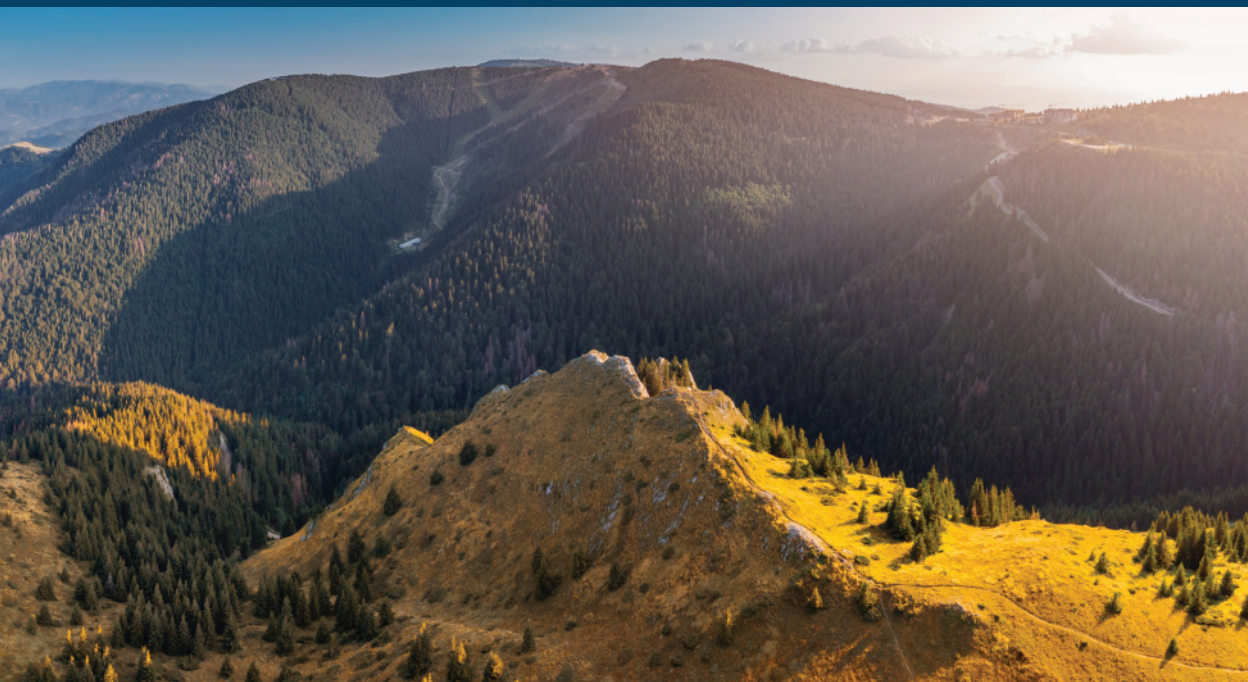


УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ  
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ  
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ,  
ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО



ДР МАЈА МИЈАТОВ ЛАДИЧОРБИЋ,  
ДР АЛЕКСАНДРА С. ДРАГИН,  
ДР ТАМАРА ЈОВАНОВИЋ



# ПОСЛОВНА ЕТИКА У ТУРИЗМУ: ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА НА ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИМА НА КОПАОНИКУ

Нови Сад, 2025.





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



*др Маја Мијаићов Ладичорбић,  
др Александра С. Драјин, др Тамара Јовановић*

ПОСЛОВНА ЕТИКА У ТУРИЗМУ:  
ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА ЕТИЧКЕ  
КЛИМЕ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ  
ПОСЛОВАЊА НА ПЕРФОРМАНСЕ  
ЗАПОСЛЕНИХ У ХОТЕЛИМА НА  
КОПАОНИКУ

- Научна монографија -

Нови Сад, 2025.

Универзитет у Новом Саду | Природно-математички факултет  
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО  
др Маја Мијатов Ладичорбић (ORCID 0000-0002-4209-0791),  
др Александра С. Драгин (ORCID 0000-0001-8165-8426),  
др Тамара Јовановић (ORCID 0000-0002-2899-9544)

### НАУЧНА МОНОГРАФИЈА

ПОСЛОВНА ЕТИКА У ТУРИЗМУ: ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И  
ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА НА ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ У  
ХОТЕЛИМА НА КОПАОНИКУ

ISBN 978-86-7031-704-8

**Главни и одговорни уредник (ПМФ)**

Проф. др Срђан Рончевић, декан

**Главни и одговорни уредник (ДГТХ)**

Проф. др Лазар Лазић

### Уредништво

др Александра Драгин, др Милена Недељковић Кнежевић, др Млађен Јовановић

### Рецензенти

**др Ивана Блешић**, редовни професор, Природно-математички факултет: Департман за  
географију, туризам и хотелијерство, Универзитет у Новом Саду, Нови Сад, Србија

**др Славица Томић**, редовни професор, Економски факултет у Суботици: Департман за  
менаџмент, Универзитет у Новом Саду, Србија

**др Зринка Задел**, редовни професор, Факултет за менаџмент у туризму и угоститељству,  
Универзитет у Ријеци, Опатија, Хрватска

**др Педро Мануел Кесада Лопез** (Pedro Manuel Quesada López), ванредни професор,  
Факултет друштвених наука и права: Департман за јавно право и опште европско право,  
Универзитет у Хаену, Хаен, Шпанија

### Издавач

ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад  
Трг Доситеја Обрадовића 3, број телефона: 021/450-104  
www.dgt.uns.ac.rs

### Штампа

Сајнос, Нови Сад

### Тираж

100

Одлуком број 0602-07-182/25-8 Наставно-научног већа Природно-математичког факултета  
у Новом Саду са седнице, одржане 18.06.2025. године, рукопис је прихваћен за штампу као  
научна монографија (уз пратеће Решење број 0602-07-182/25-10).

Објављивање монографије финансијски су подржали Министарство науке, технолошког  
развоја и иновација Републике Србије и Департман за географију, туризам и хотелијерство  
Природно-математичког факултета у Новом Саду.

# 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, док 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 монографија представља тежњу ка добијању резултата, који могу обезбедити усклађивање пословања хотела у оквиру ове дестинације са важним питањима пословне етике и друштвено одговорног пословања, што се даље може одразити и на смањење утицаја деградације Копаоника, настале услед туристичког развоја.

Захваљујемо се свим запосленима у хотелима на Копаонику, који су учествовали у истраживању, нарочито запосленима у хотелу „Зонед“ („*Apartment 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 смо такође захвалне. За техничке ствари, које су олакшале спровођење самог истраживања, посебно захваљујемо др Вањи Драгићевић, као и др Мирјани Пенић, која је помагала и на терену, приликом прикупљања упитника. За прикупљање података и подршку током истраживања, такође се захваљујемо и Љиљани Дуњић, Милошу Лопушини, Будимиру Бербакову, као и Петру Цвјетићанину. Захвалност дугујемо и рецензентима: др Ивани Блешић, др Славици Томић, др Зринки Задел и др Педру Мануел Кесада Лопезу, чије су стручно знање и конструктивне сугестије значајно допринели крајњој верзији монографије. Такође, захваљујемо се и колегама, професорима и асистентима Департамента за географију, туризам и хотелијерство, који су подржали реализацију ове монографије. Монографија проистиче из докторске дисертације једног од аутора, Маје Мијатов Ладичорбић, под називом: „Заступљени типови етичке климе у хотелима Копаоника и њихов утицај на пословне перформансе“. Дисертација је рађена под менторством проф. др Александре Драгин и у сарадњи са проф. др Тамаром Јовановић.

*Рада ћосвећујемо њородицама, у знак захвалности на безусловној њодрици.*

*Маја Мијатов Ладичорбић, Александра Драгин, Тамара Јовановић*



# САДРЖАЈ

1. УВОД	9
2. ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМАТИКЕ И ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА	14
3. КОПАОНИК, ЦЕНТАР ЗИМСКОГ ТУРИЗМА СРБИЈЕ	16
4. ЦИЉ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА	21
5. ВАЖНОСТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ТУРИЗМУ	23
5.1. СЕЗОНАЛНОСТ КАО ВАЖНА КАРАКТЕРИСТИКА ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА	25
6. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА, КЛИМА И ДОМИНАНТНЕ ВРЕДНОСТИ	27
7. ПОСЛОВНА ЕТИКА	30
7.1. ПОСЛОВНА ЕТИКА У ТУРИЗМУ	31
7.2. АСПЕКТИ ИСТРАЖИВАЊА ПОСЛОВНЕ ЕТИКЕ У ТУРИЗМУ	32
7.2.1. ЕДУКАЦИЈА О ЕТИЦИ И РАЗВИЈАЊЕ СВЕСТИ О ЕТИЧКИМ ПИТАЊИМА	32
7.2.2. ЕТИЧНОСТ ДОНОШЕЊА ПОСЛОВНИХ ОДЛУКА	34
7.2.3. ПОСЛОВНА ЕТИКА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА И МЕСТО ПОСЛОВАЊА	35
8. ЕТИЧКИ КОДЕКС	38
8.1. ПРИМЕНА ЕТИЧКИХ КОДЕКСА И РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ ПРОПИСАНИХ ЕТИЧКИХ НОРМИ И ПОСЛОВНЕ ПРАКСЕ	41
9. ЕТИЧКА КЛИМА	43
9.1. ДЕФИНИСАЊЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ ПО ВИКТОРУ И КАЛЕНУ	45
9.1.1. ТЕОРИЈСКИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ	46
9.1.2. УПИТНИК ЕТИЧКЕ КЛИМЕ	49
9.1.3. ПРВО ИСТРАЖИВАЊЕ У КОМЕ ЈЕ ПРИМЕЊЕН УПИТНИК ЕТИЧКЕ КЛИМЕ (Victor, Cullen, 1988)	50

9.1.4. ИЗМЕНЕ УПИТНИКА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ (Cullen et al., 1993) . . . . .	52
9.2. СПЕЦИФИЧНОСТ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ОКВИРУ ТУРИЗМА . . . . .	53
9.2.1. ПОЧЕТНА ИСТРАЖИВАЊА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ОКВИРУ ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА СРБИЈЕ (Jovanović et al., 2019; Dragin et al., 2019) . . . . .	54
9.3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ПЕРЦЕПЦИЈУ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ПОНАШАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ. . . . .	59
9.3.1. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ . . . . .	60
9.3.2. ОРГАНИЗАЦИОНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ . . . . .	65
9.3.3. КУЛТУРНЕ СПЕЦИФИЧНОСТИ. . . . .	76
10. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ . . . . .	78
10.1. МУЛТИДИМЕНЗИОНАЛНОСТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА. . . . .	79
10.2. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ У ТУРИЗМУ . . . . .	83
10.3. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ. . . . .	88
11. ПОСЛОВНА ЕТИКА И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ У ТУРИЗМУ СРБИЈЕ . . . . .	95
11.1. ПРИМЕР ЕТИЧКОГ КОДЕКСА/ КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА У ХОТЕЛИМА КОПАОНИКА . . . . .	96
12. ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ . . . . .	99
12.1. УСЛУЖНА ОРИЈЕНТАЦИЈА . . . . .	103
12.1.1. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА УСЛУЖНУ ОРИЈЕНТАЦИЈУ . . . . .	105
12.2. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ . . . . .	110
12.2.1. ВЕЗА ИЗМЕЂУ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ . . . . .	111
12.2.2. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ . . . . .	111
12.2.3. ОРГАНИЗАЦИОНО ПОВЕРЕЊЕ КАО ВАЖАН АСПЕКТ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ . . . . .	117
12.3. ПОЗИТИВНИ УТИЦАЈИ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОВЕРЕЊА И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ . . . . .	119
12.4. ПОСЛЕДИЦЕ НЕДОСТИЗАЊА ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНОГ ПОВЕРЕЊА И УСЛУЖНЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ . . . . .	124

13.	МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА .....	130
13.1.	ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА .....	130
13.2.	ВАРИЈАБЛЕ ИСТРАЖИВАЊА .....	134
13.3.	ИНСТРУМЕНТ ИСТРАЖИВАЊА .....	137
13.4.	МЕТОДЕ КОРИШЋЕНЕ У ТЕОРИЈСКОМ ДЕЛУ И СТАТИСТИЧКОЈ ОБРАДИ ПОДАТАКА .....	140
13.5.	МЕСТО ИСТРАЖИВАЊА И НАЧИН ПРИКУПЉАЊА ПОДАТАКА .....	141
13.6.	УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА .....	142
14.	ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА .....	146
14.1.	ФАКТОРСКА АНАЛИЗА .....	146
14.1.1.	ЕТИЧКА КЛИМА .....	146
14.1.2.	ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ .....	154
14.2.	ГЕНЕРИСАЊЕ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ .....	158
14.3.	КОРЕЛАЦИЈА .....	161
14.4.	Т-ТЕСТ И АНАЛИЗА ВАРИЈАНСЕ .....	165
14.4.1.	СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ЕТИЧКА КЛИМА .....	166
14.4.2.	СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ ..	183
14.4.3.	СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ .....	191
14.5.	РЕГРЕСИОНА АНАЛИЗА - ГЕНЕРАЛНИ ЛИНЕАРНИ МОДЕЛИ .....	197
14.5.1.	ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ, ОРГАНИЗАЦИОНО ПОВЕРЕЊЕ И УСЛУЖНА ОРИЈЕНТАЦИЈА .....	197
14.5.2.	ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ЕМПИРИЈСКИ ТИПОВИ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ .....	203
14.5.3.	ЗАВИСНЕ ВАРИЈАБЛЕ: ДИМЕНЗИЈЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА .....	211

14.5.4. УТИЦАЈ ИНТЕРАКЦИЈЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА И ЕТИЧКЕ КЛИМЕ НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ЗАПОСЛЕНИХ .....	213
15. ДИСКУСИЈА .....	217
16. ЗАКЉУЧАК .....	277
17. ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ ПОДАТАКА.....	282
18. ПРИЛОЗИ - ГРАФИКОНИ ИНТЕРАКЦИЈЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ .....	352
19. БИОГРАФИЈА .....	363

# 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 (D'Cruz et al., 2024; Triantari, Vavouras, 2024; Waheed, Zhang, 2022; Yuan et al., 2023). Након све учесталијих и распрострањенијих етичких одступања у оквиру пословања, 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 (D'Cruz et al., 2024; Jurkovic et al., 2004; Triantari, Vavouras, 2024; Waheed, Zhang, 2022; Yuan et al., 2023). 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 (D'Cruz et al., 2024; Triantari, Vavouras, 2024; 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; Waheed, Zhang, 2022). 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 писаној форми. Тако етички кодекси заправо представљају скуп моралних вредности којима организација тежи (Alizadeh et al., 2021; Babri et al., 2021; Guo et al., 2023; López Jiménez et al., 2021; Silva et al., 2021; Zheng et al., 2022). 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, до-

бављачима, заједницом и окружењем (Hunt et al., 1989; Jaakson, 2010; Mattila, 2008; Waheed, Zhang, 2022). Већи степен посвећености испуњавању организационих циљева постиже се уколико запослени могу да се идентификују са вредностима и стандардима који су заступљени у организацији (Gli et al., 2024; Guo et al., 2023; Park, Hai, 2024; Serang et al., 2024; 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 (Al Halbusi et al., 2021; Sheedy et al., 2021; 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 (Bates et al., 2025; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; 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. Услед тога, савремени концепт управљања пословном етиком требало би да буде уско повезан са концептом друштвено одговорног пословања, 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 (Wirba, 2024; Симат, Драгин, 2012). На повезаност 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 (Barauskaite, Streimikiene, 2021; Carroll, 2021; 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; Perdomo-Verdecia et al., 2024; Saut, Bie, 2024). 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 (Le et al., 2024; 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; Chen, Chi, 2022; Lin et al., 2021; Lytle, Timmerman, 2006). Организације које у свом пословању интензивније примењују концепт услужне оријентације лакше стварају приврженост запослених организацији (Bigne et al., 2005; Le et al., 2024). Запослени у оваквим организацијама су обично склони тимском раду, што омогућава организацији да буде успешнија (Vocean et al., 2022; Lytle, Timmerman, 2006; Seow et al., 2024; Valeri, Sousa, 2024; Winchenbach et al., 2021). 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, што су потврдили и други аутори (Adamopoulos, 2022; Dodanwala et al., 2023; Lee et al., 2013; Sesen, Ertan, 2022). 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 (Ghlichlee, Bayat, 2021; Hur et al., 2015; Pantouvakis, Bouranta, 2013; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022).

У све конкурентнијем окружењу, организације се константно суочавају са изазовом идентификовања критичних фактора који могу да детерминису задовољство корисника. Ако то не ураде, организације могу изгубити кориснике, што се даље може одразити и на успешност пословања саме организације (Hussein et al., 2024; Van Nguyen, Ngoc, 2024). Ипак, за успешно пословање је важно задовољити и интересе осталих стејкхолдера (Ali, Naarasalo, 2023). 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 (Ashraf et al., 2024; Seow et al., 2024; Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024), те се показује да је битно истражити ставове запослених о етичкој клими и друштвено одговорном пословању (Al Halbusi et al., 2021; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; Lee et al., 2013; Pereira, Dos Anjos, 2023; Zhang et al., 2024), 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; Grisseemann 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 (D'Cruz et al., 2024; Hoffman, Woehr, 2006; Triantari, Vavouras, 2024; 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 стимулса 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 способности организације за решавање кризних ситуација (Ashkanasy et al., 2000; Vocean et al., 2022; Cullen et al., 2003; Park et al., 2002; Schwenker, 2001; Victor, Cullen, 1987; Victor, Cullen, 1988; Winchenbach et al., 2021; Qasim et al., 2022; 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 (Al-Shammari et al., 2022; Klein, Dawar, 2004; Lee et al., 2013; Singh, Misra 2021).

Почетна испитивања идентификовања заступљених типова етичке климе у оквиру туристичких организација у Србији спровели су Драгин и сарадници (Dragin et al., 2013), Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019); Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2019), Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2015a), Мијатов и сарадници (2015b). 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), Мијатов и сарадници (Mijatov et al., 2018a, б). Ипак, и поред наведених истраживања, етичка клима и друштвено одговорно пословање и даље представљају тематику 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 (Мијатов et al., 2016; Vukočić et al., 2023; 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. 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 о Националном парку Србије, за очекивати је да су пословна етика и друштвена одговорност важни аспекти пословања, имплементирани у оквиру хотела на Копаонику.

## 2 ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМАТИКЕ И ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања ове монографије јесу запослени у хотелима на Копаонику, њихова перцепција етичке климе, као важног дела пословне етике, затим перцепција 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 монографији 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 монографије 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 истовремено и задовољство корисника може постићи.

Тематика истраживања којом се бави ова монографија 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

результата 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 (Ali et al., 2021; Brown, Dacin, 1997; Klein, Dawar, 2004; Lee, Park, 2009; Kang et al., 2010; Makhamreh et al., 2022; Papademetriou et al., 2023; Singh et al., 2023), док је ово истраживање базирано 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. Сходно томе, 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.

### 3 КОПАОНИК, ЦЕНТАР ЗИМСКОГ ТУРИЗМА СРБИЈЕ

*Туристичко-географски положај.* Популарни центар зимског туризма Србије, Копаоник, простире се од 43°28'21" до 42°43'36" северне географске ширине и од 20°37'09" до 21°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 km<sup>2</sup> и са својим Панчићевим врхом од 2.017 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 (Vukočić et al., 2023; 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 km од Копаоника (Краљево, Крушевац), други круг чине места удаљена између 121 и 250 km (Ниш, Крагујевац), а трећи круг градови удаљени преко 250 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 (Vukočić et al., 2023; Бојовић, 2012). Важно је напоменути и да је олакшан приступ туристичком делу Копаоника, нарочито током зимског периода године, од кључне важности за даљи развој туризма и привлачење већег броја домаћих и страних посетилаца. За развој туризма у овом региону, повезаност са аеродромом, не само у Београду, већ и адаптираним аеродромом „Морава“ у Краљеву (трећим званичним комерцијалним аеродромом у Србији, отвореним 2016. године), представља значајну предност у привлачењу страних туриста (Tornjanski, 2023).

*Природни и антропојени 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 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 (Vukočić et al., 2018; 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 (Vukočić et al., 2023; Дељанин, Карајовић, 2000). Поред природних, Копаоник располаже и антропогеним туристичким вредностима (Мijatov et al., 2017a; Vukočić et al., 2023), заступљеним у виду античких, рановизантијских и средњевековних споменика, средњевековних 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 (Vukočić et al., 2023; Бојовић, 2012; Јовичић, 1998).



Мапа 1. Мапа Националног парка Копаоник са савременим заштитним зонама природе (Извор: Национални парк Копаоник, [www.npkoanonik.com](http://www.npkoanonik.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 (Торњански, 2023). Зимски спортови, дакле, чине основни тип туристичке понуде, по којој је Копаоник стекао репутацију туристичког центра међународног значаја (Мијатов et al., 2016). 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 (Вратић et al., 2022; Бојовић, 2012).

Основни *смештајно-ујосијишељски кайацијетети* су сконцентрисани на Сувом Рудишту, али се они надовезују и на делове Јарма и Сребрнца (Мастер план за туристичку дестинацију Копаоник, 2009). У Сувом Рудишту формиран је туристички центар сачињен од комфорних и добро опремљених хотела, који се по својим архитектонским карактеристикама уклапају у окружење. Посебан квалитет туристичком центру дају непосредна близина мреже жичара и велики избор пратећих 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 изолују од урбанизованог дела Копаоника (Дуњић, 2013). Генерално посматрано, тренутно је на Копаонику 12 званично категорисаних хотела, од тога је по један категорисан са једном и две звездице, два су категорисана са три звездице, шест поседује четири звездице и два хотела је у највишој катего-

рији (пет звездица). Укупан број смештајних јединица износи 1.087, док је укупан број лежаја 1.735, са укупним капацитетом од 2.385 индивидуалних лежаја (Министарство туризма и омладине Републике Србије, 2025). Када је реч о комплементарним угоститељским објектима за смештај, важно је напоменути да не постоји јединствена база таквих података 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 (укључујући основне званично категорисане и комплементарне објекте за смештај) огледа се 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).

*Карактеристике пословања планинској туристичкој хотели 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 пунктовима изван насељених места, што истовремено повлачи и разноврсну потребу за ангажовањем радне снаге (Јовић-Вогдановић, 2023; Косар, 2008). Ипак, још увек изражен сезонски карактер пословања одражава се на периодично (привремено) ангажовање људских ресурса.

У складу са великим уделом економски неактивног становништва у склопу општина најближих ски центру (Рашка и Брус), 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.

## 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 монографије 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 бити испитан 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, Bozdağlar, 2013; Song et al., 2023). 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; Seow et al., 2024). Услед тога, људском фактору у оквиру туризма је потребно посветити пажњу, јер запослени у овом сектору представљају непосредан елемент процеса рада (Valeri, Sousa, 2024; Štetić, Dragićević, 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 увођењу 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 (Valeri, Sousa, 2024). И поред тога што је у оквиру развијених земаља значајно смањен број запослених у хотелима, 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 (Серовић, 1994; Јовићić 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 конкуритивних вредности на туристичком тржишту (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; Seow et al., 2024; Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024).

Успех компанија у сектору туризма зависи управо од квалитета (квалификација и способности) запослених који продају и пружају туристичке услуге (Ashraf et al., 2024; Valeri, Sousa, 2024; 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 (Valeri, Sousa, 2024; 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 (Ashraf et al., 2024; 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; Wiranatha et al., 2024).

Сектор услужних делатности је фокусиран на корисничко искуство, што значи да корисници и запослени блиско сарађују у свим фазама њиховог односа (Ashraf et al., 2024; 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 (Ashraf et al., 2024; Kernbach, Schutte, 2005; Valeri, Sousa, 2024; Yagil, 2006).

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 (Ashraf et al., 2024; Valeri, Sousa, 2024). 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 (Ashraf et al., 2024; Baum, 2015; Liu et al., 2012; Navickas, Malakauskaite, 2015; Valeri, Sousa, 2024; Wiranatha et al., 2024) 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 (Ashraf et al., 2024; Dragin et al., 2022a; Mijatov et al., 2022a; Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024). 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 (Fasone et al., 2024; Стефановић, Урошевић, 2012).

Туристичка индустрија нуди широк спектар послова (Apriyanti, 2024; 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 (Aktürk, Yeşiltaş, 2024; Fasone et al., 2024; 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 (Aktürk, Yeşiltaş, 2024; 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 (Ashraf et al., 2024; Laksmi, 2004; Seow et al., 2024; Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024). 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; Kim Jean Lee, Yu, 2004; Kravariti et al., 2025; Kreitner, Kinicki, 2000; Muthukumar, Krishnakumar, 2024; Treviño, 1990; Yin et al., 2014; Zsigmond et al., 2024). Радно место, сматра се заједницом индивидуа са способношћу да верују, вреднују и траже смисао у организационој мисији и циљевима (Agarwal, Malloy, 1999; Ali, 2024; Branson, 2008; Brummette, Zoch, 2016). Ипак, иако се организациона култура и клима често користе као синоними, заправо је реч о различитим конструктима (Adinew, 2024; 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 (Kravariti et al., 2025; Luria, Yagil, 2008; Muthukumar, Krishnakumar, 2024; Schneider et al., 2013; Zsigmond et al., 2024). Организациона култура представља антропо-

лошку конструкцију, док је организациона клима више психолошки кон-структ (Kravariti et al., 2025; Muthukumar, Krishnakumar, 2024; Rousseau, 1988; Treviño, 1990; Zsigmond et al., 2024). Како организациона клима одражава владајуће норме у конкретном пословном окружењу и показује утицај на обликовање понашања, у склопу истраживања ове монографије, анализиране 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 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 (Adinew, 2024; Nazari et al., 2011; 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 (Gli et al., 2024; 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). 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; Serang et al., 2024). Уколико се организационе вредности подудару 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; Gli et al., 2024; Lerro et al., 2014; Park, Hai, 2024).

