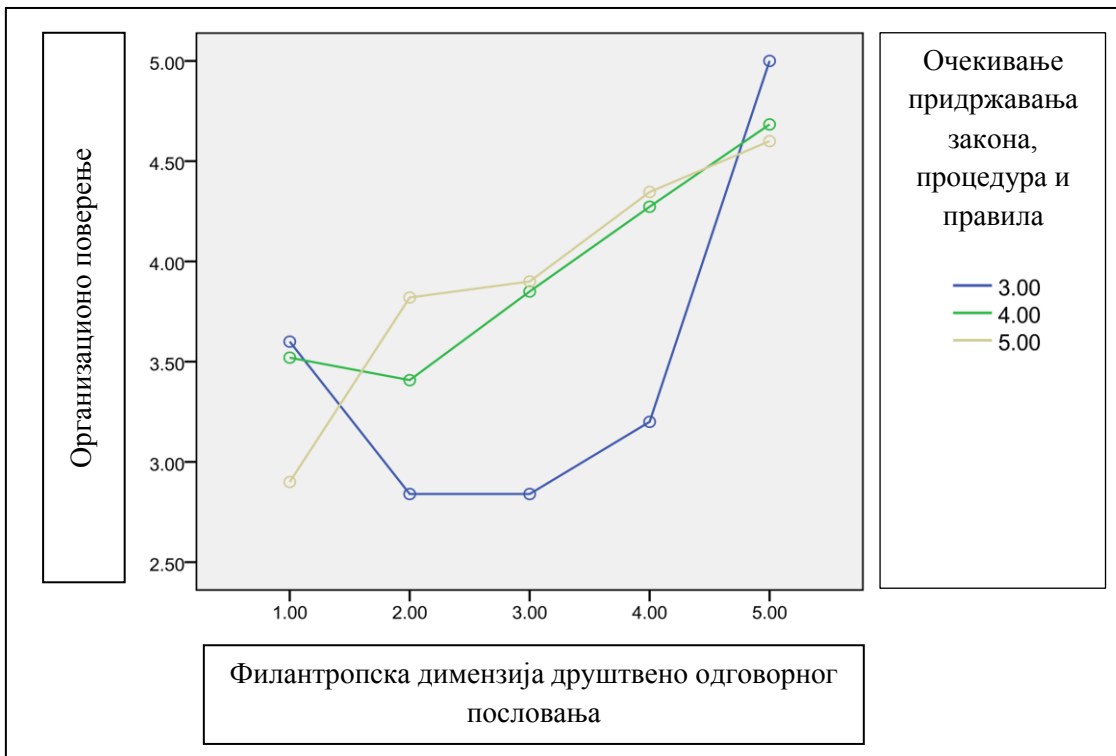


Графикон 40: Интеракција Правне димензије друштвено одговорног пословања са Личним интересом на Задовољство послом  
(Извор: Резултати истраживања)