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 (Gli et al., 2024; Lerro et al., 2014; Treviño et al., 1998; Park, Hai, 2024).

## 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 (Dewey, Tufts, 2022; 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 (Dewey, Tufts, 2022). Са друге стране, пословна перспектива заснива се на економским вредностима, односно на бенефицијама, добити, трошковима, ценама, ефикасности, конкурентности (D’Cruz et al., 2024; Jovičić et al., 2011; Triantari, Vavouras, 2024). 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; D’Cruz et al., 2024; Triantari, Vavouras, 2024; 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 (Yuan et al., 2023; 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 (D’Cruz et al., 2024; Triantari, Vavouras, 2024; Трифуновић, 2005).

Повећано интересовање за проучавање пословне етике огледа се у обимној литератури посвећеној овој теми (D'Cruz et al., 2024; Hansen, Smith, 2006; MacDougall et al., 2015; Miller, 2014; Robertson, Athanassiou, 2009; Serwinek, 1992; Stark, 1992; Treviño, 1992; Triantari, Vavouras, 2024; Warren, 2011; Yuan et al., 2023). 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; Waheed, Zhang, 2022; Weeks et al., 2004). Све заједно указује на то да пословни свет све више прихвата значај пословне етике (D'Cruz et al., 2024; Donaldson, 2003; Elci et al., 2007; Elias, 2005; Laksmi, 2004; Triantari, Vavouras, 2024; Valentine et al., 2002; Waheed, Zhang, 2022; Yuan et al., 2023). 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 (Hoang et al., 2023; 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, услед честе изложености 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 (Dragin et al., 2018, 2019; Jung et al., 2010; Lazarević et al., 2019; Knani, 2014, Qasim et al., 2022). 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 (Wosean et al., 2022; Cheng et al., 2013 Winchenbach et al., 2021).

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 (Elshaer et al., 2022; Kernbach, Schutte, 2005; Yagil, 2006). Тако у туризму, етичке вредности и пословно по-

нашање људских ресурса који су у контакту са корисницима представљају критичне компоненте пословних трансакција и корисничког искуства о услугама (Elshaer et al., 2022; Harris, 2012; Yaman, Gurel, 2006; Wong, Chan, 2010).

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. Због тога је неопходно посветити више пажње етичким питањима и дилемама са којима се суочава људско биће, као значајан ресурс у сектору туризма (Vosean et al., 2022; Jung et al., 2010; Winchenbach et al., 2021; Qasim et al., 2022).

Истраживања која су спроведена конкретно у оквиру хотелијерства, указују на то да корисници услуга не процењују добијени квалитет само на основу опипљивих компоненти хотелског искуства, као што су удобност собе и квалитет хране (Gupta et al., 2024; Knani, 2014; Teng, Cheng, 2021; Yaman, Gurel, 2006). Ниво њиховог задовољства је условљен и тиме како су третирани током интеракције са особљем хотела (Parademetriou et al., 2023; Pizam et al., 2016; Pizam, Ellis, 1999). Ако се ставови запослених или њихова понашања сматрају неетичним, то може умањити задовољство корисника услугом која им је пружена (Elshaer et al., 2022; 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 (Dragin et al., 2022a; Mijatov et al., 2022a), односно развијање свести о значају етичких питања за успешност пословања (Della Lucia et al., 2021; Lee, Tsang, 2013; Yeh, 2012), етичност доношења пословних одлука (Freakley, Burgh, 2001; Ganster, 2005; Iqubal et al., 2013; Treviño et al., 1998), као и пословну етику малих и средњих предузећа (Bello et al., 2024; Ćera et al., 2022; Knani, 2014; Painter-Morland, Spence, 2009; Phatshwane, 2013; Ritchie, Crouch, 2003; Yaman, Gurel, 2006; Zsigmond et al., 2021).

### **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 кон-

ференције 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 (D'Cruz et al., 2024; Lau, 2010; Triantari, Vavouras, 2024), а друштво све више очекује од институција високог образовања да интензивно развијају способности студентата, које ће омогућити да они постану јаки и одговорни лидери пословања будућности (Dragin et al., 2022a; Mijatov et al., 2022a). Стога, једна од обавеза образовних система је да изграде свест о етичким обавезама према друштву (Della Lucia et al., 2021; Dragin et al., 2022a; Lee, Tsang, 2013; Mijatov et al., 2022a; Poorsoltan et al., 1991; Yeh, 2012;).

Дакле, истраживачи и стручњаци сматрају да је образовање студената о пословној етици од пресудног значаја за развој и постављање етичне основе у туризму (Della Lucia et al., 2021; 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 (Dragin et al., 2022a; Mijatov et al., 2022a, Yeung, Pine, 2003). Ова тематика датира још од краја тридесетих година двадесетог века, када је чак 90% америчких пословних школа организовало „одређени 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; Minguez et al., 2021).

### 7.2.2. ЕТИЧНОСТ ДОНОШЕЊА ПОСЛОВНИХ ОДЛУКА

У динамичном и сложеном 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. 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 (Achmad, Yulianah, 2022; Iqubal et al., 2013; Lee, Lim, 2023; Wu et al., 2021).

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). На крају, Ноддингс (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 охрабрани 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 (Achmad, Yulianah, 2022; Ganster, 2005; Treviño et al., 1998), због чега је битно стварање организационе културе која промовише одговорност етичног одлучивања (Gli et al., 2024;

Park, Hai, 2024). 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 (Achmad, Yulianah, 2022).

### 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; Kim et al., 2007; Poon et al., 2005; Viswesvaran, Deshpande, 1996). Један од региона који је дуго био запостављен од стране истраживача је Југоисточна Европа, која је била изложена турбулентним променама (Prouska et al., 2016; Petricević, Danis, 2007). 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; Petricević, Danis, 2007; Prouska et al., 2016; Ridley, 2006), а могло би се рећи да ситуација у Србији не одступа од наведених карактеристика. Према Организацији за економску сарадњу и развој (OECD, 2024), мала и средња предузећа чине највећи део бизниса широм света и значајно доприносе националном бруто домаћем производу. 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 (Bello et al., 2024; Ćera et al., 2022; Ritchie, Crouch, 2003; Zsigmond et al., 2021).

Несумњиво, руководиоци мањих организација се суочавају са етичким и моралним дилемама, сличним онима са којим се суочавају и руководиоци великих организација. 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; Zsigmond et al., 2021). 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, 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; Ćera et al., 2022).

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 (Ćera et al., 2022). Друго, често постоји ограничен број запослених и сектора у послу, што може довести до активнијих консултација запослених са онима на вишим нивоима управљања (Demirkan et al., 2022; Fassin et al., 2010). 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; Widodo, 2023).

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 запослени на нижим организационим нивоима 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 (Painter-Morland, Spence, 2009). Главни разлог овог јаза 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 (Bello et al., 2024; Phatshwane, 2013; Zsigmond et al., 2021). Таква 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 ефективности (Yaman, Gurel, 2006). Стога, наведене специфичности би требало узети у обзир приликом истраживања пословне етике хотела на Копаонику, 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; López Jiménez et al., 2021; Schwartz, 2001). Друго, садржај таквог документа односи се на моралну оријентисаност пословне политике, што може бити приказано у виду етичких стандарда (López Jiménez et al., 2021; Schwartz, 2001), примарних вредности (Cleeck, Lereonard, 1998; Zheng et al., 2022), принципа (Alizadeh et al., 2021; Marnburg, 2000) или у виду генералне изјаве о етичкој оријентацији целокупне организације (López Jiménez et al., 2021; Valentine, Barnett, 2002). И треће, етички кодекс се успоставља ради утицаја на понашање запослених (Cleeck, Leonard, 1998; Guo et al., 2023; Schwartz, 2001), односно ради успостављања жељеног понашања у организацији као целини (Marnburg, 2000; Schwartz, 2001; Silva et al., 2021).

Етички кодекс је најразвијенија и најзаступљенија компонента имплементације етике у пословној пракси широм света (López Jiménez et al., 2021; 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; Guo et al., 2023; López Jiménez et al., 2021; 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, ко-

рисничког сервиса и одржавања састанака о истим (Babri et al., 2021; Dragi et al., 2018; Pater, Van Gils, 2003; Pickett, 2005; Treviño et al., 1999).

Компаније већ деценијама раде на успостављању правила пословног понашања у писаној 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 конкретне организације, 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. Утицај етичког кодекса на понашање запослених може зависити 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)).

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 (Khassawneh, Hashmi, 2023; Paine et al., 2005; Mijatov et al., 2022a).

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; Serang et al., 2024). Међутим, моралност развоја етичких кодекса се доводи у питање, ако се они углавном користе као средство за умиривање друштва (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 (Serang et al., 2024; Silva et al., 2021). 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 (Guo et al., 2023; 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 (Schwepker, 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 (Guo et al., 2023; López Jiménez et al., 2021; Treviño et al., 2001; Valentine, Barnett, 2003). У том погледу, етички кодекси представљају први корак у постизању високих стандарда етичног понашања међу запосленима (Alizadeh et al., 2021; Guo et al., 2023; McClaren, 2000; O'Dwyer, Madden, 2006; Zheng et al., 2022), па је пожељно истражити и заступљеност и карактеристике етичких кодекса у хотелима на Копаонику.

### **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; Yan et al., 2021). 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 (Alizadeh et al., 2021; 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 (Al Halbusi et al., 2021; 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 (Al Halbusi et al., 2021; Guo et al., 2023; Картеин, Schwartz, 2007). 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 (Treviño, 1990; Wheeler, Richey, 2014; Wang, Hsieh, 2013; Yan et al., 2021; 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 ограни-

чена 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. Универзалне смернице су прикладне да се запосленима представе стандардна решења, али се не могу увек узети у обзир услед комплексности појединих етичких питања. 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 (Alizadeh et al., 2021; Guo et al., 2023; López Jiménez et al., 2021; Pater, Van Gils, 2003; Zheng et al., 2022).

## 9 ЕТИЧКА КЛИМА

У литератури и пракси се све више указује на чињеницу да су организације друштвени актери одговорни за етично или неетично понашање својих запослених (Guo et al., 2023; Silva et al., 2021; Victor, Cullen, 1988). Сходно томе, академици и практичари указују на проблем разумевања и управљања њиховим понашањем (Alizadeh et al., 2021; Bandura, Lyons, 2012; Cheng et al., 2013; Guo et al., 2023; Luoh et al., 2014), а оно што може помоћи у ублажавању овог проблема јесте концепт организационе климе (Kim Jean Lee, Yu, 2004; Kravariti et al., 2025; Muthukumar, Krishnakumar, 2024; Yin et al., 2014; Zsigmond et al., 2024). 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 (Janiukštis et al., 2024; Nazari et al., 2011; Schneider et al., 2013; Sipayung et al., 2021). Важан аспект организационе климе, који је детаљније истражен за потребе писања ове монографије, 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?“ (Bates et al., 2025; Cullen et al., 2003; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; Martin, Cullen, 2006; Pickett, 2005; 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 решавајући етичка питања и проблеме у организацији“* (Victor, Cullen, 1987: стр. 101).

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 „преов-

лађујуће ставове о стандардима организације који су у вези са прикладним понашањем у оквиру исте“. Слично, Кохен (Cohen, 1995а: 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 Алпан (Elci, Alpan, 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 (Bates et al., 2025; Cullen et al., 2003; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; 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, што је потврђено и у новијим студијама (Al Halbusi et al., 2021; Sheedy et al., 2021).

Кохен (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 (Al Halbusi et al., 2021; Lee et al., 2015; Sheedy et al., 2021).

## 9.1. ДЕФИНИСАЊЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ ПО ВИKTOPУ 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. Приликом идентификовања етичке климе у организацијама, Виктор и Кален (1988) унакрсним табелирањем *криџеријума моралног процењивања*, односно етичких критеријума који се користе за доношење пословних одлука, са *џијовима референцијних група*, односно референата при доношењу етичких одлука, долазе до *девети теоријских џијова етичке климе* у организацијама (три егоистична, три алтруистична и три принципијелна), што се може видети у Табели 1.

Табела 1: Теоријски џијови етичке климе

		РЕФЕРЕНТНА ГРУПА		
		Индивидуална	Локална	Космополијска
<b>КРИТЕРИЈУМ МОРАЛНОГ ПРОЦЕЊИ- ВАЊА</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 *криџеријуми моралног процењивања* који указују на егоистичност (лични интерес), алтруизам (интерес друштвене групе) и принципијелност (придржавање већ одређених принципа, односно правила). 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 (акцент се ставља на 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 резоновања (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), који указује на то 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 на основу 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. 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 почетним истраживањима ове теме, такви етички стан-

дарди су различити и релативно неспојиви (Gilligan, 1982; Naan et al., 1985; Kohlberg, 1981). Тако, организације, као и индивидуе, могу да се окарактеришу 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 брига 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 (Naan 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, што је потврђено и у бројним другим студијама (Cullen et al., 2003; Deshpande, 1996; Gwamanda, Mahembe, 2023; Jarrar, Ibrahim, 2021; Joseph, Deshpande, 1997; Koh, Boo, 2001; Malloy, Agarwal, 2003; Peterson, 2002; Putri et al., 2025; 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.
- *Профити компаније* (егоистични критеријум моралног процењивања и локална референтна група): због тога што су у оквиру локалне ре-

ферентне 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).

- *Ефикасносћ* (егоистични критеријум моралног процењивања и космополитска референтна група): у овом типу етичке климе, етичке одлуке су под утицајем општег друштвеног или економског интереса.
- *Пријатељсћ* (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 је 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 (Arumi et al., 2024; Fritzsche, 2000; Kau et al., 2024; Kim, Miller, 2008; Malloy, Agarwal, 2003; Martin, Cullen, 2006;

Parboteeah, Kapp, 2008; Parboteeah et al., 2005; Schaefer et al., 2024; 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; 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).

### 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. 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:

- *Бриџа*. 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 кодекс*. 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, од запослених се очекује 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).
- *Независносћ*: 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, 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 (Arumi et al., 2024; Bulutlar, Oz, 2009; Dragin et al., 2019; Fritzsche, 2000; Kau et al., 2024; Martin, Cullen, 2006; Neubaum et al., 2004; Schaefer et al., 2024).

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 (Dragin et al., 2019; Kim, Miller, 2008; Khairy et al., 2024; Oh, 2022; Yang et al., 2023; 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; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Guerra-Baez, 2016, Zhang et al., 2023). Неколико аутора (Al Halbusi et al., 2021; Babin et al., 2000; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; 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 (Al Halbusi et al., 2021; 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 (Elshaer et al., 2022; Hefny, 2021; 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 (Ali et al., 2021; Koo Moon, Kwon Choi, 2014). Дакле, ефикасан начин да се побољша ниво квалитета услуга у туризму представља директно охрабривање запослених у примени етичких стандарда (Luria, Yagil, 2008; Mansouri et al., 2022).

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 (Nedeljković Knežević et al., 2022). 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 (Lee, Lim, 2023; Wu et al., 2021; 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; Lee, Lim, 2023; Wu et al., 2021). На основу свега наведеног, као и на основу прелиминарних студија спроведених у хотелима на Копаонику (Мијатов et al., 2015а,б), један од задатака ове монографије је да детаљније истражи заступљене типове етичке климе у хотелима овог Националног парка.

### 9.2.1. ПОЧЕТНА ИСТРАЖИВАЊА ЕТИЧКЕ КЛИМЕ У ОКВИРУ ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА СРБИЈЕ (Dragin et al., 2019; Jovanović et al., 2019)

Иако постоји неколико студија које истражују етичку климу унутар туристичке индустрије (Hefny, 2021; Elshaer et al., 2022; Khairy et al., 2024; Kim, Miller, 2008; Luria, Yagil, 2008; Oh, 2022; Yang et al., 2023; 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 Драгин, Јовановић, Мијатов, Мајсторовић и Драгин (Dragin, Jovanović, Mijatov, Majstorović, Dragin, 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, аутори су настојали 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 Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019), менаџмент 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. Управо због тога је први емпиријски тип етичке климе студије коју су спровели Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) такође означен као Инструментал.

Ставке које мере космополитски егоизам су заступљене у оквиру другог емпиријског типа етичке климе истраживања Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019). 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.

У оквиру трећег емпиријског типа етичке климе у истраживању које су спровели Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) 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. Исти случај је и са истраживањем које су спровели Кален и сарадници (1993), односно са емпиријским типом етичке климе означеним као Лични морал.

Следећи емпиријски тип етичке климе добијен у истраживању Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) указује 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 орга-

низације, 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 Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) указују на то да се од запослених 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, Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) 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).

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.

Интересантни резултати истраживања које су спровели Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) 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 перципирају 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). 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 неиз-

весном будућности пословања. Због тога, перцепција два најзаступљенија емпиријска типа етичке климе може да се посматра као последица социоекономске ситуације у Србији.

Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) 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, што указује 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 Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019). Наиме, 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 обзирања 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 Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) 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; Dешpанде 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.

Још једно од истраживања које се бави етичком климом у туристичком сектору Србије спровели су Јовановић, Мијатов, Драгин, Симат и Мајсторовић (Jovanović, Mijatov, Dragin, Simat, Majstorović, 2019), које заправо представља наставак студије Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019). 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; Iqubal et al., 2013). Перцепција етике се може разликовати и мењати, па се може рећи да она не функционише у вакуму (Huimin, Ryan, 2011; Jovanović et al., 2019; Kim, Miller, 2008; Lee, Tsang, 2013; Dragin et al., 2019; 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 (Al Halbusi et al., 2024; Avçin et al., 2021; Bročić, Miles, 2021; Chai et al., 2012; Chatzopoulou, de Kiewiet, 2021; Dittmar et al., 2004; Jovanović et al., 2019; Kim, Miller, 2008; Li, Chang, 2016; Lee, Tsang, 2013; Maruping, Magni, 2012; Mitsch et al., 2021; Monteiro et al., 2022; Pullen, Vachhani, 2021; 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; Kim, Miller, 2008; Li, Chang, 2016; Maruping, Magni, 2012; Monteiro et al., 2022; Poorsoltan et al., 1991; Pullen, Vachhani, 2021; Riedl et al., 2010; Sánchez-Franco et al., 2009; Zhang et al., 2009). Поред тога, новије студије указују на то да присутност жена у пословном окружењу, нарочито у оквиру менаџерских позиција, делује као покретачка снага за имплементирање савремених етичких питања, укључујући и друштвену одговорност (Monteiro et al., 2022). Са друге стране, 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.

*Старост.* Већина почетних 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; Longenecker et al., 1989; Serwinek, 1992; Wimalasiri, 2001). Резултати ових студија указују на то да постоје индиције да је старост у позитивној корелацији са етичним ставовима (Cheng et al., 2013; Wimalasiri, 2001; Whiteoak et al., 2006; Wong, 2000), односно да су старије индивидуе мање склоне прихватању упитног етичног по-

нашања (Smith, Oakley, 1994), што се нарочито односи на аспекте пословања који су повезани са правним и финансијским питањима. Почетна испитивања ове теме упућују на то да је 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, новија студија сугерише да се средња генерација, конкретно миленијалци (рођени између 1979. и 1994. године), могу посматрати као изузетно етична генерација, али је њихова процена етичких пракси и даље недовољно истражена у стручној литератури. Према досадашњим налазима, миленијалци процењују активности компанија кроз призму идеализма. Они имају природну обазривост према корпоративној етици, што их подстиче да константно траже доказе о томе да су друштвено одговорне активности компанија аутентичне, те често сумњају у искреност филантропских организационих активности (Chatzopoulou, de Kiewiet, 2021).

**Образовање.** Поједине студије, вршене у пословном окружењу, указују на слабу везу између степена образовања и етичког расуђивања (Al Halbusi et al., 2024; Avcin et al., 2021; Munhall, 1980; Serwinek, 1992), док друге указују на то да је формално образовање у јакој узајамној вези са перцепцијом етике (Gentile, 2010; Kim, Miller, 2008; Lawter et al., 2014). 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 (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 (Bročić, Miles, 2021; Gentile, 2010; Lawter et al., 2011; Quazi, 2003).

**Брачни *сџајтс*** 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 жељем, 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, што је показано и у новијој студији, коју су спровели Авчин и сарадници (Avçin et al., 2021).

*Место стиновања.* 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; Mitsch et al., 2021; Poorsoltan et al., 1991; Smith, Oakley, 1994; Westhead et al., 2004). Због тога индивидуе из руралних средина могу бити мање склоне прихватању упитног етичног понашања од оних из урбаних средина (Mitsch et al., 2021; Fearne et al., 2013; Fischer, 1975; 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 (Јовановић et al., 2019; Lam, Hung, 2005).

*Индивидуални морални идентитети* 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 (Ismail,

Hilal, 2023; Mishra et al., 2024; Nasir, Kirshner, 2003). 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. 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., 2019) 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.

Даље, резултати истраживања које су спровели Јовановић и сарадници (Jovanović et al., 2019) показују и да је перцепција Ефикасности мања међу ме-

наџерима 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 (Јовановић et al., 2019) 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., 2019).

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 (Al Halbusi et al., 2021; Sheedy et al., 2021; 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 (Decoster et al., 2021; 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; Yang et al., 2023). Такође, као што је већ напоменуто, и разлике у перцепцији етичке климе могу постојати на основу разлика у погледу организационих функција и процеса (Behera et al., 2022; Elci, Alpan, 2009; Schneider, 1975; Schwerker, 1999). Услед тога, организационе карактеристике су идентификоване као важне детерминанте перцепције етике и понашања запослених у пословном окружењу (Al Halbusi et al., 2021; Sheedy et al., 2021; Victor, Cullen, 1988).

*Организационе вредности.* Етичка клима одражава организациону ситуацију у погледу универзалних вредности које у њој доминирају (Al Halbusi et al., 2021; Warren, 2003). Управо због тога, Хант и сарадници (Hunt et al., 1989) указују на значај истраживања концепта организационих етичких вред-

ности. 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 (Danilwan, Dirhamsyah, 2022; 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 (Dragin et al., 2019; Jovanović et al., 2019; 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 (Santiago-Torner, 2023; Zhu, 2008). Недељковић Кнежевић и сарадници (Nedeljković Кнежевић et al., 2019) истичу да је аутономија нарочито важна за достизање задовољства комуникацијом високообразованих запослених унутар пословног окружења. 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 (Fein et al., 2023; Koh, Boo, 2001; Miller, 2014). И други аутори такође указују на то да перцепција правде и једнакости утиче на перцепцију запослених о њиховој организацији (Kurian, Nafukho, 2022; 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 (Hefny, 2021; Hoang et al., 2023). 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 (Al Halbusi et al., 2021; Goetsch, Davis, 2014; Miller, 2014; Treviño et al., 2014), услед чињенице да етично понашање и повољна перцепција запослених могу бити формирана кроз стварање позитивног етичког окружења у оквиру компаније (Goetsch, Davis, 2014; Mansouri et al., 2022; Miller, 2014). 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 (Al Halbusi et al., 2021; Goetsch, Davis, 2014; Mansouri et al., 2022; 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; Dey et al., 2022; Koh, Boo, 2001; Lucas, 2000; Petrick, Quinn, 2001; Schepker Jr, Dimitriou, 2021; Treviño et al., 2003). Постоје студије које су истраживале детерминанте понашања менаџмента и последице таквог понашања на организационом нивоу (Holmes et al., 2002; Schepker Jr, Dimitriou, 2021; Zhu, 2008). 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 (Dey et al., 2022; Holmes et al., 2002; 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 при-

хватљивог 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 (Al Halbusi et al., 2021; Bandura, 1991, 1986; Brown et al., 2005; Dey et al., 2022; Goetsch, Davis, 2014; 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 (Al Halbusi et al., 2021; Aronson, 2001; Dey et al., 2022). 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 (Al Halbusi et al., 2021; Goetsch, Davis, 2014; Dey et al., 2022; Miller, 2014; Schwenker Jr, Dimitriou, 2021; 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; Jha, Singh, 2023). С друге стране, ако менаџери верују да је етично понашање потребно за успех (Al Halbusi et al., 2021; Bordia et al., 2004), таква перцепција може бити снажан мотиватор етичног понашања осталих запослених (Dey et al., 2022; Schwenker Jr, Dimitriou, 2021; 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 (Al Halbusi et al., 2021; Ruppel, Harrington, 2000). Стога, може се рећи да одлике менаџмента представљају важан организациони фактор, који даље може утицати на перцепцију етичке климе запослених и њихово конкретно понашање (Dey et al., 2022; 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 кон-

такту 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 монографије бити детаљније истраживање карактеристика етичке климе у оквиру хотела, као одређеног типа организације туристичког сектора.

*Разлике између профитној и непрофитној сектору.* 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 (Koo Moon, Kwon Choi, 2014; Kwon Choi et al., 2013; Wang, 2014; Wimbush et al., 1997; Yasin, 2021). 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 (Brunetto et al., 2024; Sarros et al., 2011; Shim et al., 2023; 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, а инсистирање на организационим интересима није толико заступљено у непрофитном, као што је случај са профитним сектором (Agarwal, Malloy, 1999). Истраживање у оквиру ове монографије 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 (Јовановић et al., 2019) 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 инте-

ресима, 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., 2019).

*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 (Alizadeh et al., 2021; 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 (Tomassini, Baggio, 2022; 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. 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 (Guo et al., 2023; López Jiménez et al., 2021; 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).

*Стайлс зајослења.* 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; Rašić Jelavić, 2022). 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 менаџе-

ра 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 Очекивање 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 туристич-

кој индустрији Србије генерално веома свесни етичке климе Очекивање придржавања правила, баш као што је случај и са менаџерима (Jovanović et al., 2019).

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 етичног 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 (Dragin et al., 2019; Jovanović et al., 2019; 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).

На основу наведених резултата истраживања, може се констатовати да организационе карактеристике могу да утичу на перцепцију етике и конкретно понашање запослених (Al Halbusi et al., 2021; Behera et al., 2022; Decoster et al., 2021; Sheedy et al., 2021; Yang et al., 2023). 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 (Bates et al., 2025; Bulutlar, Oz, 2009; Glazer, Beehr, 2005; Hofstede, 2001; Pallab et al., 2006; Wolfgruber, Einwiller, 2024; 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; Pallab et al., 2006; Waheed, Zhang, 2022). Тако и перцепција запослених која се тиче пословне етике, може варирати од земље до земље, јер пословна пракса представља изданак националне културе (Bates et al., 2025; Axinn et al., 2004; Perčević et al., 2020; Wolfgruber, Einwiller, 2024; 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 научног 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 конструката 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 (Bates et al., 2025; Hofstede, 1979, 1980, 1983, 1984, 1991,

2001; Moon, Franke, 2000; Pallab et al., 2006; Waheed, Zhang, 2022; Wolfgruber, Einwiller, 2024; 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 организационо етичку праксу (Batirlik et al., 2022; Pallab et al., 2006; Rachmad, 2022).

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; Takacs Haynes, Rašković, 2021), 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 (Lenartowicz, Roth, 2001; Sahadevan, Sumangala, 2021). Концепт културе имплицитно претпоставља да људи 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-шездесет 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 (Dmytriiev et al., 2021; McWilliams, Siegel, 2001). Друштвено одговорно пословање се често дефинише као обавеза менаџера организације за предузимањем мера заштите и унапређења друштва као целине (Carroll, 2021; 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 (Karwowski, Raulinajtys-Grzybek, 2021; Sethi, 1979). Академици су показали интересовање за друштвено одговорно пословање, кроз испитивање његовог утицаја на перформансе пословања на макро-социјалном и организационом нивоу (Al-Shammari et al., 2022; Lindgreen, Swane, 2010; Singh, Misra 2021).

Све више компанија разматра своју улогу у друштву и учествује у примени друштвено одговорних стандарда у оквиру свог пословања (Barauskaite, Streimikiene, 2021; Lichtenstein et al., 2004). Друштвено одговорно пословање се односи на активности које се спроводе да би се побољшала добробит друштвене заједнице (Wirba, 2024), 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 (Barauskaite, Streimikiene, 2021), упркос тренутној могућности умањења финансијских бенефита (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; Karwowski, Raulinajtys-Grzybek, 2021; Драгин, 2011; Шулеић и сарадници, 2014), јер се данас од организација очекује да иду даље од профитно оријентисаних активности и посвете се активно-

стима које могу повећати добробит заједнице, чинећи свет бољим местом за живот (Dmytriiev et al., 2021; 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 (Karwowski, Raulinajtys-Grzybek, 2021; 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; Saleh et al., 2022).

Познато је да је друштвено одговорно пословање широко распрострањено, али истовремено и неуједначено у својој примени, што је резултирало у разноврсним дефиницијама овог појма (Carroll, 2021; 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; Gupta, Das, 2022).

## 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 про-

сперитета, заштите животне средине и друштвених бенефита (Bacinello et al., 2021; 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 (Bacinello et al., 2021; Camilleri, 2022; 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; Mu et al., 2024; 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 (Clarkson, 1995; Hillman, Keim, 2001; Inoue, Lee, 2011; Kasprczyk, 2009; Mu et al., 2024; Pelozo, Papania, 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 (Johnson, Greening, 1999; Kasprczyk, 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 (последице 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; Kasprczyk, 2009).

Мултидимензионалност друштвено одговорног пословања може постојати и на различитим нивоима: најчешће се говори о макро и микро ни-

voу (Dahlsrud, 2008; Farooq et al., 2021; Garriga, Melé, 2004; Margolis, Walsh, 2003). 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 моралне одговорности компаније према друштву. Свака од ових теорија представља посебну димензију друштвено одговорног пословања (Garriga, Melé, 2004).

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 социоекономске 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, на супрот 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 по-  
 словље вишедимензионални конструкт који је еволуирао у последњих  
 неколико деценија (погледати Сliku 1). Полазећи од објашњења друштвено  
 договорног пословања, као концепта који подразумева одговорности које  
 превазилазе законске и економске оквире, као први који је предложио мул-  
 тидимензионалност 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 ак-  
 тивности, које превазилазе друштвена очекивања (Carroll, 1979, 1999). Услед  
 тога, Керолове четири димензије друштвено одговорног пословања обухва-  
 тају 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 орга-  
 низационе друштвене одговорности и оне подсећају на то 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 димен-  
 зије, такође сматра да у већини случајева правна и економска димензија  
 имају примат, у односу на етичку и дискрециону, односно филантропску.



Слика 1. Пирамида друштвено одговорног пословања према Керолу  
 Извор: Carroll (2016) у Bulatović (2024)

Керолова подела друштвено одговорног пословања се често користи у литератури (Aggarwal, Saxena, 2023; Al-Alawi et al., 2023; Clarkson, 1995; Gomez-Carrasco et al., 2016; Igalens, Gond, 2005; Kussyk, 2021; Schwartz, Carroll, 2003; Wartick, Cochran, 1985), а користиће се и за потребе ове монографије, 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) (Mu et al., 2024). Како значај организационе друштвене одговорности наставља да расте, јавља се веће интересовање за бољим разумевањем значаја стратегије друштвено одговорног пословања (Bacinello et al., 2021; Camilleri, 2022; Lee et al., 2013). Иако бројне организације сматрају друштвено одговорно пословање важном корпоративном стратегијом за постизање конкурентске предности (Kim et al., 2012; Markova et al., 2021; 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; Ghanbarpour, Gustafsson, 2022; Kang et al., 2010; Klein, Dawar, 2004; Lee, Park, 2009; Swaen et al., 2021), релативно мали број истраживања испитује друштвено одговорно пословање из перспективе запослених, као интерних корисника (Chiang, 2010; Silva et al., 2023; Xu, Gursoy, 2015). Запослени нису само велика група стејкхолдера (McWilliams, Siegel, 2001), они такође имају 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; Kim, Kim, 2021). У том контексту, стварање и одржавање дугорочне вредности компаније зависи у великој мери од испуњавања очекивања запослених (Hillman, Keim, 2001; Kumari et al., 2022), а резултати истраживања ове монографије 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 (Dmytriiev et al., 2021; 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 по-

свећена и обимна литература у последњих неколико деценија (Barauskaite, Streimikiene, 2021; Holden, 2000; Wirba, 2024). 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 (Carroll, 2021; Godfrey, Hatch, 2007).

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, формирани 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 (Goffi et al., 2022; Inoue, Lee, 2011; Madanaguli et al., 2022; McGehee et al., 2009; Nicolau, 2008; Wut et al., 2022). 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 двадесет – тридесет 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 (Kaur et al., 2022; Lee, Park, 2009, 2010; Li et al., 2023; Nicolau, 2008; Park, Lee, 2009; Streimikiene et al., 2021; Thirumalesh Madanaguli et al., 2023).

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 (Mathew, 2022; Shahbaz et al., 2021). 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 (Mijatov et al., 2018а,б). 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 (Achmad, Yulianah, 2022; Higgins-Desbiolles, 2006). Хиггинс-Десбиолес (Higgins-Desbiolles, 2006) указује и 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 (Akbari et al., 2021; Berezan et al., 2013; Thirumalesh Madanaguli et al., 2023). 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 (Chen et al., 2021; Xu, 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; Chen et al., 2021; Le, 2023; Martinez, Bosque, 2013; Teng et al., 2012). У контексту хотелијерства, брига о друштвено одговорном пословању представља одговор на иницијативе постављене од стране Светске туристичке организације (UNWTO) (Achmad, Yulianah, 2022; Dodds, Jorpe, 2009; Holcomb et al., 2007; 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.

Многобројни хотели, нарочито они који послују у оквиру већих хотелских ланаца, имају јасну визију друштвено одговорних активности, прецизно записаних у њиховим приручницима за запослене. Већина хотелских друштвено одговорних активности се односи на заштиту животне средине и допринос локалној заједници (Achmad, Yulianah, 2022; Holcomb et al., 2007). 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 (Gürlek, Kılıç, 2021; 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 (Koseoglu et al., 2021; 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; Hooks, Van Staden, 2011; Hooper, Greenall, 2005; KPMG, 2008; Line et al., 2002; Morimoto et al., 2005; Nikolaeva, Bicho, 2010; Park et al., 2024; Troise, Camilleri, 2021; Wood, 2010). Ипак, Иницијатива глобалног извештавања (Global Reporting Initiative; [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) 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; Lu et al., 2021).

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 (Bohdanowicz, Zientara, 2009). 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. Самим тим, истиче се потреба за верификацијом друштвене одговорности пословања од треће стране (García-Sánchez et al., 2022; 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 је се придржавати и колико су заправо запослени инволвирани у друштвено одговорне активности, што је заправо и један од задатака ове монографије, испитати друштвено одговорне активности хотела на Копаонику на основу перцепције запослених у истим.

Квалитетни запослени представљају највећи адут једне компаније, посебно у секторима који су оријентисани ка људима, као што је хотелијерство (Bhattacharya et al., 2008; Seow et al., 2024; Valeri, Sousa, 2024). Постоји све више доказа да друштвено одговорне активности могу помоћи у привлачењу и задржавању добрих радника, који теже истим циљевима као и организација. Поред тога, друштвено одговорне иницијативе могу повећати идентификацију запослених са компанијом и на тај начин повећати њихову посвећеност организационим циљевима (Kim et al., 2010; Silva et al., 2023; 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, на пример (Holcomb et al., 2007; Zhu et al., 2022). 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 руководиоца до запослених на нижим организационим нивоима (Bohdanowicz et al., 2011; Yasir et al., 2021; Youn, Kim, 2022). Успех компаније може зависити од самих запослених (Silva et al., 2023), па њихова перцепција о друштвено одговорном пословању хотела у којима раде, може да обезбеди менаџменту информације са инсајдерске тачке гледишта, јер су запослени 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 (Chatzopoulou, de Kiewiet, 2021; Monteiro et al., 2022; 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; Ghanbarpour, Gustafsson, 2022; Peloza, Shang, 2011; Samu, Wymer, 2009; Swaen et al., 2021; 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; Kim, Kim, 2021; Looor-Zambrano et al., 2022; 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, што је један од важних задатака ове монографије. Ограничене студије посвећене овој тематици, као што је већ напоменуто, указују на то да жене могу да покрену примену бројних актуелних питања из области пословне етике, укључујући и друштвену одговорност (Monteiro et al., 2022). Са друге стране, миленијалци инсистирају на аутентичном друштвено одговорном пословању, јер су (као што је већ

наведено) веома скептични према овим активностима које су организације предузимале током протеклих година. Услед тога, организације су у ситуацији да константно морају да доказују своје мотиве због којих се укључују у друштвено одговорне активности, нарочито кроз употребу дигиталних платформи, које имају значајан утицај на миленијалце. Посебно је важно обратити пажњу на чињеницу да су миленијалци подложнији утицају негативних вести, у поређењу са позитивним, пласираним на Интернету (Chatzopoulou, de Kiewiet, 2021).

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 постаје свесно да подржавање индивидуалних вредности запослених може да помогне у њиховом мотивисању за разумевање и учествовање у проактивном управљању друштвено одговорним активностима (Kim, Kim, 2021; Loor-Zambrano et al., 2022; 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; Endrikat et al., 2021; 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, што у новијој студији потврђује и Керол (Carroll, 2021). 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 (Chen et al., 2021; Kim, Kim, 2021; 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 (Achmad, Yulianah, 2022; 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 (Yasin, 2021). 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; Tiwari et al., 2023).

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 потпуног 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). Ипак, новије студије указују на важност даљег истраживања друштвено одговорног пословања и у оквиру малих и средњих предузећа, услед бројних бенефита које такве активности омогућавају (Le et al., 2021; Le, 2023; Than et al., 2021).

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 (Pan et al., 2022; 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 (Pan et al., 2022; 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 (Silva et al., 2023; 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; Egri et al., 2004; Tsang et al.,

2021). 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; Coelho et al., 2023; Hofstede et al., 2010; Wirba, 2024). 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 (Coelho et al., 2023; Lenssen, Van Wassenhove, 2012; Popkova et al., 2021; 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; Wirba, 2024).

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.

Примарни задатак истраживања које су спровели Кицошев и сарадници (Kičošev 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. 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 (Kičošev 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 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). Новије студије такође потврђују важност истраживања друштвено одговорног пословања у хотелима Србије (Mijatov Ladičorbić et al., 2023; Pimić et al., 2024), а прелиминарне студије друштвено одговорног пословања, спроведених управо на Копаонику, указују на посебну осетљивост простора, због чега је пословању хотела овог Националног парка потребно посветити више пажње (Mijatov et al., 2018a,б).

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; Silva et al., 2023). Истраживања показују да су многи корисници спремни да плате додатно за услуге, уколико се организација која их пружа придржава принципа одговорног пословања (Chen et al., 2021; Le, 2023; Yoo, Kwak, 2009). Активности организације, које су у складу са друштвеном одговорношћу, могу утицати на намере корисника приликом куповине (Gong et al., 2023; Samu, Wymer, 2009), као и на њихову спремност да плате више за услугу која им пружа најшири спектар вредности (Peloza, Shang, 2011; Zhang, Ahmad, 2021). 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 (Coelho et al., 2023; Coles et al., 2013; Lynes, Andrachuk, 2008; Tsang et al., 2021; Yaman, Gurel, 2006; Wirba, 2024). 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.

## 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 раду, Закон о безбедности и здрављу на раду, Закон о спречавању злостављања на раду, Закон о заштити конкуренције, Закон о заштити потрошача, Закон о забрани дискриминације, Закон о родној равноправности, Закон о заштити података о личности, Закон о заштити животне средине, Закон о регионалном развоју. 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 (Мијатов et al., 2022b; Simat et al., 2012). С друге стране, генерално посматрано и изван граница Србије, 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). У Србији су почетни кораци урађени, али је потребно даље развијати свест о значају ових конструката, не само међу запосленима у хотелима, већ и међу корисницима (Мијатов et al., 2022b). 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. Бројни 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 (Kim, Miller, 2008; Mijatov et al., 2023). 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 (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 истакнуте целине етичког кодекса хотела на Копаонику. Помоћ друштвеној заједници посматра се као један од циљева пословања, али тек након што се задовоље потребе хотела, као организационе целине. Организационој друштвеној одговорности се генерално 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 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 (Brynjolfsson, McElheran, 2021; Pinarbasi et al., 2024; 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 (Le et al., 2024; 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 (Bouchriha et al., 2024; Carpenter, Moore, 2009). 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; Zhang, Ahmad, 2021), 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; Pratama et al., 2024). Са друге стране, добар финансијски učinak доприноси способности организације да понуди и испоручи квалитетне производе и услуге (Assaf et al., 2012; Loureiro, Kastenholtz, 2011) и, самим тим, повећава задовољство корисника (Jung, Yoon, 2013; Sann et al., 2024).

Примењено у контексту хотелијерства, пословне перформансе се односе на то у ком степену ће хотели постигнути финансијске, као и нефинансијске циљеве пословања (Liao et al., 2010; Yoopetch, Chareanporn, 2024). Финансијски učinak хотела односи се на објективне мере, као што су просечна попуњеност смештајних капацитета, удео на тржишту, остварени профит (Alvarez et al., 2001; El Atiek, 2024; 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 лојал-

ности и стварање позитивног имиџа, али и достизање услужне оријентације, задовољства послом и организационог поверења међу запосленима (Agarwal et al., 2003; El-Adly et al., 2024; 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 монографије пословне перформансе хотела на Копаонику 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 (Hussein et al., 2024; 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; Van Nguyen, Ngoc, 2024). 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 (Ротоџић, 2004; Saut, Vie, 2024). 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; Tania et al., 2024; Vorina, Pirtovšek, 2014). 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; Tania et al., 2024).

*Усклађивање њихове са њиховим 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 конку-

рентске предности на тржишту и остваривања пословног успеха (Ritchie, Ritchie, 2002; Saut, Bie, 2024). Услед промена у потребама туриста, хотели су константно изложени неопходности унапређења постојећих услуга или чак формирања нових (Џабрило, Грубић-Нешић, 2010; Saut, Bie, 2024). 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; Yu et al., 2024). 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 усјешности 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; Saut, Bie, 2024).

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. 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; Saut, Bie, 2024).

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; Saut, Vie, 2024). 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; Suwanto et al., 2024). 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; Perdomo-Verdecia et al., 2024).

*Људски ресурси као важна одредница усјешности 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; Seow et al., 2024, Valeri, Sousa, 2024), 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; Saut, Vie, 2024). 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; Nedeljković Knežević et al., 2021a; Tang, Gu, 2024).

У складу са тим, Бабин и Болес (Babin, Boles, 1998) сматрају да се пословне перформансе могу посматрати кроз ниво продуктивности сваког запосленог као индивидуе. 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 (Chen, Chen, 2010; Karatere et al., 2014; Tang, Gu, 2024). Дакле, квалитет пословних перформанси може се конципирати као атрибут услуге, контролисан од стране пружаоца услуга (Baker, Crompton, 2000; Saut, Vie, 2024), 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 (Le et al., 2024; Стефановић, Урошевић, 2012), што заправо представља пословне перформансе које су детаљније истражене у оквиру ове монографије.

## 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 (Campioni, 2021; Chathoth et al., 2014; Lähteenmäki et al., 2022). 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 (Gürlek, Uygur, 2021; Lytle, Timmerman, 2006; 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 (Chen, Chi, 2022; Deshpande et al., 1993; Lin et al., 2021).

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, 2021). Овај тип пословне оријентације се може посматрати и као стратешка усмереност организације ка пружању квалитетне услуге (Chen, Chi, 2022; 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 (Lin et al., 2021; 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; Chen, Chi, 2022; Gürlek, Uygur, 2021; Lin et al., 2021). 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 (Chen, Chi, 2022; 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 (Seow et al., 2024; Stock, Hoyer, 2005; Valeri, Sousa, 2024). 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; Wang, Zhang, 2021).

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; Wang, Zhang, 2021). Хотели су у могућности да одмах добију повратне информације од клијената (Ru-Zhe et al., 2023; Shaw et al., 2011) и увиде латентне недостатке у пружању услуга (Altinau, 2010; Saut, Bie, 2024), 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 перцепцију корисника према постојећим услугама (Islam, Kirillova, 2021; 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; Ru-Zhe et al., 2023). 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; Ru-Zhe et al., 2023) и приоритета у алокацији ресурса (Cheng et al., 2012).

Лична интеракција између пружаоца и корисника услуга може да обликује задовољство, односно незадовољство корисника (Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024; 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 (Luo, Pan, 2021; Teng, Barrows, 2009). Запослени који су у директном контакту са гостима су директни учесници у имплементацији концепта пословања (Brown et al., 2002; Luo, Pan, 2021), 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 (Brynjolfsson, McElheran, 2021; Kim, Suh, 2005; Kim et al., 2012; Pinarbasi et al., 2024). Дакле, услужна оријентација може да створи конкурентску предност кроз генерисање услуга чија је вредност јединствена, тешка за копирање и врхунског квалитета (Rini, Kusumawardhani, 2023; Tang, 2014). Због свега наведеног, услужна оријентација може да се посматра и као стратегија за приступ информацијама о најважнијим потребама корисника (Ru-Zhe et al., 2023; Saut, Bie, 2024; Salomo et al., 2003), а често је и језгро пословног успеха, па је од суштинског значаја да сви запослени разумеју њен значај (Orfila-Sintes, Mattsson, 2009).

### 12.1.1. ФАКТОРИ КОЈИ УТИЧУ НА УСЛУЖНУ ОРИЈЕНТАЦИЈУ

Ким и сарадници (Kim et al., 2005) истраживали су утицај *социо-географских 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. Новија студија, коју су спровели Мин и Јун (Min, Yoon, 2021), указује на то да перцепција жена по питању такозваног „стакленог плафона“ може имати негативне утицаје на њихове ставове и понашање у пословном окружењу, укључујући и степен њихове услужне оријентације, а обзиром на растући број радне снаге жена у хотелском пословању, овој теми је важно посветити пажњу. Ефекат „стакленог плафона“ заправо одражава невидљиве баријере које спречавају одређене групе људи, попут жена или мањина, да напредују до виших пози-

ција у организацији, упркос способностима и квалификацијама (Min, Yoon, 2021).

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). Са друге стране, ту су и студије које указују на то да старији запослени временом могу посветити већу пажњу животним доменима изван посла, попут породице (Kanfer et al., 2020; Kollmann et al., 2020), па њихови мотиви за постигнућем, учењем и фокусираношћу на кориснике услуга, могу опадати (Lin et al., 2020; Scheibe, Moghimi, 2021). Сходно томе, млађи запослени могу показати виши ниво услужне оријентације у поређењу са старијим колегама (Li et al., 2021). Овој теми је потребно посветити више пажње, узимајући у обзир да су млађе генерације носиоци будућег економског развоја (Dragin et al., 2022б; Zadel et al., 2023), а да су студије о генерацији З (рођених оквирно између 1997. и 2012. године) и њиховом понашању и кључним мотивима још увек ограничене, нарочито када је реч о неизвесним ситуацијама, које су честе у оквиру туристичког пословања (Dragin et al., 2022в). Ипак, студије које су спроведене и у таквим околностима, попут пандемије Ковид-19, указују на то да су одсуство страха и проактивност кључне одлике генерације З, што може да се сагледа као охрабрујући податак, уколико се посматрају као генерација која ће врло брзо заузети руководеће позиције и усмеравати будући развој (Dragin et al., 2022а; Мијатов et al., 2022а).

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). Опсег у ком запослени креирају и користе знање и фокусирају се на задовољавање потреба корисника, показатељ је квалитета пружене услуге, а чак и неформално образовање, у виду тренинга, може помоћи запосленима да унапреде ову вештину (Sadiq et al., 2022). Са друге стране, истраживање које је спроведено међу запосленима у туристичком сектору Србије и Словеније указује на то да не постоје ста-

тистички значајне разлике у служној 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 служно оријентисани. Међутим, степен служне 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 (Mitsch et al., 2021), не само са осталим запосленима, већ и са корисницима услуга, услед чега и степен њихове служне оријентисаности може бити виши у односу на оне из већих урбаних целина (Poorsoltan et al., 1991; Skuras et al., 2003). Ипак, студија коју је спровео Павић (2013) указује на то да место истраживања, односно место становања испитаника, нема статистички значајан утицај на служну 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 служну оријентацију запослених. У оквиру земаља у развоју, показало се да нестабилна економска ситуација може двојако утицати на степен служне 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 служну 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 (Kanfer et al., 2020; Kollmann et al., 2020; 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; Wang, Zhang, 2021). 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; Ismail, Hilal, 2023; Mishra et al., 2024). 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-орјанizacionи 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). 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 (Chen, Chi, 2022; Lin et al., 2021). 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 (Chen, Chi, 2022; Gürlek, Uygur, 2021; Hult et al., 2004; Lin et al., 2021; Susskind et al., 2007).

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. Ови резултати у складу су са резултатима истраживања које су спровели Спок 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; Li et al., 2021). 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 (Lee et al., 2021; 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 (Ko, Liu, 2021; Macedo, Carlos Pinho, 2006), а како туризам припада профитном сектору, тако ће се овом типу организација посветити више пажње у склопу истраживања.

*Специфичности пословања у туризму.* Блешћ 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 Трпча. 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 (Barari et al., 2021; Bhagat, Williams, 2008; Furrer et al., 2004; Hofstede, 1980, 2001; Mathies, Burford, 2011; Min, Yoon, 2021; Tajeddini, Trueman, 2012). 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), што потврђују и други аутори у новијим студијама (Adamopoulos, 2022; Dodanwala et al., 2023; Sesen, Ertan, 2022).

### 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; Ghlichlee, Bayat, 2021; Hoffman, Ingram, 1992; Pettijohn et al., 2007; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022). 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; Ghlichlee, Bayat, 2021; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022; Song et al., 2009).

### 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 (Adamopoulos, 2022; Dodanwala et al., 2023; Nedeljković Knežević et al., 2019, 2020; Sesen, Ertan, 2022). 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 (Норрск, 1935).

*Социо-демографске карактеристике.* Поједине студије (Mora, Ferrer-i-Carbonell, 2009; Rožman et al., 2021) указују на то да мушкарци показују виши степен задовољства послом него жене. Ипак, према резултатима других студија (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;

Koynucu et al., 2006; Padmanabhan, 2021; Petrović et al., 2014). 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. Међутим, интересантно је нагласити да су жене показале нижи ниво задовољства послом током периода Ковид-19 пандемије (COVID-19), услед чињенице да су углавном биле упућене на рад од куће, а оно што их је ометало у томе да се у потпуности посвете послу, биле су уобичајене кућне обавезе и брига о породици (Rožman et al., 2021).