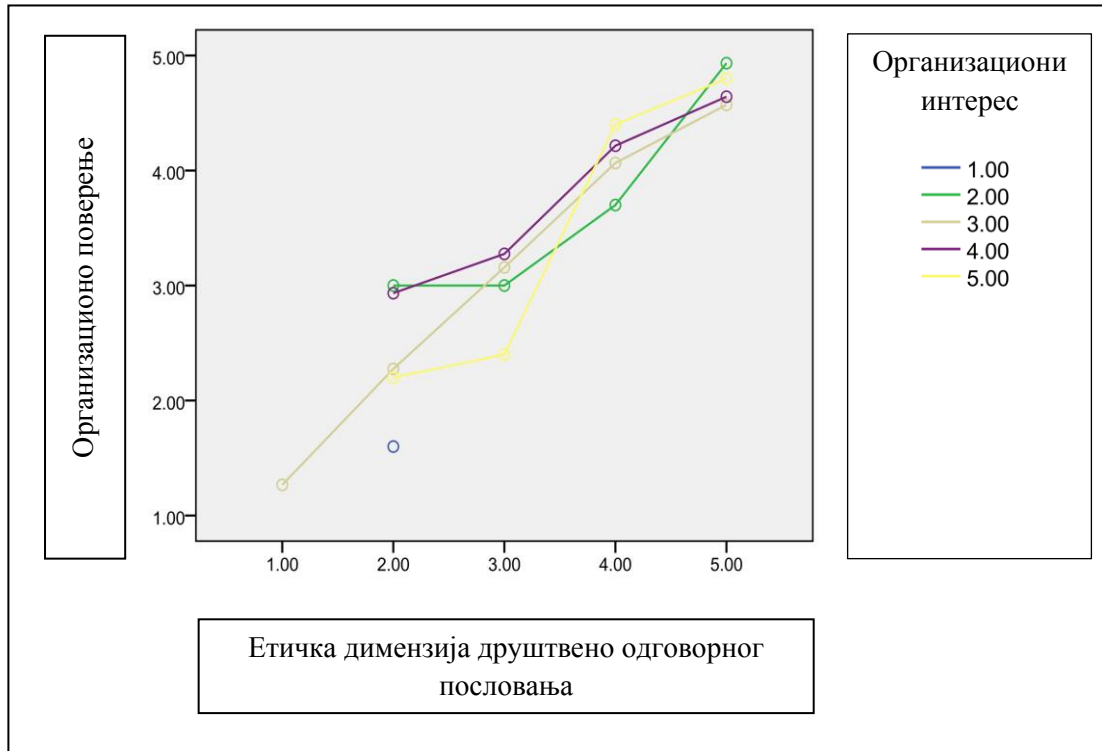




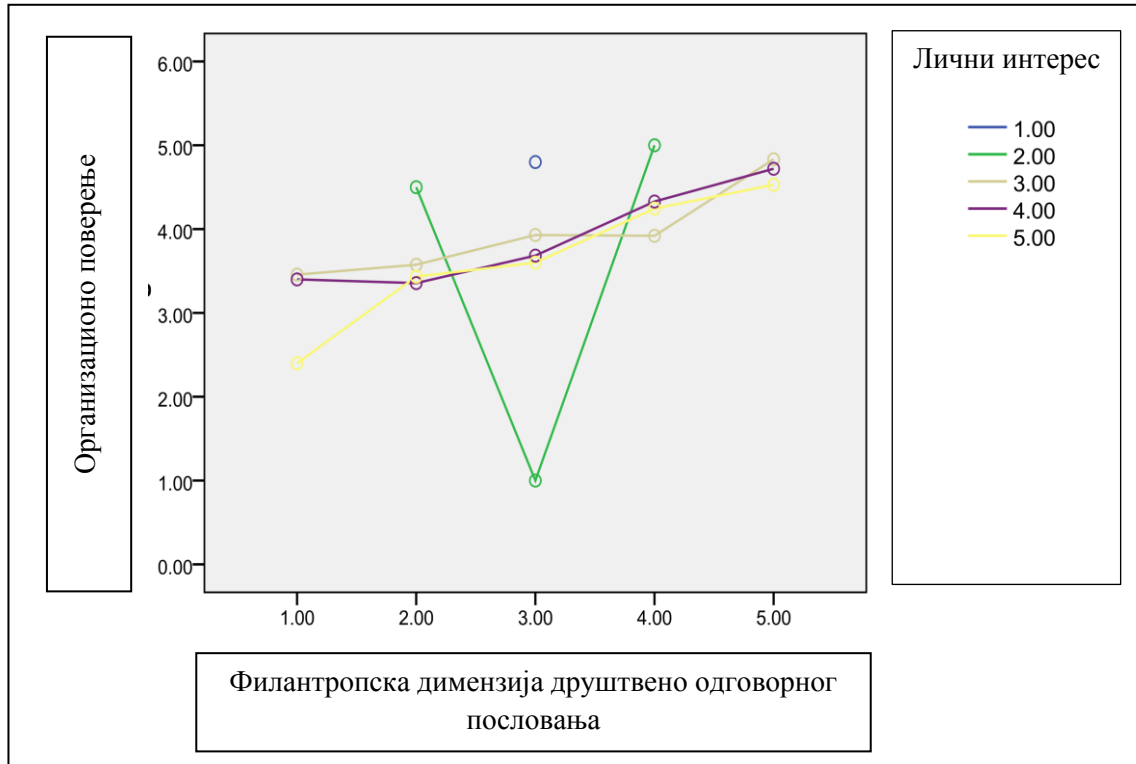
Графикон 41: Интеракција Економске димензије друштвено одговорног пословања са Законом и бригом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати истраживања)