Резултати проучавања питања старости и задовољства послом доказују да задовољство послом расте упоредо са годинама (Bellou, 2010). Међутим, Карел и Елберт (Carrell, Elbert, 1974) напомињу да задовољство послом расте све до пред одлазак у пензију, када значајно опада, што је реплицирано и у новијим студијама (Lin et al., 2020; Scheibe, Moghimi, 2021). 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., 2019). 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., 2019). Ипак, има и студија које показују да старост запослених не утиче статистички значајно на задовољство послом (Pehlivanoglu, 2023).

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 (Pehlivanoglu, 2023). 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). 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 (Јовановић et al., 2019). Елијас и Џорџ (Ealias, 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 (Ealias, George, 2012). Са друге стране, Токер (Toker, 2011) тврди да брачни статус нема статистички значајан утицај на задовољство послом. Интересантно је приметити да Пенг и сарадници (Peng et al., 2022) истичу да су запослени у браку показали израженији ниво задовољства послом пре Ковид-19 пандемије. Са друге стране, иста студија сугерише да резултати нису показали значајну разлику у задовољству послом током Ковид-19 пандемије између запослених који јесу и оних који нису у браку (Peng et al., 2022).

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, новија студија, коју су спровели Патриција и Асоба (Patricia, Asoba, 2021), указује на то да запослени у мањим градским срединама, као и у руралним областима, такође могу показати нижи ниво задовољства послом. Са друге стране, студија спроведена у оквиру туристичког сектора Србије указује на то да место становања испитаника нема статистички значајан утицај на задовољство послом (Јовановић et al., 2019).

Социо-демографски фактор који такође има ефекат на задовољство послом је износ месечних примања (Liu et al., 2021). Задовољство послом се обично повећава упоредо са износом 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, запослени 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 (Јовановић et al., 2019). 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; Liu et al., 2021; Pan, 2015; Patricia, Asoba, 2021; Peng et al., 2022; Rožman et al., 2021; Saijo et al., 2013), 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 (López-Núñez et al., 2021; Staw et al., 1986). Уколико индивидуалне вредности нису у складу са организационим, запослени би могли осетити притисак угрожавања личних вредности (Kaur, Kang, 2021; Pratama et al., 2022). 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; Kaur, Kang, 2021; Lopez et al., 2009; Pratama et al., 2022). Истраживање које су Јовановић и сарадници (Јовановић et al., 2019) 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 (Јовановић et al., 2019).

*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; Zhang, Wang, 2023). Прво, задовољство послом се показало интензивнијим у оквиру непрофитног сектора (Anderson, 2021; Zin et al., 2022). 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; Garmendia et al., 2021). 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. Хакман 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 Газиоглу (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 (Maamari, Osta, 2021; Susanto et al., 2022; Tansel, Gazioğlu, 2014).

Следећи фактор који може да утиче на задовољство послом је делатност у склопу које организација послује (Kilili, Bozdağlar, 2013; Winkelhaus et al., 2022). 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 (Alrawadieh, Dinçer, 2021; Amissah et al., 2022; 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; Norbu, Wetprasit, 2021). Исто тако, задовољство послом се може постићи пружањем веће аутономије у обављању радних задатака (Lange, 2012; Soehaditama et al., 2024) и обезбеђивањем услова за адекватну равнотежу између посла и осталих свакодневних обавеза запослених (Aruldoss et al., 2021; 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 (Јовановић et al., 2019) 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 (Јовановић et al., 2019).

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 (Al-Jalkhaf et al., 2022; 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 специфично-

сти (Eddleston et al., 2006; Eskildsen et al., 2010; Karin Andreassi et al., 2014; Loh et al., 2010; Mathew, Nair, 2022; Nguyen, Ha, 2023; Peng et al., 2022). 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; Bulińska-Stangrecka, Bagieńska, 2021; Dirks, Ferrin, 2002; Frenkel et al., 2013; Ndlovu et al., 2021; Pathardikar et al., 2023; 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 (Hogrru et al., 2008; Lesmana et al., 2021; Moliner et al., 2007; Purwanto et al., 2021). Тако, су Хорпу и сарадници (Hogrru 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 (Lambert et al., 2021; Liu et al., 2010; Håvold et al., 2021). 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; Håvold et al., 2021; Lambert et al., 2021; Lesmana et al., 2021; Liu et al., 2010; Purwanto et al., 2021).

Дакле, поверење је тема која се истражује у оквиру организационог понашања, а повезано је са ставовима који се односе на задовољство послом (Amini, Kemal, 2021; Colquitt et al., 2007; Deery et al., 2006; Dirks, Ferrin, 2002; Kaur, Kang, 2021; Perry, Mankin, 2007; Purwanto et al., 2021). 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 писаној форми, може ослонити. Таква очекивања се заснивају на перцепцији поузданости туђих (Mayer et al., 1995) и афективне реакције запослених на поступке

осталих чланова организације (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. 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; Liu et al., 2024; 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; Pološki Vokić et al., 2021; 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 (Johansson et al., 2023; 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 по-

нашања запослених, као и успешности пословања компаније (Agbejule et al., 2021; 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. 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 стејкхолдера у организацији (Ali, Naapasalo, 2023; 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 (Agbejule et al., 2021; 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 (Agbejule et al., 2021; Brown, Peterson, 1993; Ghlichlee, Bayat, 2021; Kilili, Bozdağlar, 2013; Renu, Natarajan, 2011; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022). 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 конкрет-ној 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 дости-зање успешности пословања (Aziz et al., 2021; 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 окру-жење запослених могу довести до квалитетног, стандардизованог и одржи-вог нивоа пружања услуга (Al-Refaei et al., 2023; Kilili, Bozdağlar, 2013; Lo et al., 2024).

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 (Hwang et al., 2021; 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 (Ghlichlee, Bayat, 2021; Lee et al., 2013; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022). 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 ода-них 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 (Hwang et al., 2021; Pizam, Thornburg, 2000; Shehawy, 2022). Задовољство послом и организационо поверење се такође сматрају факторима продуктивности рада, поред утицаја на смањивање одлазака из организације и достизања организационе стабилности (Agbejule et al., 2021; Renu, Natarajan, 2011). Тако запослени са вишим нивоом задовољства послом и организационог пове-рења 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 по-словања (Ghlichlee, Bayat, 2021; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022). 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 на-чин се интерно може осигурати повећање продуктивности и ефикасности људских ресурса (Agbejule et al., 2021; Hwang et al., 2021; Piercy et al., 2002; Shehawy, 2022), а екстерно се може постигнути веће задовољство корис-

ника и њихова лојалност одређеној компанији (Cheunkamon et al., 2022; Homburg, Pflesser, 2000; Santos, Escanciano, 2002). Пелхам (Pelham, 2000) је уочио позитиван однос између откривања преференција корисника и профитабилности. Исто тако и Апија-Аду (Arriah-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 (Chen, Chi, 2022; Grisseemann et al., 2013; Lin et al., 2021). Ипак, иако истраживања испитују однос између услужне оријентације и успешности пословања у разним малим, средњим и великим предузећима у оквиру различитих сектора (Ismail, 2023; Kashif, Ting, 2014; Kohtamaki et al., 2015), истраживања која се баве овим односом у области хотелијерства су доста оскуднија (Sin et al., 2005; Zhou et al., 2007; Luo, Pan, 2021; 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 (Grisseemann et al., 2013; Luo, Pan, 2021; 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 (Shin, Perdue, 2022; 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; Shin, Perdue, 2022; 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 (Chen, 2023; Grisseemann et al., 2013; Luo, Pan, 2021; Shin, Perdue, 2022; 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 (Luo, Pan, 2021; Shin, Perdue, 2022; Sin et al., 2005; 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 (Grisseemann et al., 2013; Shin, Perdue, 2022; 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 (Luo, Pan, 2021; 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; Lambert et al., 2021; Ndlovu et al., 2021; Song et al., 2009). У литератури се посвећеност организационим циљевима најчешће приказује кроз термин *орјентациона посвећеност* и обично се објашњава као релативна снага запослених да се идентификују и поистовете са организацијом (Glazer et al., 2004; Wasti, 2003), са чим се слажу и бројни други аутори (Chong, 2014; Elci et al., 2007; Hussain, Khayat, 2021; Laksmi, 2004; Orgambidez, Benitez, 2021; 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; Mohd Rasdi, Tangaraja, 2022).

Без обзира на то у ком се облику појављује, организациона посвећеност показује снажну корелацију са задовољством послом, организационим поверењем и степеном услужне оријентације (Lambert et al., 2021; Gunlu et al., 2010; Humborstad, Perry, 2011; Lam, Zhang, 2003; Ndlovu et al., 2021; 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; Fantahun et al., 2023). Када запослени достигну осећај задовољства послом и организационог поверења, они могу показати повољан однос према радном месту и одговорити кроз повећану посвећеност организацији (Lambert et al., 2021; Ndlovu et al., 2021; 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 (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; Muhamad et al., 2023). 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 (Agyeiwaah et al., 2022; 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; Padave, Kanekar, 2023). 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; Osei et al., 2023). 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. 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 још јасније бити указано 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; Demir, 2022), 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; Budur, Poturak, 2021). 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 (Agbejule et al., 2021; Cohen, Golan, 2007; Jehn et al., 2006; Porter, Steers, 1973) и до веће стопе напуштања компаније (Andrejić et al., 2022; Huang, Su, 2016; Humborstad, Perry, 2011; Suleman et al., 2022). *Незадовољство послом* се дешава када индивидуа добије мање него што је очекивала у пословном контексту (Daneshfard et al., 2011; Yean et al., 2022), 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; Pandey et al., 2021).

Сам рад у хотелијерству може довести до проблема који узрокују незадовољство, попут нижих плата, несигурности посла, ограничених могу-

ћности за обуку и напредовање, као и често смењивање запослених (Puspitawati, Atmaја, 2021; 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; Mensah et al., 2023; Puspitawati, Atmaја, 2021).

У постојећој литератури заступљено је генерално веровање да незадовољство послом може довести до *негативне афективности* запослених (Karatepe, Aleshinloye, 2009; Platania et al., 2022). 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 ангажоване 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 (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; Iskamto, 2021). 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 (Bi et al., 2021; Dormann, Zapf, 2004; Fullerton, Punj, 2004; Grandey et al., 2007), стрес у вези са радним окружењем (Pugh, 2001; Toderi, 2024) и стрес у вези са пословним задацима (Chien et al., 2021; Jamal, 2004; Ross, 1993).

Стрес у вези са корисницима обухвата несразмерне захтеве корисника, вербалне агресије и негативан став или понашање корисника према пружаоцима услуга (Bi et al., 2021; 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 (Bi et al., 2021; 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 (Kim, Suh, 2005; Toderi, 2024). 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; Chien et al., 2021). Запослени који се суочавају са било којом од наведених врста стреса, често пате од емоционалне исцрпљености (Costin et al., 2023; Zapf et al., 2001), па могу бити приморани да уложе додатни напор да би регулисали своје емоције, у циљу задовољења захтева посла (Amissah et al., 2022; Anderson et al., 2002).

*Емоционална исцрпљеност* је дефинисана као скуп психолошких и физиолошких одговора на стрес, укључујући дугорочне, односно хроничне проблеме по физичко и ментално благостање (Amissah et al., 2022; 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 (Amissah et al., 2022; Babakus et al., 2008; Cropanzano et al., 2003; Grobelna, 2021; 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 (Buzova et al., 2023; Lee et al., 2012).

Емоционална исцрпљеност запослених односи се на недостатак енергије, узроковане прекомерним захтевима интерних и екстерних стејкхолдера (Amissah et al., 2022; Van Dierendonck, Mevissen, 2002), што може ослабити њихов пословни учинак (Grobelna, 2021; Halbesleben, Bowler, 2007) и на тај начин спречити ефикасно пружање услуга корисницима (Amissah et al., 2022; 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 (Vi et al., 2021; 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 (Vi et al., 2021; Chu, Murrmann, 2006). Ова имплицитна неравнотежа присиљава запослене да потисну своје праве емоције, док се корисницима често дозвољава већа слобода да изразе своје незадовољство (Vi et al., 2021; 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 (Vi et al., 2021; Kim, Kwon, 2010). Ове изразито негативне реакције запослених могу се негативно одразити и на успешност пословања (Buzova et al., 2023; 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 (Amissah et al., 2022; Babakus et al., 2008; Costin et al., 2023; Cropanzano et al., 2003; Grobelna, 2021; Karatepe, Aleshinloye, 2009; Karatepe et al., 2009; Kim, Kwon, 2010).

Флукуација запослених представља један од великих проблема туристичког сектора (Tracey, Hinkin, 2008; Yilmazdogan, 2024). Када запослени напусте организацију, било добровољно или принудно, последице по организацију могу бити значајне (Cho et al., 2009; Michael, Fotiadis, 2022). Истраживачи су покушали да открију кључне разлоге због којих запослени у угоститељству напуштају своја радна места. Истраживања о флукуацији 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; Mohsin et al., 2022; Lee et al., 2004; Tracey, Hinkin, 2008; Yilmazdogan, 2024). 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; Jaramillo et al., 2006; Kim et al., 2005; Lee et al., 2011; Schwepker, 2001; Tracey, Hinkin, 2008; Zhang et al., 2022; Zhao, Cheng, 2022).

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; Yilmazdogan, 2024). Запослени који нису задовољни послом и који нису достигли организационо повећење 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; Zhao, Cheng, 2022). 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 флукуације запослених (Chang et al., 2007; Cho et al., 2009; Lee et al., 2004; Zhang et al., 2022). 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 недостижања 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 нагла-

шава важност регрутовања квалификоване и искусне радне снаге (Donavan et al., 2004; Seow et al., 2024; Sin et al., 2005; Valeri, Sousa, 2024). Стога, битно је да запослени буду добро припремљени за разумевање значења услужне оријентације, као и да поседују способност за примену иновативних идеја у пракси (Ru-Zhe et al., 2023; Saut, Bie, 2024; Seow et al., 2024; Tajeddini, Trueman, 2012; Valeri, Sousa, 2024). 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 (Campione, 2021; Chathoth et al., 2014; Choi et al., 2014; Karatepe et al., 2014; Kim, Kwon, 2010; Lähteenmäki et al., 2022; 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 монографије, 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. Почетна истраживања етичке климе у туризму Србије (Dragin et al., 2013, 2019; Jovanović et al., 2019) 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 монографије, 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.

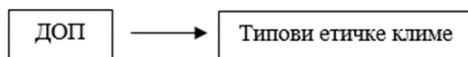
Хипотеза 3: Концепт друштвено одговорног пословања је имплементиран у пословању хотела Копаоника у већој мери.

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 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; Vacinello et al., 2021; Bernacchio, Couch, 2015; Camilleri, 2022; Dmytriyeu et al., 2021; Font et al., 2012; Game, Gregoriou, 2014; Hassan, 2007; Huimin, Ryan, 2011; Jawaid et al., 2014; Karwowski, Raulinajtys-Grzybek, 2021; Overall, 2016; Paine et al., 2005; Wirba, 2024; 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 монографије указати на специфичност повезаности друштвено одговорног пословања са изолованим емпиријским типовима етичке климе у хотелима на Копаонику (први модел - Слика 2).

Први модел:



Слика 2. Модел исцртавања

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.

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 и у истраживању које је спровео Каратепе (Karatere, 2012). 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 (Karatere, 2012), што је потврђено и у новијој студији коју су спровели Ндлову и сарадници (Ndlovu et al., 2021). 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.

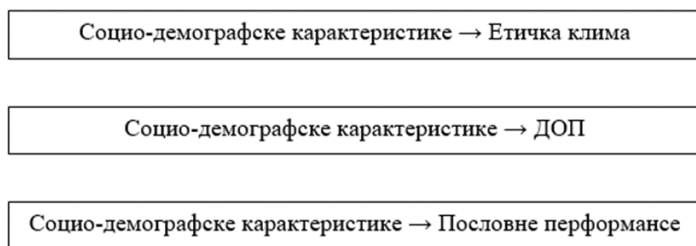
Овде ће се видети да ли постоје ефекти интеракције различитих типова етичке климе и изражености друштвено одговорног пословања на пословне перформансе као што су услужна оријентација, задовољство послом и организационо поверење (други модел - Слика 3). Претпоставка је да, поред изолованог утицаја друштвено 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; Bacinello et al., 2021; Bernacchio, Couch, 2015; Camilleri, 2022; Dmytriyev et al., 2021; Font et al., 2012; Game, Gregoriou, 2014; Hassan, 2007; Huimin, Ryan, 2011; Jawaid et al., 2014; Karwowski, Raulinajtys-Grzybek, 2021; Overall, 2016; Paine et al., 2005; Wirba, 2024; 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 3. Модел исцраживања

Поред ових кључних хипотеза, истраживање ће обухватити и утицај социо-демографских карактеристика запослених у хотелима Копаоника на етичку климу, друштвено одговорно пословање и пословне перформансе (Слика 4).



Слика 4. Модел исцраживања

На сличан начин ће бити разматрана и чињеница 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, као и на основу њиховог радног стажа. Такође, биће разматрано 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 овом истраживању представљају аспекте за које се верује да могу бити у вези са перцепцијом запослених у хотелима на Ко-

паонику, 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 месечним примањима преко 80.000 РСД,
8. Сезоналност пословања - можда најкарактеристичнија одлика запослености у хотелима на Копаонику, на основу које 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 по питању 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 у слободно време, 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 уврстити 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 писаној форми.

Са друге стране, 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 упитник, на основу прегледа литературе постојећих истраживања. На почетку упитника, налази се текст који испитаницима образлаже проблем и циљ истраживања, као и чињеницу да су подаци анонимни и доступни само истраживачу. Попуњавање упитника било је у потпуности добровољно и волонтерско. Садржај 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 упитника, испитаници су одговарали заокруживањем понуђених одговора, али су одређена питања била и отвореног типа, где им је омогућено да самостално напишу одговоре. У оквиру осталих 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 *еџичке климе* у организацијама, Виктор и Кален (1988) користе дводимензионалну теоријску типологију етичке климе, која је послужила и у оквиру истраживања ове монографије, 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 *Ујийника еийичке 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 еийички кодекс йосмайтра и йримењује у оквиру орјанизације*, као што је рађено и у склопу првобитних студија етичке климе у туризму Србије (Dragin et al., 2019; Јовановић et al., 2019). 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 монографије, односи се и на *друштвено одговорно йословање у хотелима Копаоника*, које је вршено према Кероловом *Моделу друштвених йерформанси* (Caroll, 1979). Наведени модел полази од схватања да друштвено одговорно пословање има четири димензије: економску, правну, етичку и филантропску. Етичка ди-

мензија 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; Wartick, Cochran, 1985) 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 тако 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 услугне 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 је употребљено 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 монографије (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 3) (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 1 и 2) (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).

Методe 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**

Резултати ове монографије представљају део већег истраживања, које је започето 2013. године, а траје и данас. Део истраживања, чији ће главни налази бити приказани у монографији, спроведен је кроз више активно-

сти: стационарни боравак и студијско истраживачки рад у хотелу аутора ове монографије, али и кроз анкетирање запослених. Одговори су током анкетирања 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 анкетирања, 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 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 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 за- послени 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.

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 пртљаг. 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 ближих места попут Рашке и Бруса, преко Новог Пазара, Пријепоља, 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 боравак на планини одговара 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 писаној форми и у оквиру хотела чији су запослени навели да је исти заступљен искључиво усмено, само потврђује овакво стање (Mijatov et al., 2015a,б; 2017б; 2018a,б,в,г; 2019a,б,в; 2021; 2022a,б; 2023; Dragin et al., 2021).

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%
Мајстарске /			Удовац/удовица	3	1,4%
Докторске студије	1	0,5%	<b>Месечни приходи</b>		
<b>Радни статус</b>			< 15.000 РСД	21	10%
Пуно радно 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 испитивања, Мijatov et al., 2015а,б; 2017б; 2018а,б,в,г; 2019а,б,в; 2021; 2022а,б; 2023; Dragin et al., 2021.

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

\*\* Запослени задужени за паркинг и пртљаг, 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 издвојених фактора, 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 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 анкетања. 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 клијентата 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 обзирања 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 обзирања на етику запослених као индивидуа.

У четвртој 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

кофицијента 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 Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019), Елчи и Алпкан (Elci, Alpkan, 2009), Фрицше (Fritzche, 2000), Јавауд и сарадници (Jawaid et al., 2014), Ким и Милер (Kim, Miller, 2008), 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 одређеној емпиријској типу 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 задатке 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 анкетирања. 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 шабелма)*

*Извор: Резултати испитивања, Mijatov Ladičorbić et al., 2023*

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 (Mijatov Ladičorbić et al., 2023).

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 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: Резултатни корелације Задовољства послом, Организационој поверењу и Услужној оријентацији

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: Резултатни исцртавања

### 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. У оквиру дефинисања пословних перформанси, утврђено је 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. Одређен је и коефицијент корелације емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, што се све може видети у Табели 10.

Табела 10: Резултатни корелације

	Закон и брига	Осцивање придржавања закона, процедура и правила	Организацони 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	Организацони поверење	Услугна оријентација
Закон и брига	1,000											
Осцивање придржавања закона, процедура и правила	0,534**	1,000										
Организацони 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		
Организацони 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: Резултатни испитивања

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 Услугне 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 Услугне 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 Услугне 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 Услугном 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 Услугном 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 настојање 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-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА, КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНОГ АНГАЖМАНА, ЗАСТУПЉЕНОСТ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА И ЕТИЧКА КЛИМА

T-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

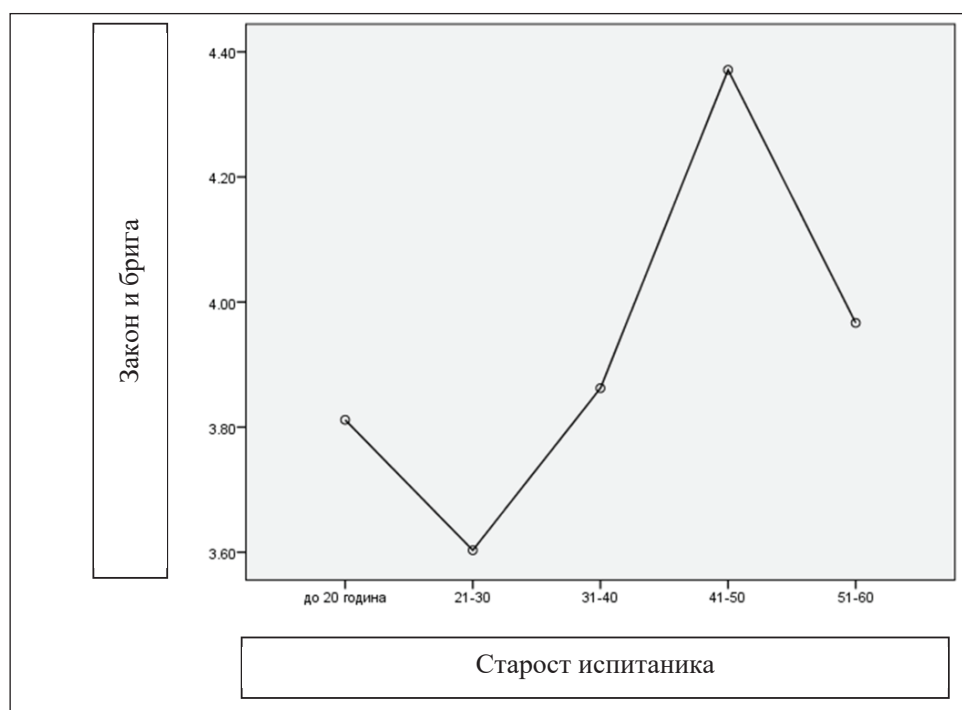
\* Статистички значајно на нивоу 0,05

Извор: Резултати испитивања, Mijatov et al., 2018

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

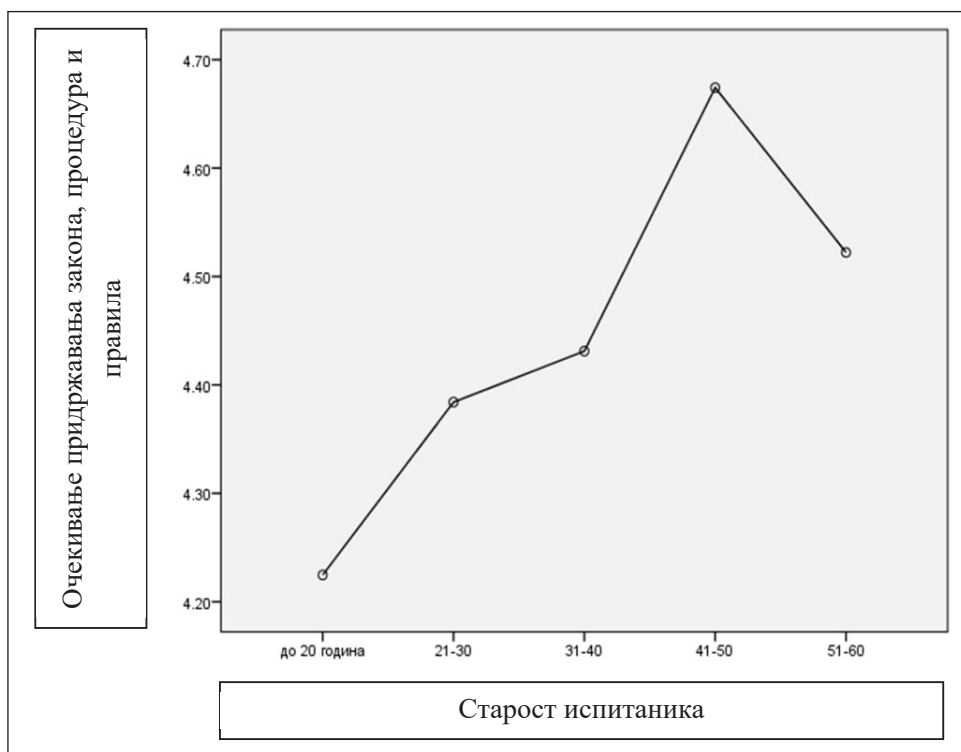
у перцепцији Закона и бриге између испитаника до 20 година старости и оних који имају између 41 и 50 година (погледати Графикон 1). Такође, разлика у перцепцији Закона и бриге постоји и између испитаника између 21 и 30 година и испитаника који имају између 31 и 40, али и између 41 и 50 година. И на крају, 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 и израживања, Mijatov et al., 2018)

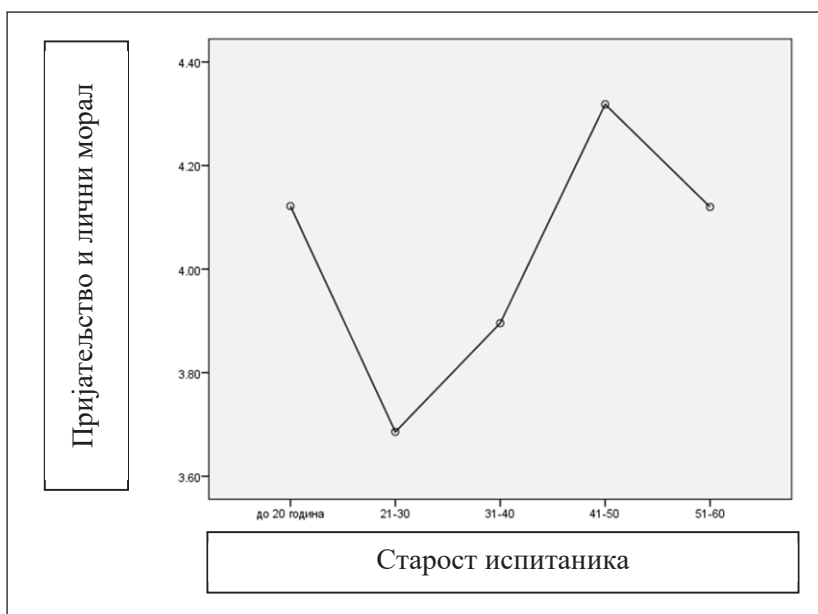
Даље, на основу прегледа резултата приказаних у Графикону 2, може се увидети да постоје извесне разлике и у перцепцији Очекивања придржавања закона, процедура и правила међу испитаницима различите старосне

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 испитивања, Мijatov et al., 2018)

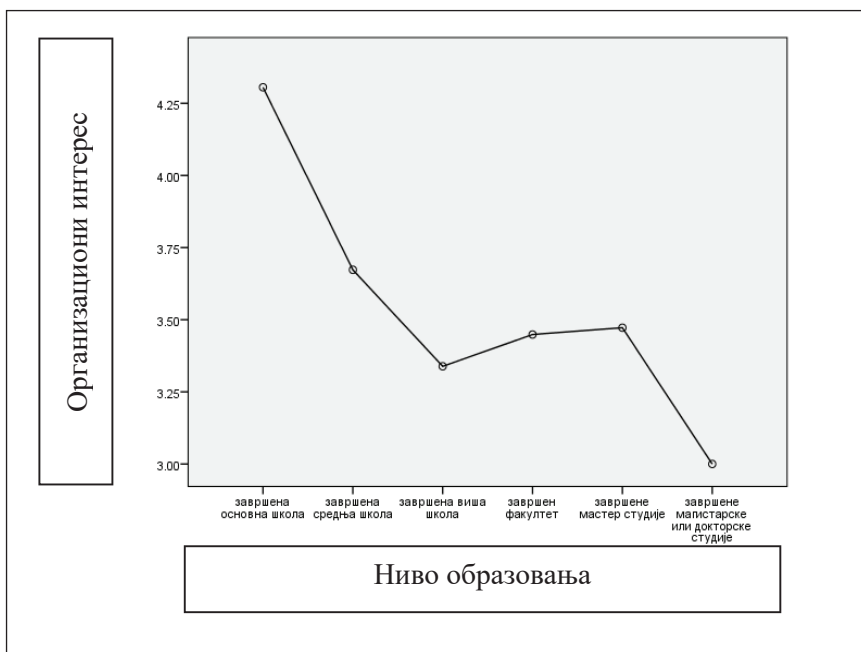
Последњи емпиријски тип етичке климе чија се перцепција разликује у зависности од старосне доби испитаника јесте Пријатељство и лични морал. На основу резултата из Графикона 3, може се констатовати да се перцепција Пријатељства и личног морала испитаника до 20 година статистички значајно разликује од 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 исцртавања, Mijatov et al., 2018)

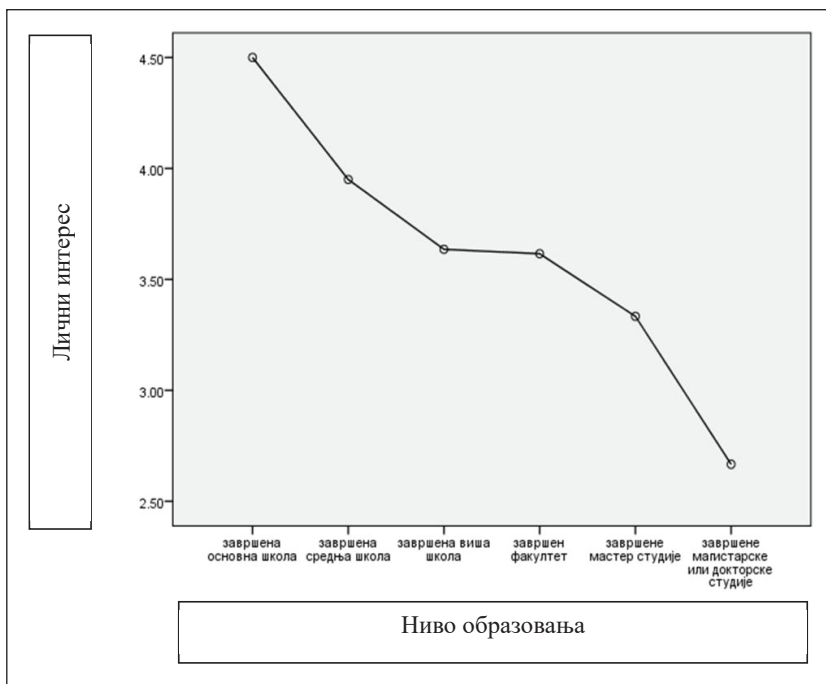
Даље, резултати једнофакторске униваријантне анализе су показали да се перцепција етичке климе запослених у хотелима на Копаонику може разликовати и на основу степена стеченог образовања. Тако је статистич-

ки 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 и исцртавања, Mijatov et al., 2018)

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 Графикону 4 и Графикону 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 испитивања, Mijatov et al., 2018)

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.

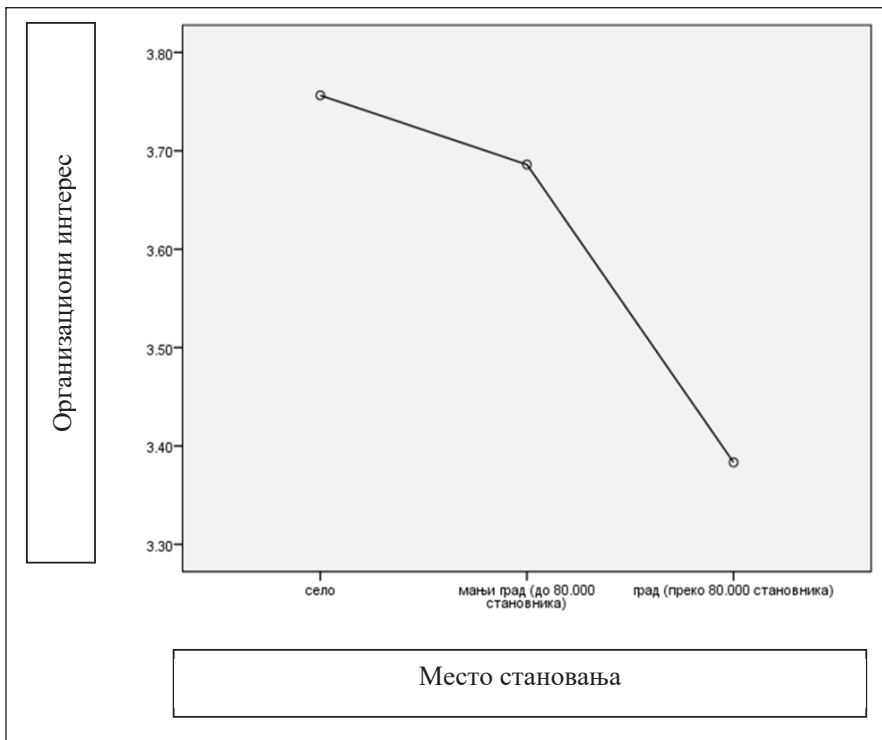
Табела 12: Резултати и-тестова према стручној среми испитаника

Емпиријски типови етичке климе	У вези са туризмом (М)	Није у вези са туризмом (М)	T- 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 испитивања, Мijatov et al., 2018в

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 Графикана 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.

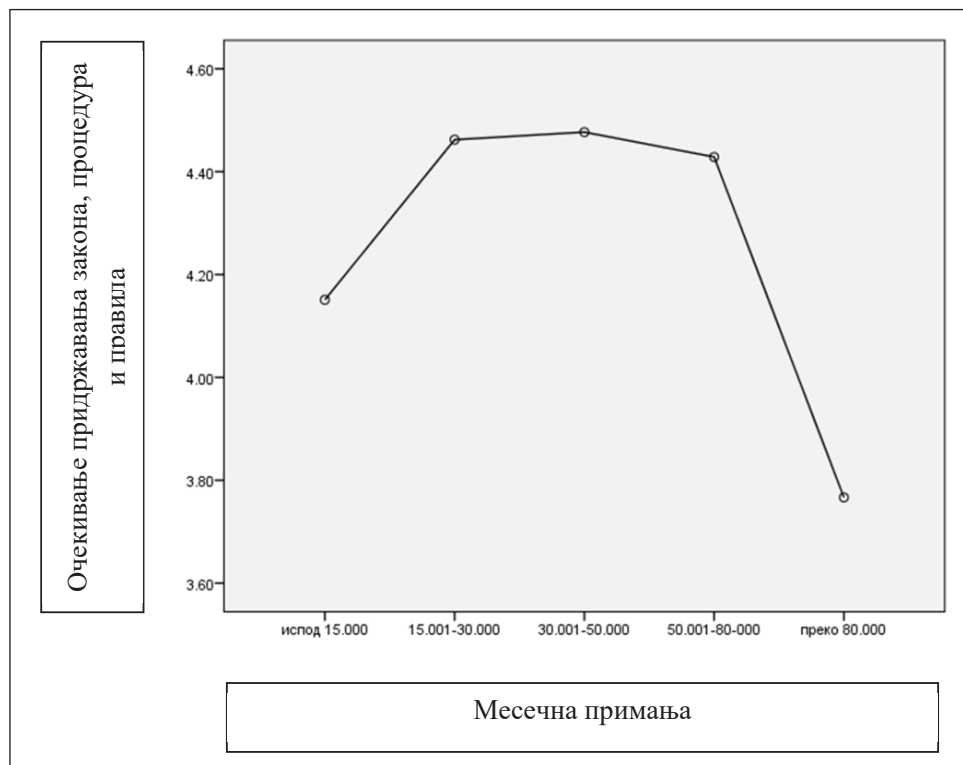


Графикон 6: Утицај места становања испитаника на перцепцију Организационог интереса ( $F = 5,081$ ;  $p < 0,01$ )

(Извор: Резултати испрживања, Mijatov et al., 2018)

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

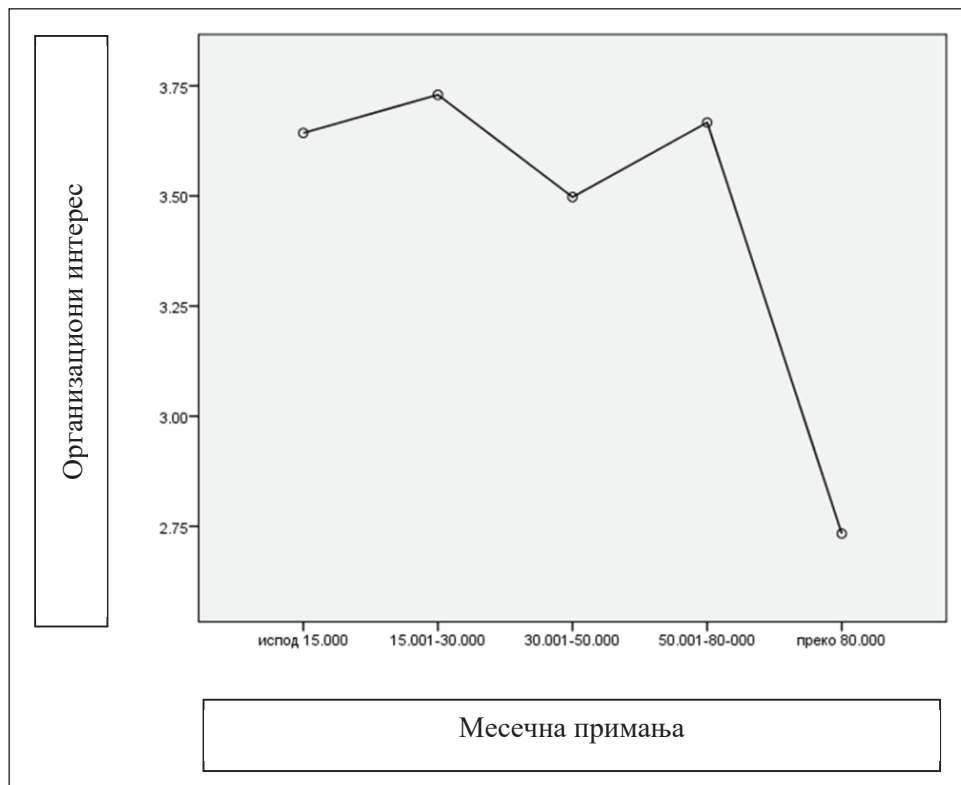
80.000 РСД, у поређењу са испитаницима чија су месечна примања изнад 80.000 РСД. У овим случајевима је перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила слабија међу запосленима са највећим износом месечних примања.



Графикон 7: Утицај висине месечних прихода испитаника на перцепцију Очекивања придржавања закона, процедура и правила ( $F = 3,898$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултатни исцртавања, Мijatov et al., 2018)

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

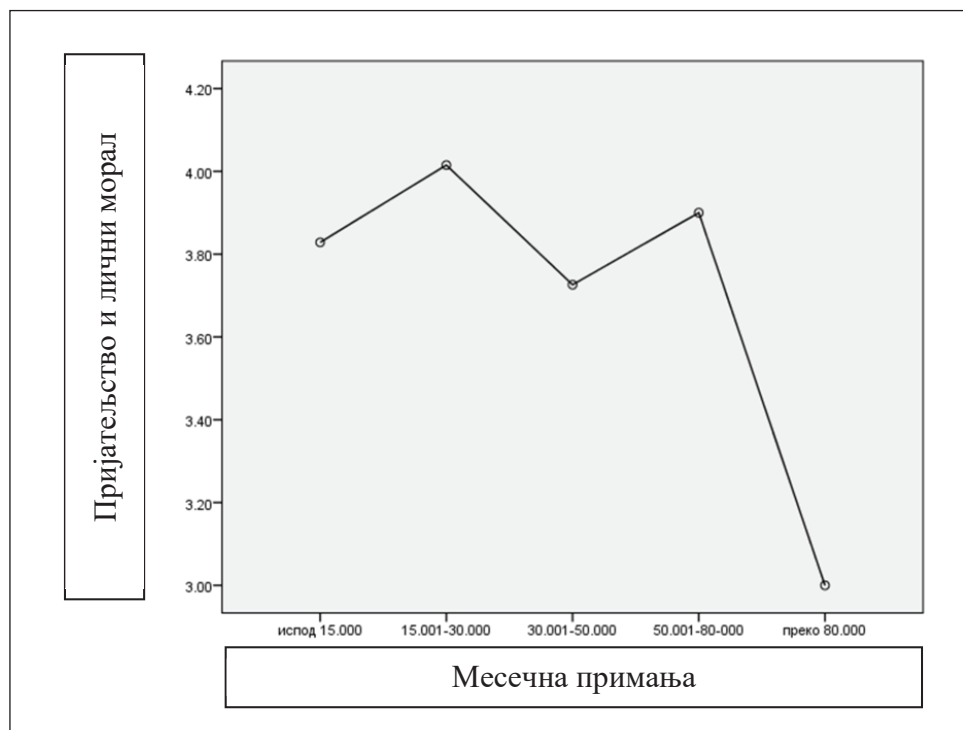
РСД и у случају емпиријског типа етичке климе означеног као Организациони интерес, показују нижу перцепцију наведених емпиријских типова, иако су се могли очекивати супротни резултати (погледати Графикон 8).



Графикон 8: Утицај висине месечних прихода испитаника на перцепцију Организационог интереса ( $F = 3,206; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати исцртавања, Mijatov et al., 2018)

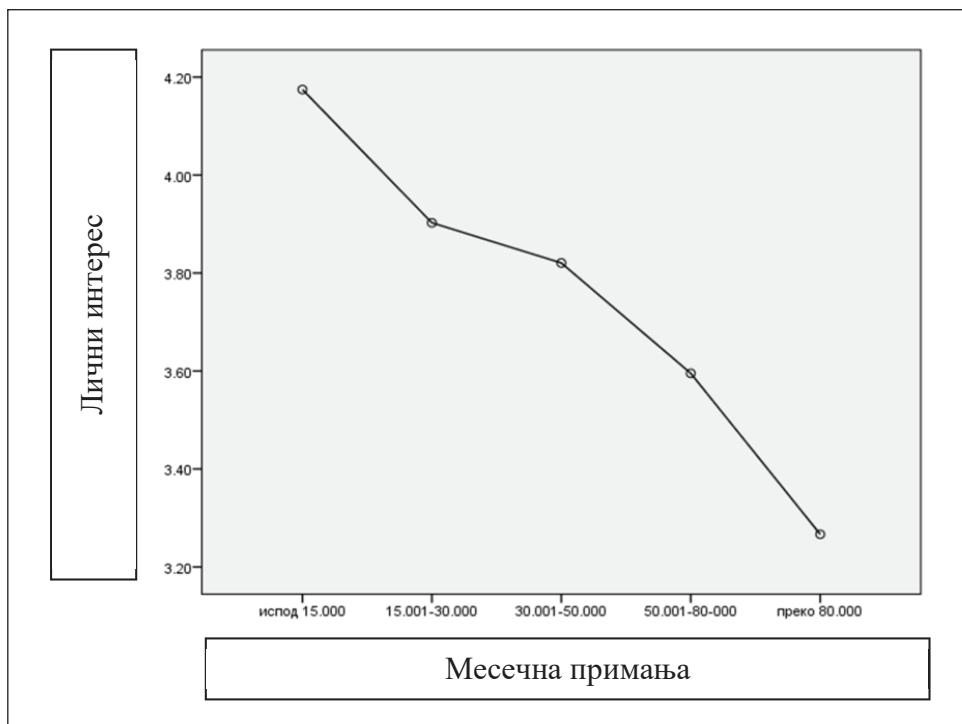
И у случају перцепције Пријатељства и личног морала (погледати Графикон 9), може се приметити да постоје статистички значајне разлике међу испитаницима са примањима између 15.001 и 30.000 РСД и 30.001 и 50.000 РСД. У овом случају, испитаници са мањим примањима показују јачу перцепцију Пријатељства и 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. За-

нимљиво 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 испитивања, Mijatov et al., 2018)

На крају, на основу Графикана 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 (Mijatov et al., 2018).

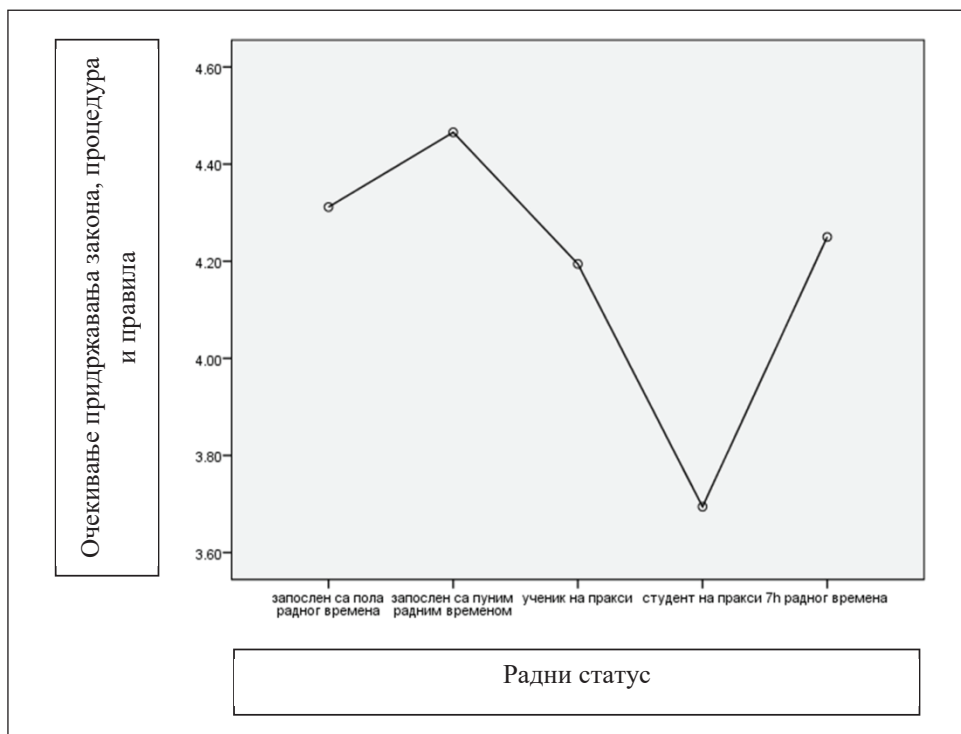


Графикон 10: Утицај висине месечних прихода испитаника на перцепцију Личног интереса ( $F = 2,485; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати испитивања, Mijatov et al., 2018)

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.

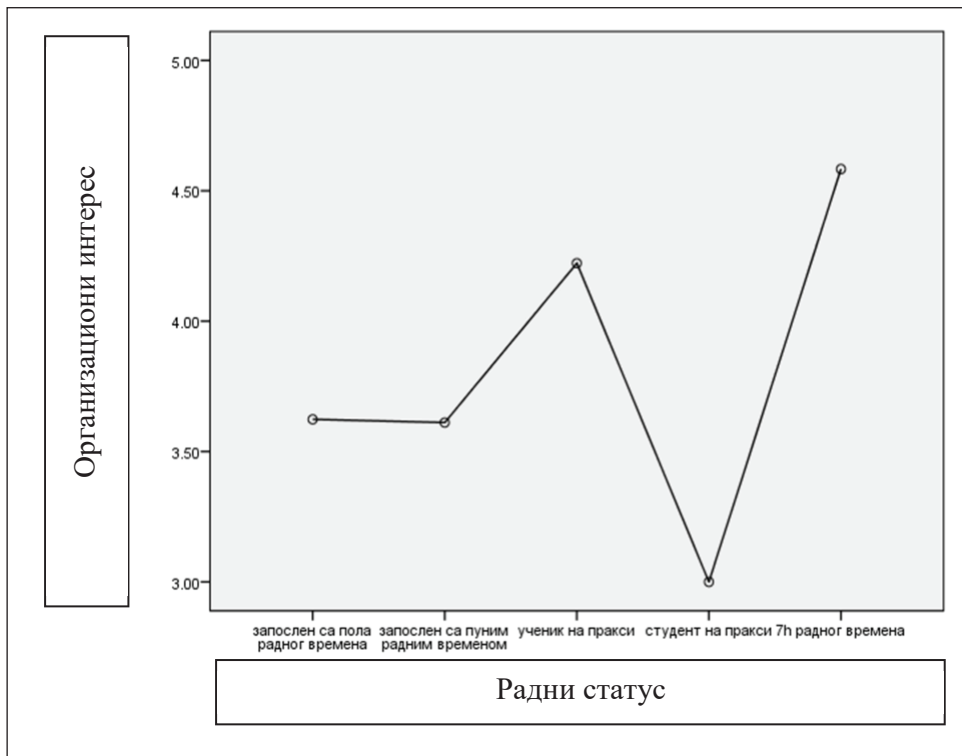
Може се рећи да постоји статистички значајна разлика између перцепције Очекивања придржавања закона, процедура и правила између запослених са пола радног времена и студената који су на пракси у хотелима (погледати Графикон 11). Може се констатовати да је перцепција наведеног емпиријског типа етичке климе 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 испитивања, Mijatov et al., 2019a)

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.