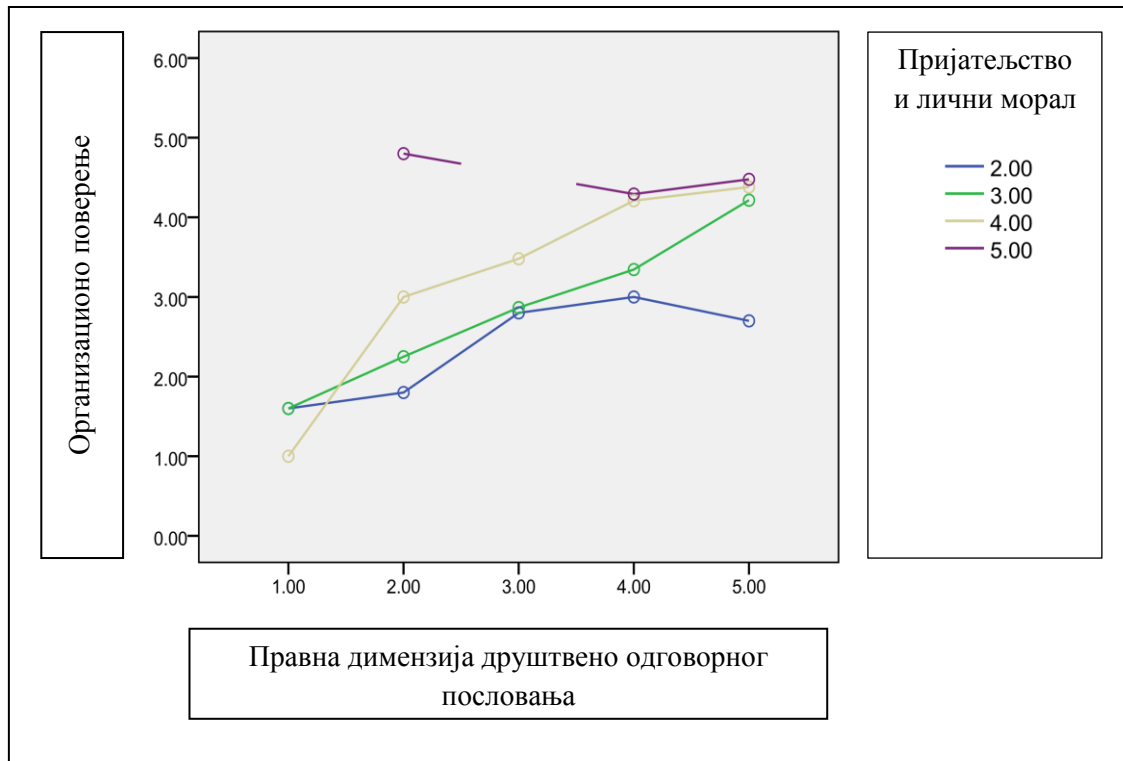
Графикон 42: Интеракција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања и Очекивања придржавања закона, процедура и правила на Организационо поверење  
(Извор: Резултати истраживања)