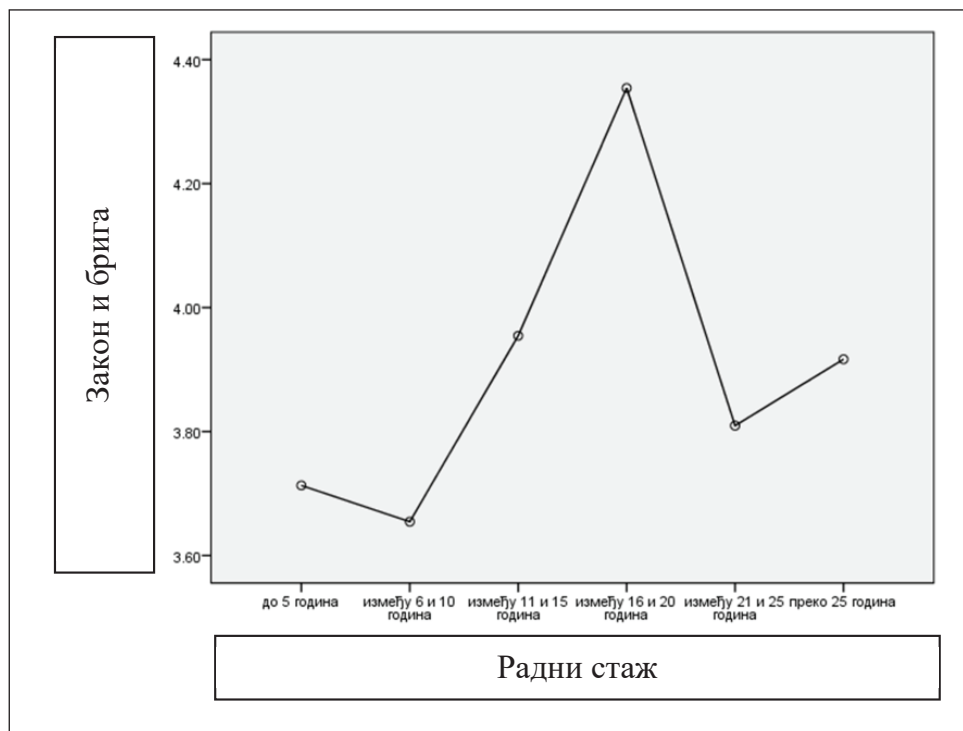


Графикон 12: Утицај радног статуса испитаника на перцепцију Организационог интереса ( $F = 3,278; p < 0,05$ )

(Извор: Резултати и израживања, Mijatov et al., 2019a)

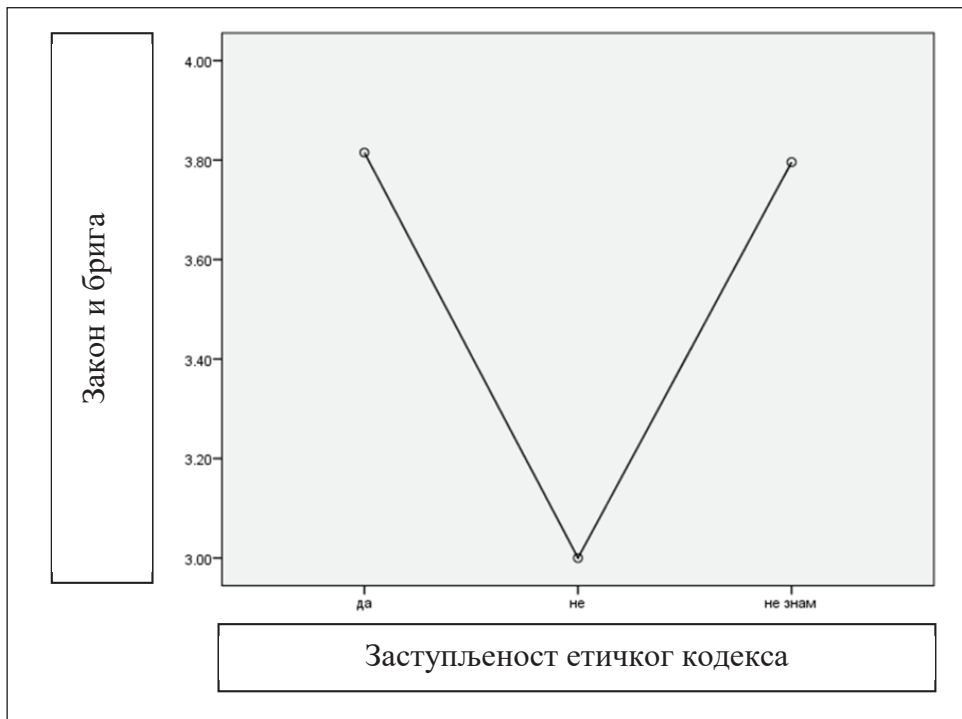
У погледу дужине радног стажа, једнофакторска униваријантна анализа варијансе је показала да статистички значајна разлика на основу година радног искуства постоји једино у случају перцепције Закона и бриге ( $F = 2,650; p < 0,05$ ). Тако, може се увидети да постоји статистички значајна разлика у перцепцији 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 Копанику, 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 (Мијатов et al., 2019a).



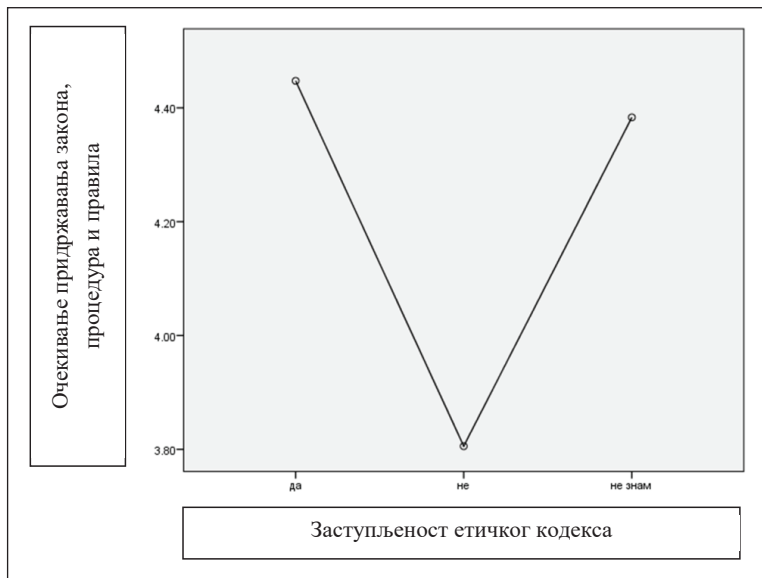
Графикон 13: Утицај радног стажа испитаника на перцепцију Закона и бриге ( $F = 2,650$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати и исцртавања, Мијатов et al., 2019a)

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 брига ( $F = 3,447; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања, Mijatov et al., 2018)

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, интересантно 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 испитивања, Mijatov et al., 2018)

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 писаној форми. Тако, јачу перцепцију Закона и бриге показују испитаници чији хотел располаже етичким кодексом у писаној форми (Mijatov et al., 2018).

Табела 13: Резултати *т*-тестова перцепције емпиријских типова етичке климе према форми заступљености етичког кодекса

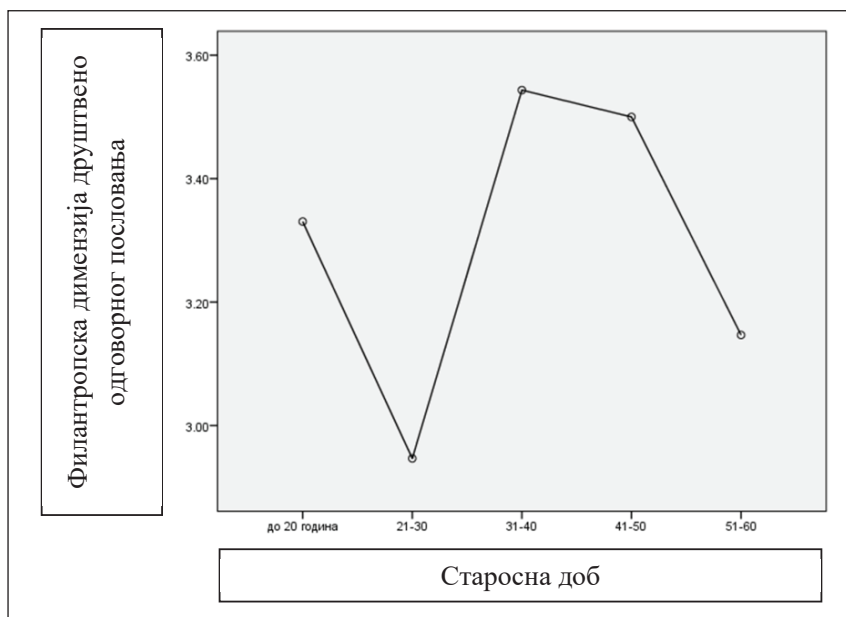
Емпиријски типови етичке климе	Усмено (М)	Писано (М)	Т- вредност	Сигнификантност
Закон и брига	3,67	3,99	-2,818	,005
Очекивање придржавања закона, процедура и правила	4,38	4,53	-1,863	,064
Организациони интерес	3,54	3,73	-1,699	,091
Пријатељство и лични морал	3,79	4,00	-1,855	,065
Лични интерес	3,83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

Извор: Резултати испитивања, Mijatov et al., 2018

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

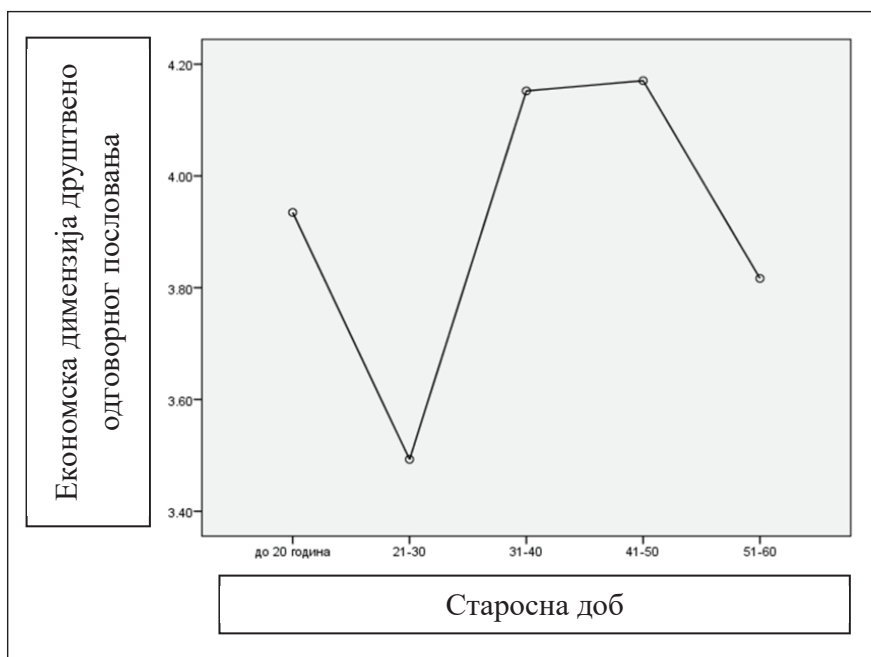
Резултати т-теста спроведеног ради утврђивања постојања разлика у перцепцији димензија друштвено одговорног пословања на основу пола испитаника нису достигли статистичку значајност. Са друге стране, резултати једнофакторске униваријантне анализе указују на то да постоје статистички значајне разлике у 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.



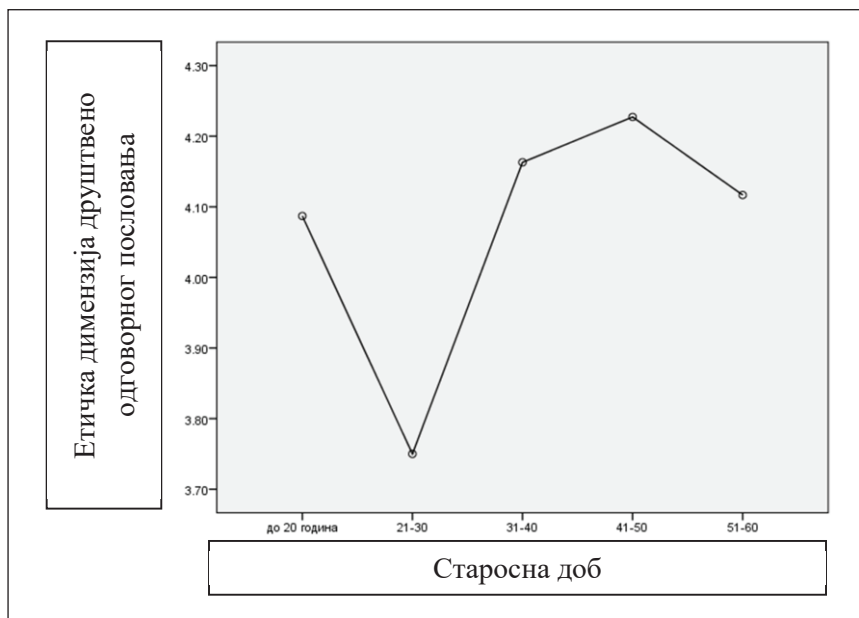
Графикон 16: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Филантропске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,187$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања, Mijatov Ladičorbić et al., 2024)

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 Графикона 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.



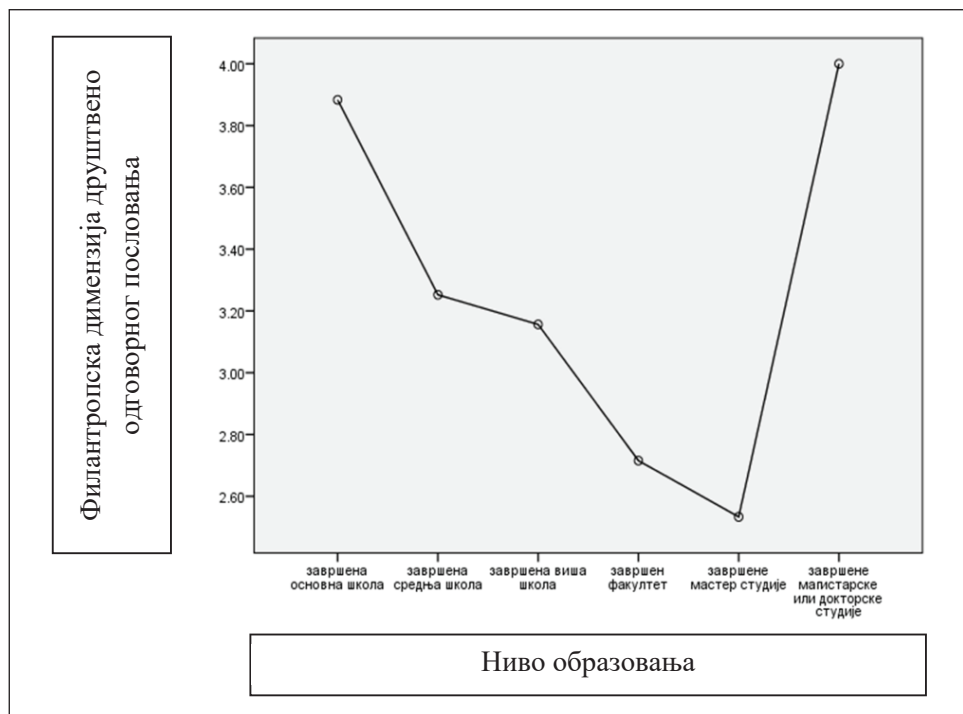
Графикон 17: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Економске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 5,124$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати испитивања, Mijatov Ladičorbić et al., 2024)

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.



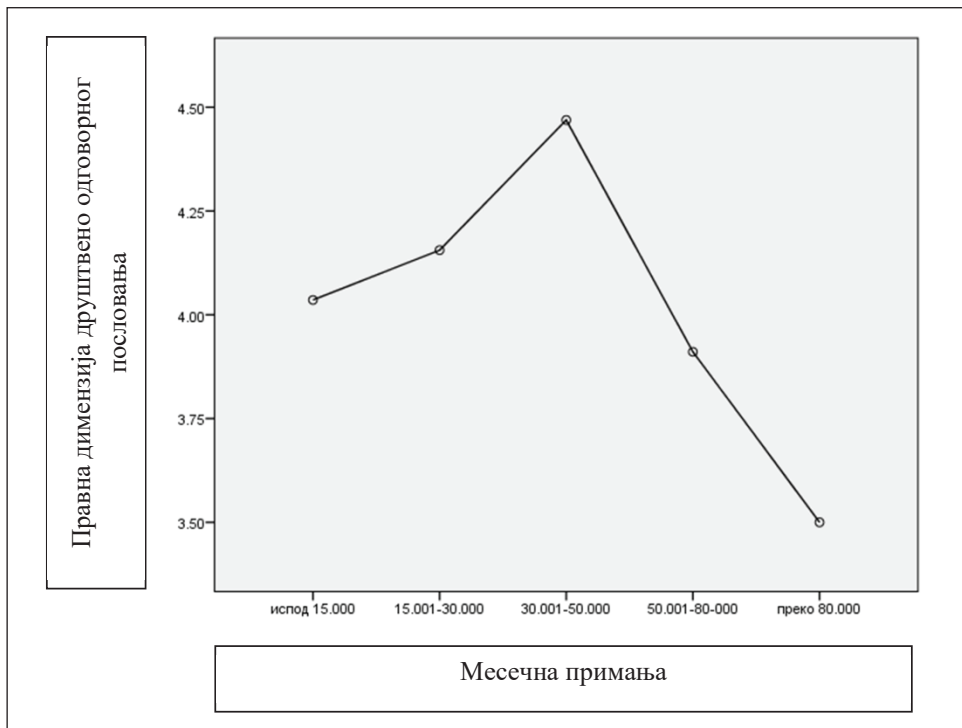
Графикон 18: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Етичке димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,128$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања, Mijatov Ladičorbić et al., 2024)

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 испитивања, Mijatov Ladičorbić et al., 2024)

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 (Mijatov et al., 2019b; Mijatov Ladičorbić et al., 2024).

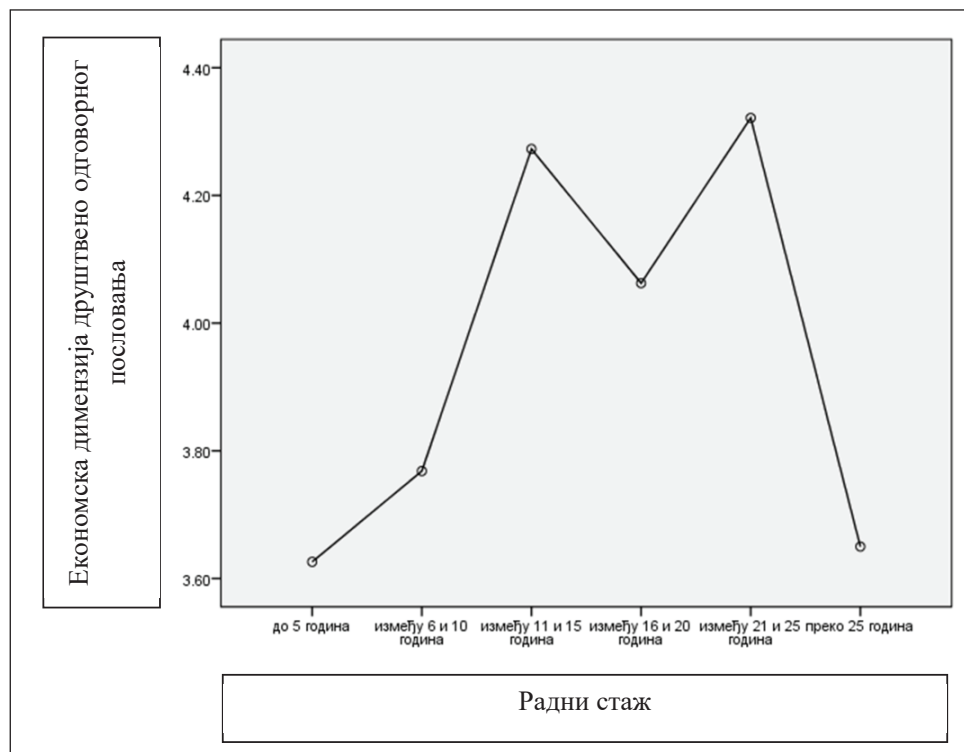


Графикон 20: Утицај висине месечних примања испитаника на перцепцију Правне димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 3,441; p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати испитивања, Mijatov Ladičorbić et al., 2024)

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 перцеп-

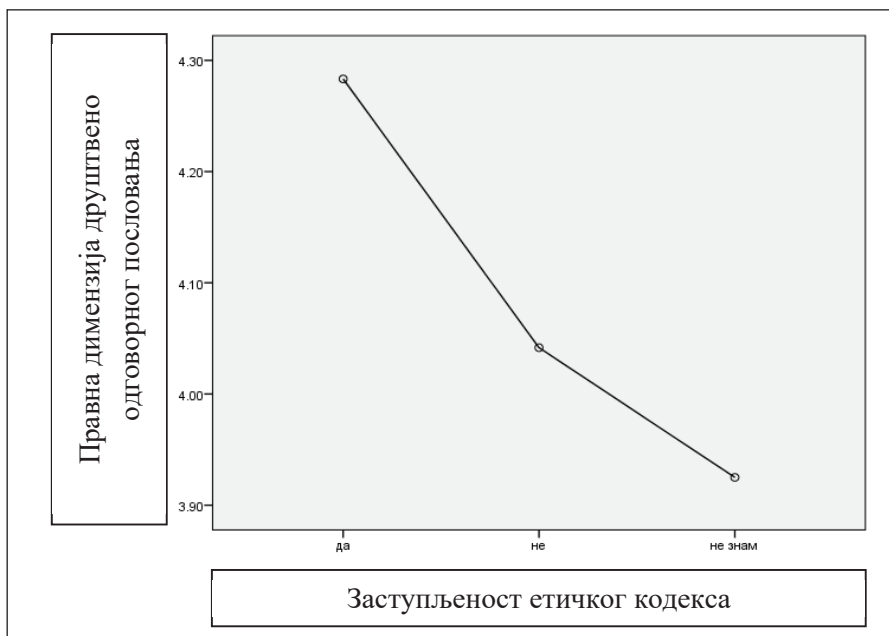
цији Економске димензије друштвено одговорног пословања између испитаника који имају до пет година радног искуства у поређењу са испитаницима чије се радно искуство креће у распону од 11 до 15 година. Генерално посматрајући, перцепција Економске димензије је статистички значајно мања код испитаника који 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 испитивања)

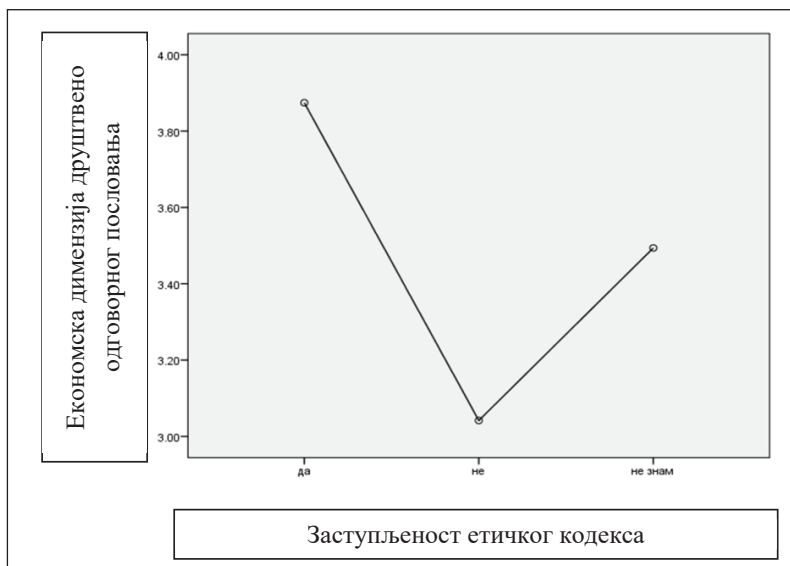
На основу спроведених анализа, показало се да постоје статистички значајне разлике у перцепцији Правне ( $F = 3,178; p < 0,05$ ) и Економске димензије друштвено одговорног пословања ( $F = 4,137; p < 0,05$ ) на основу заступљености етичког кодекса у хотелу. У Графикону 22 су најпре приказани резултати 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, Miĳatov et al., 2017b, 2022b)

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 испитивања, Мијатов et al., 2017б, 2022б)

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 писаној 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 писаној форми (Мијатов et al., 2017б, 2022б).