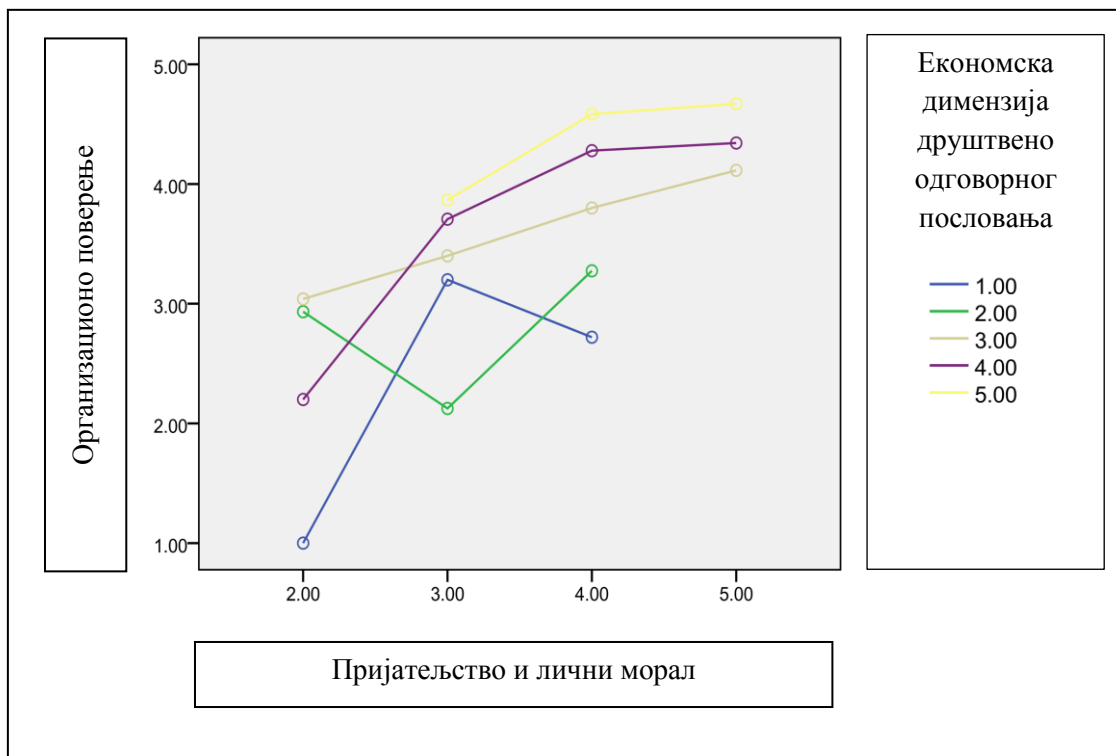
Графикон 43: Интеракција Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Организационим интересом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати истраживања)



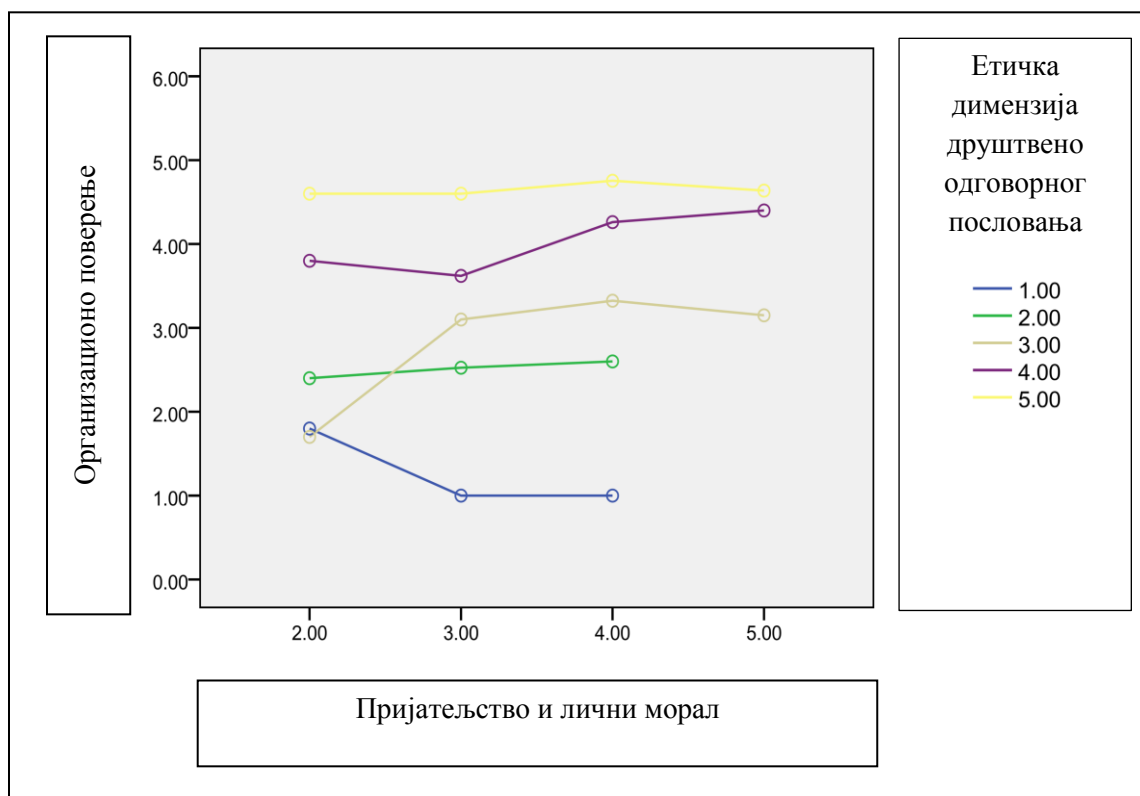
Графикон 44: Интеракција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања са Личним интересом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати истраживања)



Графикон 45: Интеракција Правне димензије друштвено одговорног пословања са Пријатељством и личним моралом на Организационо поверење (Извор: Резултати истраживања)



Графикон 46: Интеракција Економске димензије друштвено одговорног пословања са Пријатељством и личним моралом на Организационо поверење (Извор: Резултати истраживања)



Графикон 47: Интеракција Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Пријатељством и личним моралом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати истраживања)

## 19. БИОГРАФИЈА

Маја Мијатов, рођена је 1989. године у Зрењанину. Основну школу „Други октобар“ завршила је 2004. године, након чега уписује друштвено-језички смер у „Зрењанинској гимназији“. Награђена је дипломом „Вук Стефановић Караџић“ за успех током основног и средњег школовања.

Након завршене средње школе, 2008. године, уписује прву годину основних академских студија (студијски програм: Менаџер, модул туризам) на „Природно-математичком факултету“ у Новом Саду, на Департману за географију, туризам и хотелијерство. Основне студије завршава у року, са просеком 9,70, након чега, на истом Департману, уписује мастер академске студије (студијски програм: Мастер менаџер, модул туризам). Мастер студије такође завршава у року,



са просечном оценом 9,89. У току мастер студија, учествовала је на више конференција (у земљи и иностранству), а истовремено је објавила и неколико научних радова из области менаџмента и туристичког пословања. Поред учешћа на конференцијама и објављивања научних радова, током студија је учествовала и у програмима летњих школа, а волонтирала је и на „95. Извршном савету Светске туристичке организације“ (UNWTO-а), који је 2013. године организован у Београду. Поред награде Универзитета за постигнут успех током студија, награђена је и сертификатом „Фонда за стипендирање и подстицање напредовања даровитих студената Универзитета у Новом Саду“, а била је и стипендиста „Фонда за младе таленте“ током завршне године основних и мастер студија.

Докторске академске студије започиње 2013. године на „Природно-математичком факултету“ у Новом Саду, на Департману за географију, туризам и хотелијерство (студијски програм: Доктор наука - Геонауке, туризам). У току првог семестра, започиње истраживање за потребе писања своје докторске дисертације, а 2015. године и званично пријављује докторску тезу под називом „Заступљени типови етичке климе у хотелима Копаоника и њихов утицај на пословне перформансе“. Током докторских студија, део резултата свог научно-истраживачког рада, презентовала је на више конференција у земљи и иностранству, док је преостали део публикован у научним часописима. Од 2014. године је стипендиста „Министарства просвете, науке и технолошког развоја“, на основу постигнутих резултата током докторских студија, услед чега је, као стипендиста, укључена и у један пројекат, подржан од стране Министарства.

Нови Сад, фебруар 2018. године

Маја Мијатов

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ**  
**ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ**  
**ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО**

**КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА**

Редни број:

**РБР**

Идентификациони број:

**ИБР**

Тип документације:

**ТД**

Монографска документација

Тип записа:

**ТЗ**

Текстуални штампани материјал

Врста рада:

**ВР**

Докторска дисертација

Аутор:

**АУ**

Маја Мијатов

Ментор:

**МН**

др Александра Драгин, ванредни професор

Наслов рада:

**НР**

Заступљени типови етичке климе у хотелима Копаоника и њихов утицај на пословне перформансе

Језик публикације:

**ЈП**

Српски/ћирилица

Језик извода:

**ЈИ**

Српски/енглески

Земља публикације:

**ЗП**

Србија

Уже географско подручје:

**УГП**

Војводина

Година: <b>ГО</b>	2018.
Издавач: <b>ИЗ</b>	Ауторски репринт
Место и адреса: <b>МА</b>	Природно-математички факултет, Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000 Нови Сад
Физички опис рада <b>ФО</b>	19 поглавља, 290 страна, 9 слика, 24 табеле, 1 мапа, 47 графикана, 2 схеме, 2 групе прилога
Научна област: <b>НО</b>	Геонауке - Туризам
Научна дисциплина: <b>НД</b>	Пословна етика, Менаџмент људских ресурса
Предметна одредница/кључне речи: <b>ПО</b>	Етичка клима, друштвено одговорно пословање, пословне перформансе, хотели на Копаонику, запослени
<b>УДК:</b>	
Чува се: <b>ЧУ</b>	Библиотека Департмана за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математички факултет, Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000 Нови Сад
Извод: <b>ИЗ</b>	Хотели који послују у склопу туристичке дестинације, као што је Копаоник, требало би да обезбеде адекватан третман људских ресурса, јер од њих зависи квалитет пружене услуге. Перцепција организационих очекивања, приказана кроз конструкт етичке климе, може се одразити на задовољство послом, организационо поверење и услужну оријентацију запослених, као вид пословних перформанси. Поред перцепције етичке климе и перцепција

друштвено одговорних активности хотела у којима запослени раде, може се одразити на пословне резултате, нарочито услед чињенице да ови хотели послују у оквиру Националног парка. Стога, ова дисертација истражује перцепцију етичке климе, друштвено одговорних активности и пословних перформанси, ради обезбеђивања обостране добити, за хотеле, али и за саме запослене.

Датум прихватања теме:

22.10.2015.

ДП

Датум одбране:

ДО

Чланови комисије:

1. Председник: др Ивана Блеших, ванредни професор, ПМФ, Нови Сад
2. Члан: др Тамара Јовановић, доцент, ПМФ, Нови Сад
3. Члан: др Лукреција Ђери, ванредни професор, ПМФ, Нови Сад
4. Члан: др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, ФТН, Нови Сад
5. Ментор: др Александра Драгин, ванредни професор, ПМФ, Нови Сад



**UNIVERSITY OF NOVI SAD  
FACULTY OF SCIENCES  
Department of Geography, Tourism and Hotel Management**

**KEY WORDS DOCUMENTATION**

Accession number:

**ANO**

Identification number:

**INO**

Document type:

**DT**

Monograph type

Type of record:

**TR**

Printed text

Contents code:

**CC**

PhD Dissertation

Author:

**AU**

Maja Mijatov

Mentor:

**MN**

PhD Aleksandra Dragin, Associate Professor

Title:

**XI**

Implemented types of ethical climate within hotels of Kopaonik and their influence on business performances

Language of text:

**LT**

Serbian/Cyrilic

Language of abstract:

**LA**

Serbian/English

Country of publication:

**CP**

Serbia

Locality of publication:

**LP**

Vojvodina

---

Publication year: <b>PY</b>	2018.
Publisher: <b>PU</b>	Autor's reprint
Public place: <b>PP</b>	Faculty of Sciences, Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad
Physical description: <b>PD</b>	19 chapters, 290 pages, 9 pictures, 24 tables, 1 map, 47 graphs, 2 schemes, 2 groups of appendices
Scientific field: <b>SF</b>	Geosciences - Tourism
Scientific discipline: <b>SD</b>	Business Ethics, Human Resource Management
Key words: <b>UC</b>	Ethical climate, corporate social responsibility, business performances, hotels of Kopaonik, employees
<b>HD note:</b>	
Holding data: <b>SD</b>	Library of Geography, tourism and hotel management, Faculty of Sciences, Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad
Abstract: <b>AB</b>	Hotels operating within the tourism destination, such as Kopaonik, should provide adequate treatment of human resources, because the quality of provided services depends on them. Perception of organizational expectations, represented through the construct of ethical climate, might affect job satisfaction, organizational trust and service orientation of employees, as types of business performances. In addition to the perception of ethical climate, employees' perception of organisational social responsibility within the

hotel they work for, might also affect business results, particularly due to the fact that these hotels operate within the National park. Therefore, this thesis explores the perception of ethical climate, organisational social responsibility and business performances in order to provide mutual benefits, for hotels and for employees themselves.

Accepted by the Scientific Board on:

22/10/2015

Defended:

Thesys Defend Board:

1. President: PhD Ivana Blešić, Associate Professor, Faculty of Sciences, Novi Sad
2. Member: PhD Tamara Jovanović, Assistant Professor, Faculty of Sciences, Novi Sad
3. Member: PhD Lukrecija Đeri, Associate Professor, Faculty of Sciences, Novi Sad
4. Member: PhD Lepasava Grubić-Nešić, Full Time Professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
5. Mentor: PhD Aleksandra Dragin, Associate Professor, Faculty of Sciences, Novi Sad