Табела 14: Резултати  $\bar{x}$ - $\bar{y}$ -теста перцепције димензија друштвено одговорног пословања према форми заступљености етичког кодекса

Димензије друштвено одговорног пословања	Усмено (М)	Писано (М)	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 испитивања, Мијатов et al., 2017б, 2022б

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

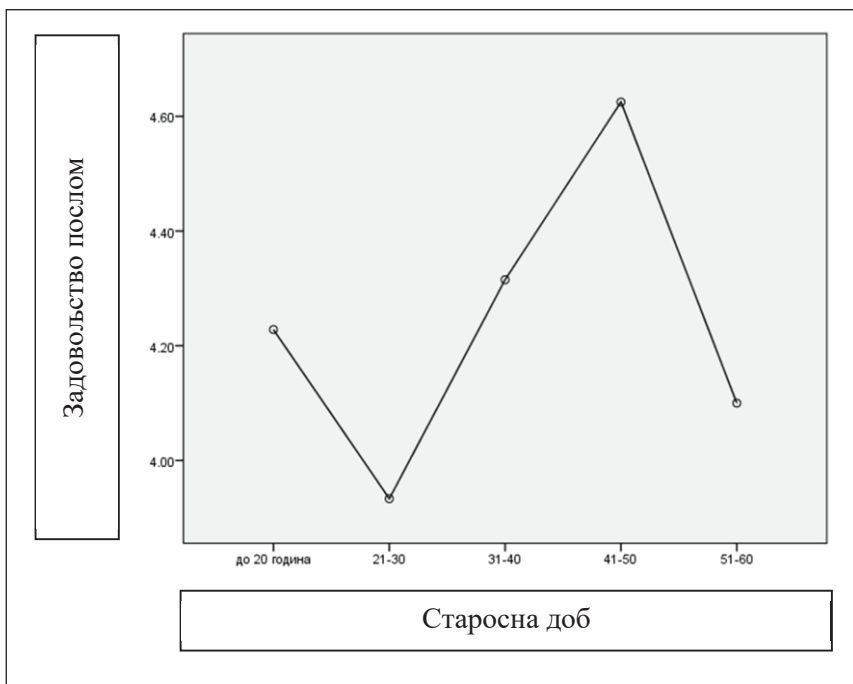
Резултати т-теста указују на то да не постоје статистички значајне разлике у Задовољству послом запослених у хотелима на Копаонику на основу разлика у полу испитаника. Ипак, разлике на основу полне структуре постоје у степену Организационог поверења ( $t = -2,205$ ;  $p < 0,05$ ) и Услужне оријентације 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 т-тестова пословних перформанси према полу испитаника

Пословне перформансе	Мушки пол (М)	Женски пол (М)	Т- 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

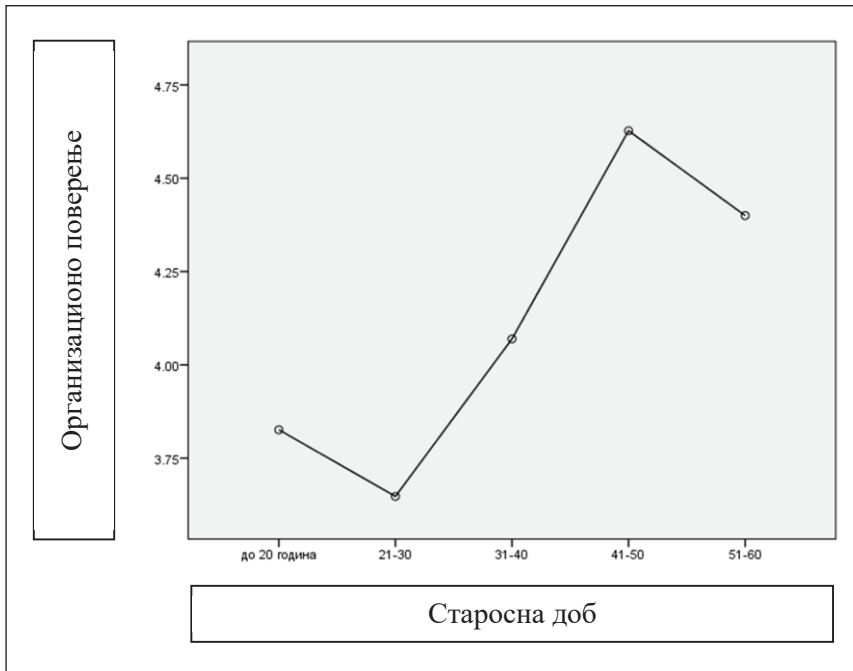
Извор: Резултати испитивања

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 Графикона 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 Задовольства послом ( $F = 3,611; p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати испитивања, Мijatov et al., 2019)

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 Задовольства послом, и у случају Организационог поверења долази до раста упоредо са порастом старосне доби испитаника, као и до благог пада код најстаријих испитаника (Мijatov et al., 2019).



Графикон 25: Утицај старосне доби испитаника на перцепцију Организационог поверења ( $F = 6,590$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати испитивања, Mijatov et al., 2019в)

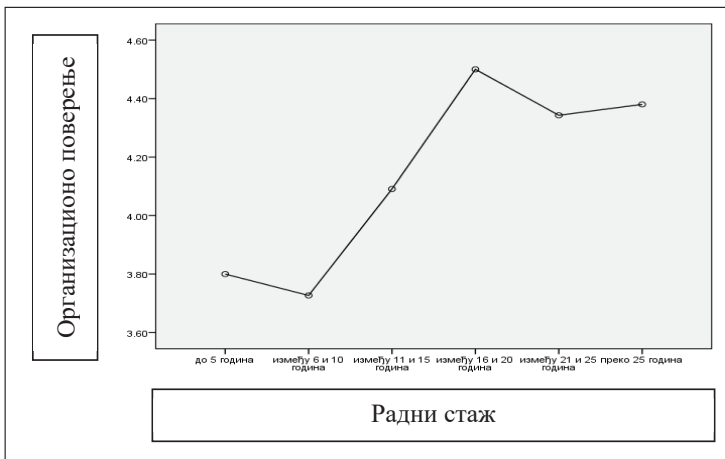
Једнофакторска униваријантна анализа није указала на статистички значајне разлике у Задовољству послом, Организационом поверењу, као ни у Услужној оријентацији, на основу разлика у степену образовања испитаника, њиховог брачног статуса, места становања и висине месечних примања. Т-тест је такође показао 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 истраживања пословних перформанси према стручној спреми

Пословне перформансе	Туризам (М)	Друга област (М)	T- 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

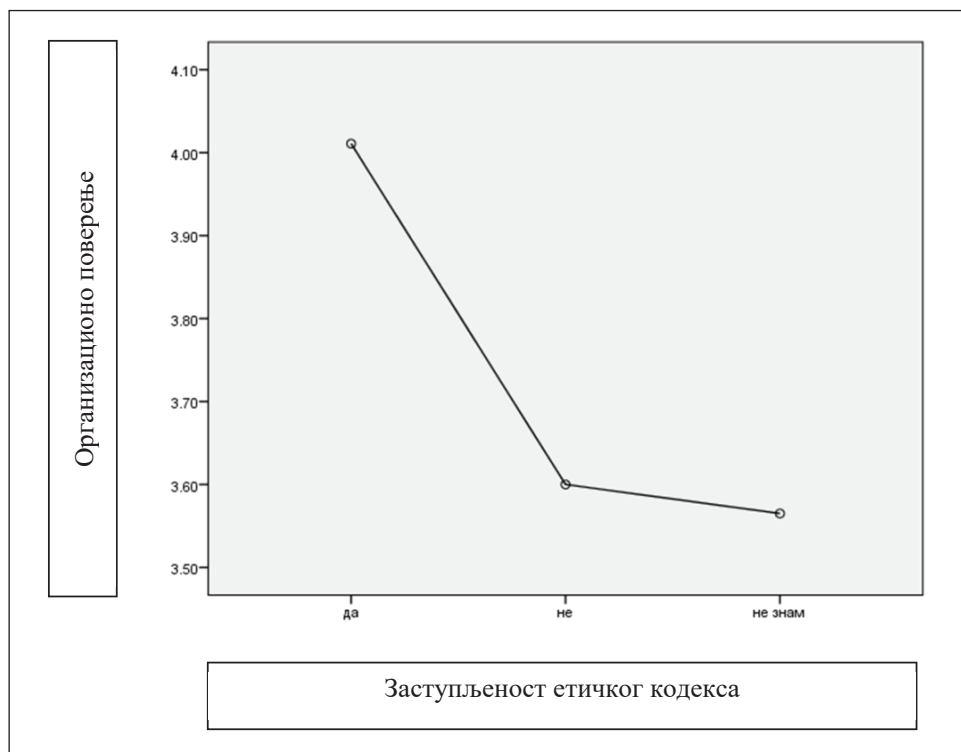
Даље, резултати истраживања не указују на статистички значајне разлике у пословним перформансама на основу тога да ли запослени раде у хотелима на Копаонику током целе године или током зимске сезоне, као ни на основу радног статуса запослених. Такође, резултати једнофакторске униваријантне анализе нису показали статистички значајне разлике у погледу Задовољства послом и Услужне 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 (Dragin et al., 2021).



Графикон 26: Утицај радног стажа испитаника на њихову организациону поверењу ( $F = 2,652$ ;  $p < 0,05$ )

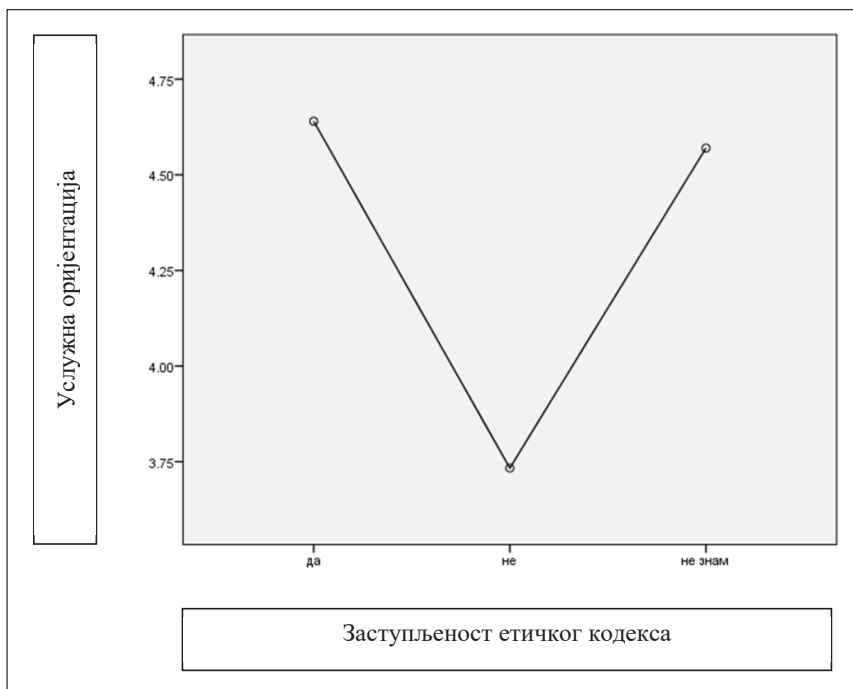
(Извор: Резултати истраживања, Dragin et al., 2021)

Даље, показало се да (не)постојање етичког кодексa 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 кодексa на перцепцију Организационог поверења ( $F = 3,648$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања, Mijatov et al., 2021)

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 кодексa. 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 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 Услужне оријентације ( $F = 6,781$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати испитивања, Мijatov et al., 2021)

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 писаној форми (Мijatov et al., 2021).

Табела 17: Резултати *т*-тестова пословних перформанси према форми етичког кодекса

Пословне перформансе	Умено (М)	Писано (М)	T- вредност	Сигнификантност
Задовољство послом	4,05	4,36	-2,229	,027
Организационо поверење	3,76	4,33	-3,796	,000
Услужна оријентација	4,56	4,73	-1,926	,056

Извор: Резултати испитивања, Мijatov et al., 2021

## 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 формираны 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 формираны 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 важности 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.

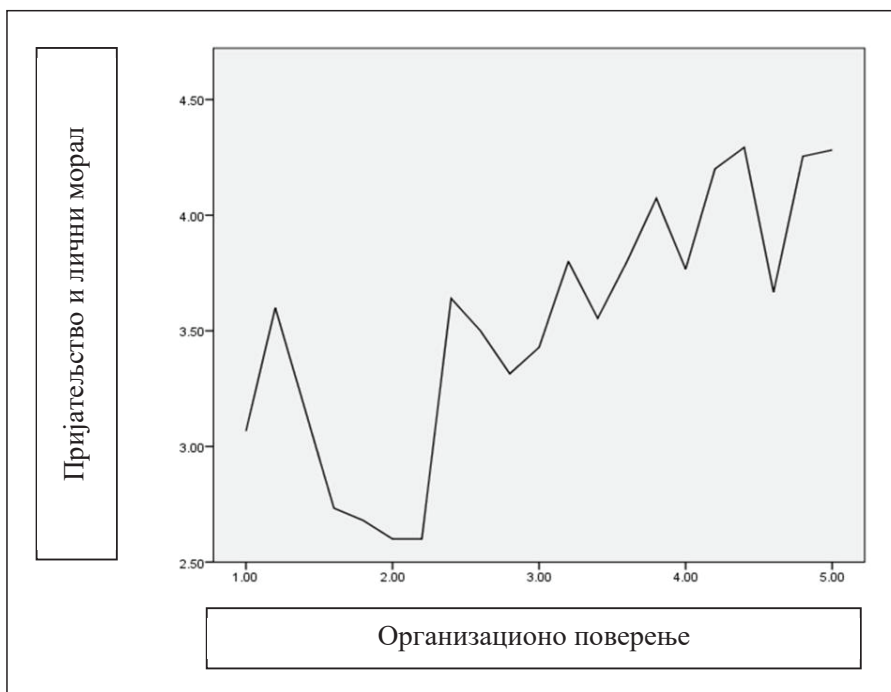
Табела 18: Генерални линеарни модели, њословне њерформансе

Аспекти који могу обликовати перцепцију пословних перформанси		Пословне перформансе (Средње вредности)		
		Задовољство послом	Организационо повећење	Услужна оријентација
Листа вредности: Присни односи са другима (М = 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
	F вредност			4,16
	Сигнификантност			,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 (М < 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 ути-

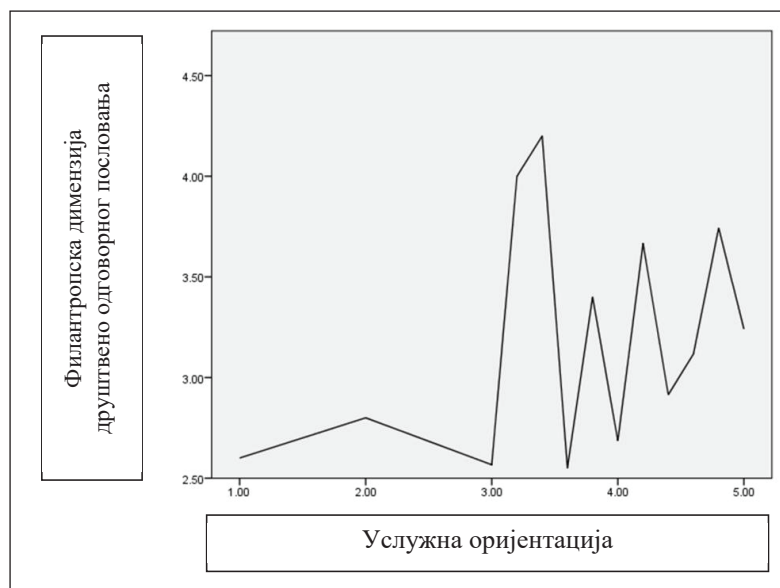
цаја на степен у ком ће запослени моћи да се изјасне да су стекли поверење у пословно окружење хотела у ком раде. Дакле, запослени у хотелима на Копаонику запајају у којој мери се у хотелу подстиче брига о међусобној добробити и поштовање личних моралних принципа, па што хотел више подстиче овај емпиријски тип етичке климе, то ће и Организационо повеће међу запосленима бити веће.



Графикон 29: Утицај Пријатељства и личног морала на Организационо поверење ( $F = 2,116; p < 0,05$ )  
(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 укљу-

чује 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.



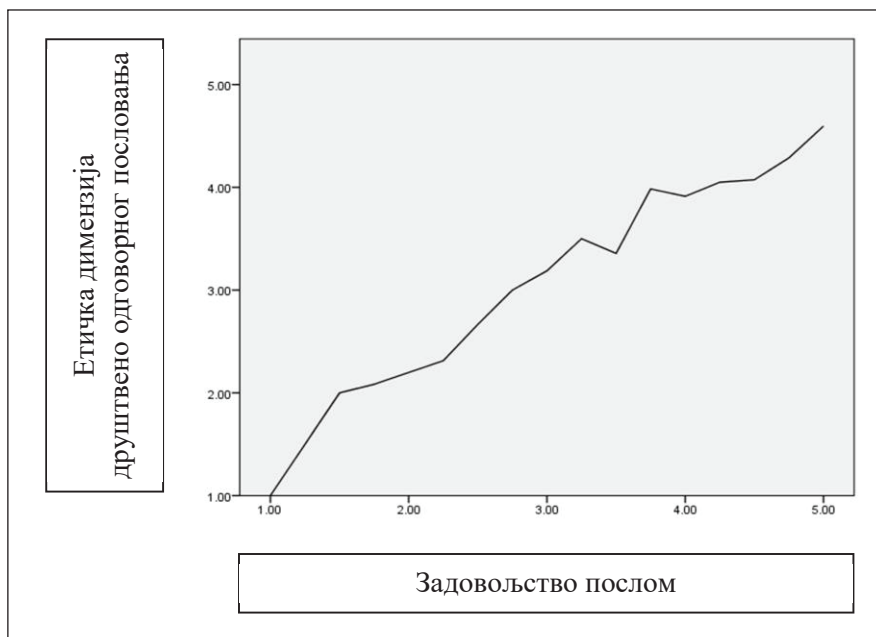
Графикон 30: Утицај Филантропске димензије друштвено одговорног пословања на Услужну оријентацију ( $F = 1,992$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Једина димензија друштвено одговорног пословања која се одразила и на Услужну оријентацију и на Задовољство послом и Организационо поверење, јесте Етичка димензија. На основу Графикана 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 достижања 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 Графикана 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.



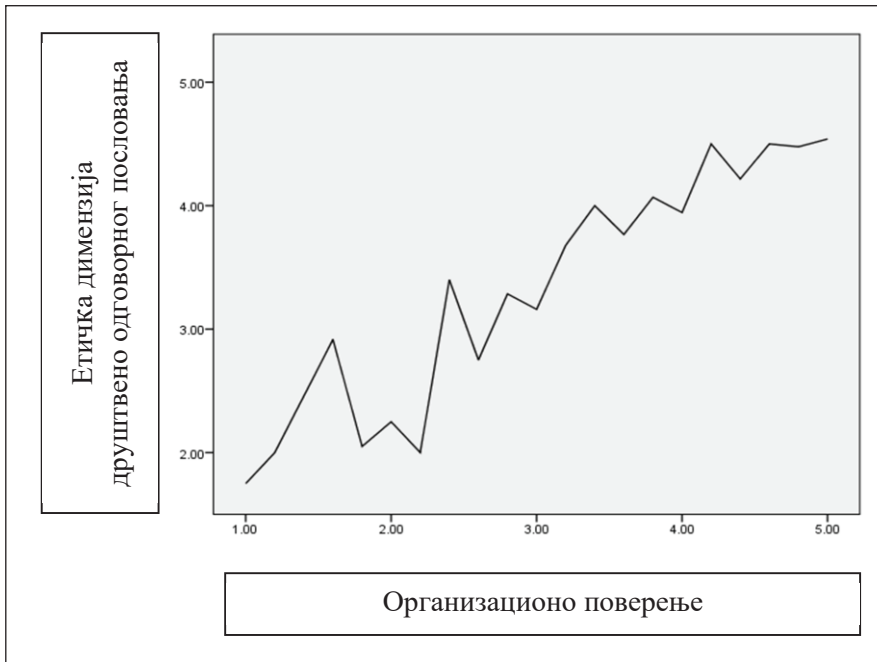
Графикон 31: Утицај Етичке димензије друштвено одговорног пословања на Услужну оријентацију ( $F = 2,736; p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

Етичка димензија друштвено одговорног пословања позитивно утиче и на Задовољство послом. Тако се у Графику 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 ( $F = 4,619$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати испитивања)

На основу Графикана 33, може се увидети да се перцепција Етичке димензије друштвено одговорног пословања исто одражава и на Организационо поверење. Дакле, подстицање међусобне сарадње стејхолдера 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 ( $F = 3,228$ ;  $p < 0,01$ )  
(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 Очекивање 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 кодексa хотела помиње однос према производу или услугама.

Такође, степен у ком се у оквиру етичког кодексa 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 кодексa понекад помиње однос према производима и услугама, док је перцепција највиша код запослених у хотелима у оквиру чијих се етичких кодексa 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 кодексe 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 састанака (Mijatov et al., 2018г).

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		
	F вредност		5,40	8,01		
	Сигнификантност		,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
	F вредност					6,97
	Сигнификантност					,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
	F вредност	6,61	7,37			9,10
	Сигнификантност	,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	
	F вредност				4,16	
	Сигнификантност				,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
	F вредност					5,59
	Сигнификантност					,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			
	F вредност		4,02			
	Сигнификантност		,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		
	F вредност			7,88		
	Сигнификантност			,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 сигу- ран/сигурна (3)			3,64		3,64
	Углавном се слажем (4)			3,82		4,04
	У потпуности се слажем (5)			3,96		4,12
	F вредност			5,20		4,44
	Сигнифи- кантност			,02		,04

Извор: Резултати истраживања, (Mijatov et al., 2018, Mijatov et al., 2019a).

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.

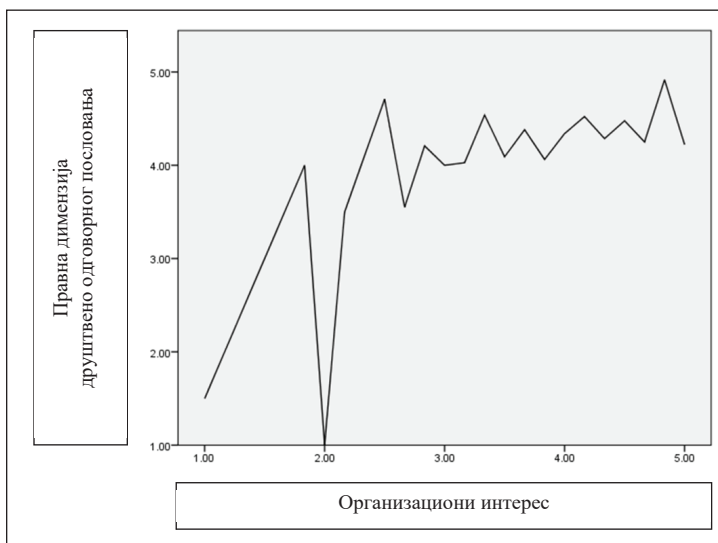
Перцепција Очекивања придржавања закона, процедура и правила је под утицајем важности самоостварења (погледати Табелу 19). Тако, најјачу перцепцију наведеног емпиријског типа етичке климе имају запослени којима самоостваривање никада није важно. Са друге стране, најнижу перцепцију Очекивања придржавања 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 (Mijatov et al., 2019a).

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 Графикана 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.



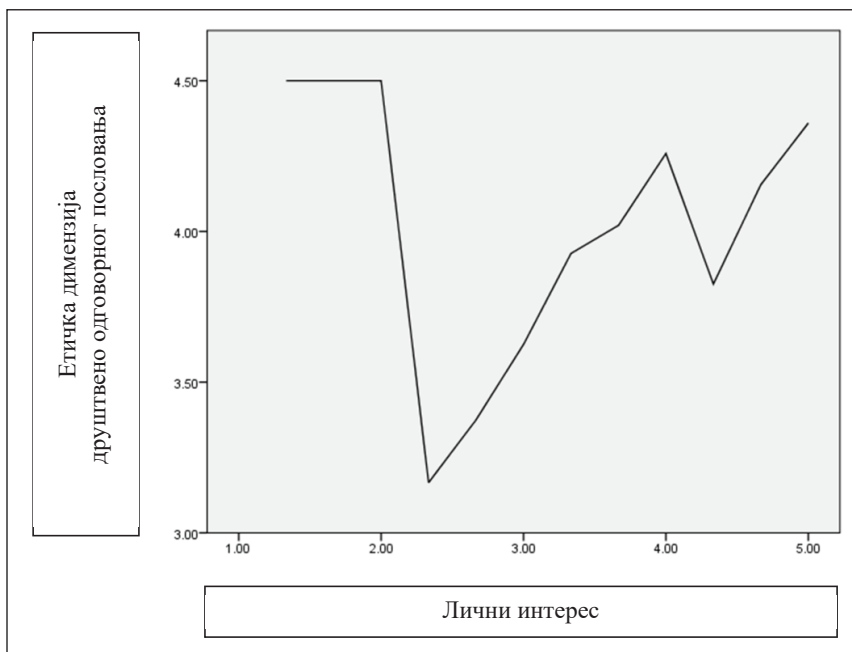
Графикон 34: Утицај Правне димензије друштвено одговорног пословања на Организациони интерес ( $F = 3,459$ ;  $p < 0,01$ )  
(Извор: Резултати истраживања)

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 ( $F = 1,908$ ;  $p < 0,05$ )  
(Извор: Резултати испитивања)

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 ( $F = 1,925; p < 0,05$ )  
(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 формиран ставови испитаника показују статистичку значајност при перцепцији димензија друштвено одговорног пословања (погледати Табелу 20). Перцепција Економске димензије обликована је на основу тога да ли су ставови запослених формиран 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 (Табела 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 указују на то да јачу перцепцију Правне димензије имају они чије је мишљење формирано управо на основу приручника фирме (Мијатов et al., 2022б).

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
	F вредност		5,29		5,90
	Сигнификантност		,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			
	Ф вредност	7,25			
	Сигнификантност	,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	
	Ф вредност			4,90	
	Сигнификантност			,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	
	Ф вредност			6,13	
	Сигнификантност			,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		
	Ф вредност		4,15		
	Сигнификантност		,04		

Извор: Резултати истраживања, Mijatov et al., 2022б

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

Како су резултати истраживања ове монографије 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

анализирало 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 Шеми 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.



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

На основу резултата приказаних у Шеми 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 Етич-

ком 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.



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

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 брија*, *Очекивање њридржавања закона*, *њроцедура и њравила*, *Орјанизациони ињћерес*, *Пријажљелњсво и лични морал* и *Лични ињћерес*. Први емпиријски тип етичке климе, *Закон и брија*, 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 њридржавања закона*, *њроцедура и њравила*, 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 *Орјанизациони ињћерес* 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, *Пријажљелњсво 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 ињћерес*, може се запазити да се запослени углавном боре за себе, али да су приликом заштите личног интереса вођени

личном 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 Виктор 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 монографије 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 Виктор 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)

Резултати истраживања у хотелима Копаоника	Резултати истраживања Виктора и Калена (1988)
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 (Dragin et al., 2019) 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 Драгин и сарадници (Dragin et al., 2019) 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 Драгин и сарадници (2019) 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 Драгин и сарадници (2019), 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 Драгин и сарадници (2019) 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 Драгин и сарадници (2019), 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 Драгин и сарадници (2019) 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 Драгин и сарадници (2019)*

Резултати истраживања у хотелима Копаоника	Резултати истраживања Драгин и сарадници (2019)
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 (Dragin et al., 2019). Поред чињенице, на коју указују Драгин и сарадници (2019), 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 Драгин и сарадници (2019), могу се увидети одређене сличности и разлике. Тако, резултати добијени у истраживању које су спровели Драгин и сарадници (2019) 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 Драгин и сарадници (2019) перцепирају Инструментал (1,92%), што не изненађује, услед идентификованих сличности између ова два емпиријска типа етичке климе. Даље, проценат испитаника који у истраживању Драгин и сарадници (2019) перцепира Тимски дух (7,7%), најприближнији је збиру испитаника са Копаоника који перципирају емпиријске типове етичке климе означене као Закон и бригаа (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 перципирају 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 Драгин и сарадници (2019).

Даље, уколико упоредимо најинтензивнију и најслабију корелацију између емпиријских типова етичке климе добијених у истраживању спроведеном на Копаонику и истраживањима која су спровели Драгин и сарадници (2019) 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 Драгин и сарадници (2019) 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 Драгин и сарадници (2019). 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 Драгин и сарадници (2019) 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 Копа-

онику, 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 Драгин и сарадници (2019), 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 *појављује 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 *појављује 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 Копа-

онику (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 *Хиџоџеза з делимично ѝрихваџа*. 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. У новије време, организације константно морају да доказују мотиве због којих се укључују у активности друштвено одговорног пословања, што представља један од захтева миленијалаца, који су нарочито неповерљиви по питању искрености у оквиру намере организације да помогне локалној или широј заједници. Поред тога, запослени су под изразитим утицајем негативних вести које се пласирају на Интернету (Chatzoroulou, de Kiewiet, 2021), што намеће и посебну дозу обазривости пред сваку организацију, како се поједине пословне активности не би погрешно протумачиле и тиме угрозиле имиџ и репутацију организације.

**Повезаност имплементираности друштвено одговорног пословања и етичке климе у хотелима на Копаонику.** Етични приступ пословању постаје све важнији аспект који се одражава на пословну праксу (D'Cruz et

al., 2024; Hitt et al., 2010; Triantari, Vavouras, 2024), 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; Vocean et al., 2022; Font et al., 2012; Hoang et al., 2023; Winchenbach et al., 2021). Тако имплементираност 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. Хур и сарадници такође указују на повезаност организационе климе која промовише алтруизам и бригу о другима и ангажовања запослених у пружању помоћи која излази из оквира радних обавеза (Hur et al., 2022). 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 имплементираност 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 двојако. 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; Chatzopoulou, de Kiewiet, 2021; Game, Gregoriou, 2016; Karwowski, Raulinajtys-Grzybek, 2021; Woiceshyn, 2011). Слично је и са емпиријским типом етичке климе Лични интерес у склопу ког такође доминирају ставке карактеристичне за егои-

зам, али на индивидуалном нивоу. На основу свега наведеног, *Хийойеза 4 се делимично ѝрихваѿа.*

**Пословне перформансе запослених у хотелима на Копаонику.** Поред емпиријских типова етичке климе и димензија друштвено одговорног пословања, истраживање спроведено за потребе писања ове монографије, обухватило је и пословне перформансе, приказане у виду Задовољства послом, Организационог поверења и Услужне оријентације. Прва пословна перформанса, означена као *Задовољство ѿослом*, односи се на осећај пријатности који запослени могу имати у оквиру пословног окружења. У оквиру друге пословне перформансе, *Орјанизационој ѿверења*, груписане су ставке које се углавном односе на перцепцију запослених о добронамерном третману током обављања 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 анализиране 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 Услужне 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 (Al-Shammari et al., 2022; Barauskaite, Streimikiene, 2021; Margolis et al., 2007; Singh, Misra 2021; Wirba, 2024). МекГиѿи и сарадници (McGehee et al., 2009) указују на погодности које друштвено одговорне активности могу пружити организацији, као што су лојалност корисника, побољшање имица 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; Kaur et al., 2022; Lee et al., 2013; Li et al., 2023; Nicolau, 2008; Streimikiene et al., 2021; Thirumalesh Madanaguli et al., 2023).

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 (Chen et al., 2021; Le, 2023; Koseoglu et al., 2021; 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; Silva et al., 2023; Seow et al., 2024; Valeri, Sousa, 2024). 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 (Alizadeh et al., 2021; Jušćius, Snieška, 2008; Yan et al., 2021). 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 (Al-Shammari et al., 2022; Singh, Misra 2021; 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 (Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Silva et al., 2023; Smith et al., 2001). Када се ова теорија примени у контексту друштвено одговорног пословања, логич-

но је да предузеће може учешћем у друштвено одговорним активностима довести до тога да запослени развију позитивне перцепције о компанији (Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Silva et al., 2023; Vlachos et al., 2010). Након тога, када запослени формирају позитивне ставове према раду, компанија може остварити и конкурентске предности (Dawson, Abbott, 2009; Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Silva et al., 2023). 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 (Ashraf et al., 2024; Dawson, Abbott, 2009; Seow et al., 2024; Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024), те је важно да и сами запослени буду задовољни, пре свега, својим послом, а онда и организацијом у којој раде (Ghlichlee, Bayat, 2021; Lee et al., 2013; Peterson, 2004; Pettijohn et al., 2007; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022; 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; Riahi-Belkaoui, 1992; Sen, Bhattacharya, 2001). Међутим, са друге стране, ставови стејкхолдера према друштвено одговорним иницијативама су генерално позитивни (Garcia-Rodriguez, Del Mar, 2007; Mu et al., 2024; 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; Markova et al., 2021; Mohr, Webb, 2005; Pearce, Doh, 2005), побољшање јавног имиџа (Coelho et al., 2023; Fombrun, Shanley, 1990; Riahi-Belkaoui, 1992), али и повећање мотивације запослених (Kim, Kim, 2021; Looor-Zambrano et al., 2022; Stodder, 1998), као и стварање позитивних ставова запослених о самој организацији (Brammer et al., 2007; Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Rupp et al., 2006; Silva et al., 2023).

Резултати истраживања спроведеног у хотелима на Кобаонику 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; Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Lee et al., 2013; Peterson, 2004; Rupp et al., 2006; Silva et al., 2023; 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 (Akbari et al., 2021; Thirumalesh Madanaguli et al., 2023). У хотелијерству, репутација може бити од кључног и одлучујућег значаја за опстанак у конкурентном пословном свету (Chen et al., 2021; Le, 2023; Lee et al., 2013; McGehee et al., 2009). Међутим, није довољно само стећи добру репутацију, она се мора и одржати (Brown, Dacin, 1997; Coelho et al., 2023; Schrader et al., 2006; Vassilikoroulou 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 имиџа 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 (Barauskaite, Streimikiene, 2021; Barr et al., 2011; Gürlek, Kılıç, 2021; Wirba, 2024). Осим тога, друштвени углед постигнут на основу друштвено одговорног пословања је дугорочни пројекат који може пружити дугорочне последице компанији у виду наклоности свих стејкхолдера (Kaur et al., 2022; Li et al., 2023; Nicolau, 2008; Streimikiene et al., 2021; Thirumalesh Madanaguli et al., 2023). Дакле, пословање у складу са друштвеном одговорношћу може повећати лојалност корисника, али истовремено може утицати и на перцепцију запослених о самој организацији (Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Kucukusta et al., 2013; Silva et al., 2023).

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; Mu et al., 2024). Штавише, компанија може да оствари одрживу конкурентску предност задржавањем високо квалификованих радника, а друштвено одговорно пословање може позитивно допринети том задржавању (Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Looor-Zambrano et al., 2022; Silva et al., 2023). 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 (Kim, Kim, 2021; 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 Услужне оријентације. Такође, што хотели више раде на унапређењу ставки које чине Етичку димензију, то ће запослени више настојати да узврате пона-

шањем 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 Услугна оријентација међу запосленима може обликовати кроз унапређење међусобне сарадње свих стејкхолдера пословања и обезбеђивање адекватних услова живота и рада на планини.

Наведени резултати *йойврђују Хийойезу 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; Kim, Kim, 2021; Kumari et al., 2022; Lado, Wilson, 1994; Looor-Zambrano et al., 2022; Silva et al., 2023; 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 преоптереће 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 (Ali et al., 2021; Mansouri et al., 2022; Ross, 1988). Дакле, може се рећи да постоје бенефити од преносења етичне поруке кроз поступке пословања у услужном сектору (Luria, Yagil, 2008; Manning et al., 2005; Qasim et al., 2022). 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 (D'Cruz et al., 2024; Gubler et al., 2015; Triantari, Vavouras, 2024;). Услед тога, битно је да је компанија у стању да води своје тимове на етично транспарентан и разумљив начин (Gruber, Schlegelmilch, 2013; Iqubal et al., 2013; Lee, Lim, 2023; Wu et al., 2021). Примена етичких стандарда у пословању може бити од виталног значаја за изградњу дугорочних односа и лојалности корисника, посебно у секто-

ру продаје (Babin et al., 2000; Elshaer et al., 2022; Gupta et al., 2024; Johnston, Marshall, 2005; Papademetriou et al., 2023; Schwepker, 2001; Teng, Cheng, 2021). 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 (Elshaer et al., 2022; Gilbert, 2003; Gupta et al., 2024; Papademetriou et al., 2023).

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 (Bates et al., 2025; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; 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 (Ali et al., 2021; Cullen et al., 2003; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Knani, 2014; Koh, Boo, 2001; Mansouri et al., 2022; Schwepker, 2001; Zhang et al., 2023). 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 (Al Halbusi et al., 2021; Bates et al., 2025; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; Sheedy et al., 2021; 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 (Ali et al., 2021; Babin et al., 2000; Mansouri et al., 2022; Zhang et al., 2023). 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 (Lee, Lim, 2023; Mansouri et al., 2022; Weeks et al., 2004; Wu et al., 2021). 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 (Al Halbusi et al., 2021; Sheedy et al., 2021; Weeks et al., 2004), што се даље може одразити на успешност пословања компаније (Lee, Lim, 2023; Mansouri et al., 2022; Simons, Roberson, 2003; Weeks et al., 2004; Wu et al., 2021).

*Утицаји етичке климе на задовољство послом и организационо поверење.* Многобројне студије указују на то да су етика и задовољство послом у по-

зитивном односу (Babin et al., 2000; Cheng et al., 2013; Deshpande, 1996; Gli et al., 2024; Guo et al., 2023; Joseph, Deshpande, 1997; Koh, Boo, 2001; Mulki et al., 2006; Park, Hai, 2024; Schwepker, 2001; Schwepker, Hartline, 2005; Serang et al., 2024; 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). Ипак, упркос чињеници да је задовољство послом једна од највише истражених ставки радног односа (Adamopoulos, 2022; Brown, Peterson, 1993; Dodanwala et al., 2023; Sesen, Ertan, 2022), као и да постоји широки опсег литературе о утицају задовољства послом на успешност пословања (Ghlichlee, Bayat, 2021; Hochwarter et al., 1999; Porter, Steers, 1973; Riyanto et al., 2021; Sadiq et al., 2022), 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; Fradelos et al., 2022; Kim, Miller, 2008; Ozdoba et al., 2022; 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, Alpkан, 2009; Fradelos et al., 2022; Raabe, Beehr, 2003; Ozdoba et al., 2022; Ramaswami, Singh, 2003).

Алтруистични типови етичке климе показали су позитиван утицај на задовољство послом (Aydemir, 2007; Bui et al., 2021; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Mulki et al., 2006; Schminke et al., 2005; Suar, Khuntia, 2004; Tsai, Huang, 2008; Wang, Hsieh, 2012; Wang et al., 2022), 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, Alpkан, 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 (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, Alpkan, 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, Alpkan, 2009) указују на то да и етичка клима која се базира на личном интересу може имати значајан негативан утицај на задовољство послом (Elci, Alpkan, 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 Дешпанде (Joseph, Deshpande, 1997).

Резултати истраживања спроведеног у туристичком сектору Србије (Јовановић et al., 2019) 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 транзи-

ционој 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., 2019). 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 примењује, 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 (Cho, Yoo, 2021; Wilton, 2011).

Све више људи инсистира на квалитету услова боравка на послу, што је постало суштинска компонента брендирања запошљавања (Chien et al., 2021; Sturges, Guest, 2004; Toderi, 2024). 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 бројне варијабле, здрава емоционална и етичка клима су кључни аспект онога што људи желе од послодавца (Guest, Conway, 2002; Zhenjing et al., 2022). Квалитетан однос се одликује високим нивоом размене информација, поверења, поштовања, бриге, подршке, интеракције, узајамног утицаја и бројних награда. Недељковић Кнежевић и сарадници (Nedeljković Knežević et al., 2021б) указују на то да се организацијама препоручује стварање такве организационе културе у оквиру које би менаџмент имао слободу у одлучивању у погледу награђивања запослених на основу индивидуалних разлика, мотива и пословних перформанси запослених. Тако се истиче да је перцепција поверења често у средишту истраживања односа између организације и запослених (Amini, Kemal, 2021; Håvold et al., 2021; Kaur, Kang, 2021; Lambert et al., 2021; Lesmana et al., 2021; Liu et al., 2010; Purwanto et al., 2021), па је ради привлачења и задржавања запослених унутар организације потребно створити етичку климу поверења (Kirrane, Buckley, 2004; 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; Mensah et al., 2023; Puspitawati, Atmaja, 2021). 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 (Dirks, Ferrin, 2001; Håvold et al., 2021; Johansson et al., 2023; Lambert et al., 2021; Lesmana et al., 2021; Liu et al., 2010; Purwanto et al., 2021). Поверење се такође показало као значајан аспект задовољства послом (Aryee et al., 2002; Bulińska-Stangrecka, Bagieńska, 2021; Ndlovu et al., 2021; Pathardikar et al., 2023), па се често приликом истраживања задовољства послом истражује и утицај етичке климе на формирање организационог поверења (Mulki et al., 2006). 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., 2006) 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 (Al Halbusi et al., 2021; Anand et al., 2004; Dey et al., 2022; Jha, Singh, 2023; Schwepker Jr, Dimitriou, 2021; Sweetland, Hoy, 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; Dey et al., 2022; Sallee, Flaherty, 2003; Schwepker Jr, Dimitriou, 2021). 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; Iqbal et al., 2013; Verquer et al., 2003). То значи да би надређени требало да се држе своје речи како би се сматрали поузданим (Al Halbusi et al., 2021; Dey et al., 2022; Jha, Singh, 2023; Koh, Boo, 2001; Schwepker Jr, Dimitriou, 2021; 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 (Fukuяama, 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; Lee, Lim, 2023; Wu et al., 2021).

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 (Al Halbusi et al., 2021; Dey et al., 2022; Dobрева-Martinova et al., 2002; Jha, Singh, 2023; 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 (Bulińska-Stangrecka, Bagieńska, 2021; Cavanaugh, Noe, 1999; Ndlovu et al., 2021; Pathardikar et al., 2023; 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 (Al Halbusi et al., 2021; Barnett, Schubert, 2002; Dey et al., 2022; Schwepker Jr, Dimitriou, 2021).

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

<sup>2</sup> Al Halbusi et al., 2021; Anand et al., 2004; Aryee et al., 2002; Aydemir, 2007; Babin et al., 2000; Cheng et al., 2013; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; DeConinck, 2011; Deshpande, 1996; Dirks, Ferrin, 2001; Elci, Alpkar, 2009; Elshaer et al., 2022; Fradelos et al., 2022; Guest, Conway, 2002; Hefny, 2021; Hoffman, Woehr, 2006; Jawaid et al., 2014; Joseph, Deshpande, 1997; Jovanović et al., 2019; Khairy et al., 2024; Kim, Miller, 2008; Koh, Boo, 2001; Lee et al., 2015; Muhammad, Hamdy, 2005; Mulki et al., 2006; Oh, 2022; Schminke et al., 2005; Schwepker, 2001; Schwepker, Hartline, 2005; Sheedy et al., 2021; Sturges, Guest, 2004; Suar, Khuntia, 2004; Ozdoba et al., 2022; 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; Yang et al., 2023; Zhang et al., 2023

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 запознати 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 анализираних у виду задовољства послом и организационог поверења запослених. Ово се може објаснити и сличним резултатима добијеним у оквиру студије Драгин и сарадници (2019), који указују на поистовећивање запослених са интересима организације, па тако остваривање интереса организације они могу поистоветити 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; Bui et al., 2021; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Mulki et al., 2006b; Schminke et al., 2005; Suar, Khuntia, 2004; Tsai, Huang, 2008; Wang, Hsieh, 2012; Wang et al., 2022) и принципијелни типови етичке климе показују позитиван утицај на организационо поверење запослених (Barnett, Schubert, 2002; Deshpande, 1996; Joseph, Deshpande, 1997; Koh, Boo, 2001; Schwepker, 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 (Al Halbusi et al., 2021;

Babin et al., 2000; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; Luria, Yagil, 2008; Zhang et al., 2023), 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; Elshaer et al., 2022; Hefny, 2021; Schiebel, Pochtrager, 2003; Schwepker, 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 (Bates et al., 2025; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; Guo et al., 2023; 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, Швепкер (Schwepker, 2001) истиче да што више запослени у сектору продаје сматрају да је радна атмосфера њихове организације изграђена на етичним 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 (Bui et al., 2021; Cullen et al., 2003; Wang et al., 2022).

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, узajамна лична привлачност и позитивна осећања у вези са радним задацима, могу успоставити позитивни афективни тон међу организационим члановима (Bui et al., 2021; Wech et al., 1998; Wang et al., 2022). 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 (Al Halbusi et al.,

2021; Elshaer et al., 2022; George, Brief, 1992; Hefny, 2021). 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 (Bui et al., 2021; Hackman, 1992; Wang et al., 2022). 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 (Lee, Lim, 2023; Shaw, 1981; Wu et al., 2021). Тако се ови позитивни ефекти у оквиру кохезивне групе могу одразити и на успешност пословања целокупне организације (Lee, Lim, 2023; Wech et al., 1998; Wu et al., 2021). Због чињенице да су, генерално посматрано, алтруистични типови етичке климе синоним опште бригае 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 (Al Halbusi et al., 2021; Danilwan, Dirhamsyah, 2022; Zhang et al., 2023). 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 (Al Halbusi et al., 2021; Sheedy et al., 2021; Wiener, 1982). У склопу преовлађујућег система вредности у конкретној организацији, етичка клима игра велику улогу у развоју контекста у ком запослени раде (Bates et al., 2025; Danilwan, Dirhamsyah,

2022; 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 (Al Halbusi et al., 2021; Ali et al., 2021; Alizadeh et al., 2012; Bulutlar, Oz, 2009; Cullen et al., 2003; DeConinck, 2011; Lee et al., 2015; Mansouri et al., 2022; Schwepker, 2001; Sheedy et al., 2021; Zhang et al., 2023). 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	<p>Праћење сопствених интереса без обзира на последице. Угрожавање интереса стејкхолдера (интерних и екстерних).</p> <p>Нарушавање оптималног психичког и физичког стања запослених.</p> <p>Висок ниво девијантног понашања (од неучтивости до физичког насиља).</p> <p>Изостајање групне кохезивности.</p> <p>Непосвећеност организационим циљевима. Неприврженост испуњавању потреба корисника.</p> <p>Лош квалитет пружених услуга.</p>
Алтруистични типови етичке климе	<p>Висок степен сарадње.</p> <p>Добри међусобни односи унутар организације.</p> <p>Брига о стејкхолдерима (интерним и екстерним).</p> <p>Јака кохезивност.</p> <p>Јака посвећеност испуњавању групних циљева.</p> <p>Позитивна осећања у вези са радним задацима.</p> <p>Приврженост организацији.</p> <p>Подржавање правилног функционисања.</p> <p>Висок ниво перцепције организационе подршке.</p> <p>Јака приврженост испуњавању потреба корисника.</p> <p>Добар квалитет пружених услуга.</p>

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. Дobar квалитет пружених услуга.
-----------------------------------	---

Извор: Резултати истраживања *Либерал*<sup>3</sup>

Луис (Lewis, 2006) је приметно 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 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; Sheedy et al., 2021; Shulga, Busser, 2024; 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

<sup>3</sup> Al Halbusi et al., 2021; 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; Mansouri et al., 2022; Parboteeah, Kapp, 2007; Peterson, 2002; Schiebel, Pochtrager, 2003; Schwepker, Hartline, 2005; Sheedy et al., 2021; Shulga, Busser, 2024; Weeks et al., 2004; Zhang et al., 2023

о организационој посвећености и службној оријентацији указују на то да људи развијају виши ниво посвећености и службне оријентације када могу да се идентификују са вредностима и стандардима одређене организације (Al Halbusi et al., 2021; Branson, 2008; Brummette, Zoch, 2016; Sheedy et al., 2021; Wiener, 1982; Wimbush, Shepard, 1994).

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 (McCorvey, Woehr, 2022; Weeks et al., 2004). Међутим, ефекти етичке климе на службну оријентацију запослених могу зависити и од тога да ли је постојећа етичка клима одраз високих личних моралних принципа (Serang et al., 2024; Silva et al., 2021). Симс и Кроек (Sims, Kroeck, 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, на шта указују и новије студије (Gli et al., 2024; Guo et al., 2023; Park, Hai, 2024; Serang et al., 2024). 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; Dey et al., 2022). 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 (Hoel, Beale, 2006; Aquino, Lamertz, 2004; Mayhew et al., 2004; Yan et al., 2021; 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; Mayhew et al., 2004; McCorvey, Woehr, 2022). 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; Nyberg et al., 2021; 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). Међутим, понекад организације подстичу етичку климу у оквиру које неетични поступци могу да буду прихваћени или чак охрабрени аспектом политике пословања (Cowie et al., 2002; McCorvey, Woehr, 2022; McMurray, 2003; Peterson, 2002; 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; McCorvey, Woehr, 2022; Nyberg et al., 2021).

Обзиром на то да неетични поступци могу штетно да делују на успешност пословања организације, као и на психолошко стање запослених (McCorvey, Woehr, 2022; Nyberg et al., 2021), 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; McCorvey, Woehr, 2022). 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, Carr, 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 (Irving, Coleman, 2003; McCorvey, Woehr, 2022; Meyer et al., 2004; Nyberg et al., 2021). 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 (McCorvey, Woehr, 2022; Nyberg et al., 2021; Schwepker, Hartline, 2005). Неетични поступци се сматрају нефункционалним, утолико јер смањују самопоуздање, услужну оријентацију и продуктивност запослених (Elangovan, 2001; Hoang et al., 2023; Leymann, 2005; Nyberg et al., 2021; Tinaz, 2006). Услед тога, сматра се да охрабривање етичног понашања активира потребу запо-

слених да узврате истом мером, укључујући и пружање квалитетних услуга корисницима (Scholl, 1981; Waheed, Zhang, 2022; 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; Irving, Coleman, 2003; Lee et al., 2015; Meyer et al., 2004; Triantari, Vavouras, 2024; Waheed, Zhang, 2022).

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 уочлива 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 те-

жње 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 монографије *појављују Хийојезу 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 монографије. 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 Копа-

онику. 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; Bacinello et al., 2021; Bernacchio, Couch, 2015; Camilleri, 2022; Dmytriyev et al., 2021; Font et al., 2012; Game, Gregoriou, 2014; Hassan, 2007; Huimin, Ryan, 2011; Jawaid et al., 2014; Karwowski, Raulinajtys-Grzybek, 2021; Overall, 2016; Paine et al., 2005; Wirba, 2024; Yaman, Gurel, 2006). Ипак, резултати ове монографије 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 *иошврђена је и Хијоџеза 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 монографији 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; Kim, Miller, 2008; Li, Chang, 2016; Maruping, Magni, 2012; Monteiro et al., 2022; 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, унутар и изван организационог окружења (Betz et al., 1989; Monteiro et al., 2022). 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 Кобаонику 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 Кобаонику у складу су са претходно спроведеним истраживањима (Cheng et al., 2013; 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. Новија истраживања наглашавају чињеницу да генерација миленијалаца (рођених између 1979. и 1994. године), показује изузетно висок ниво етичности у процењивању и понашању (Chatzopoulou, de Kiewiet, 2021). Даље, 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, што је потврђено и у новијим студијама (Kanfer et al., 2020; Kollmann et al., 2020; Lin et al., 2020; Scheibe, Moghimi, 2021). 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 (Bročić, Miles, 2021; Gentile, 2010; Lawter et al., 2011; 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 непредвиђена 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). На проблем стручног и образовног профила запослених у оквиру сезонских послова, указује и Фасоне у новијој студији (Fasone

et al., 2024). 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 Кобаонику. Овај налаз у складу је са истраживањем које су спровели Јахантиг и сарадници (Jahantigh et al., 2016), као и са новијом студијом, коју су спровели Авчин и сарадници (Avçin et al., 2021), 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; Mitsch et al., 2021; Poorsoltan et al., 1991; Smith, Oakley, 1994; 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 монографије 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 (Dragin et al., 2019; Kim, Miller, 2008; 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 (Bates et al., 2025; Batirlik et al., 2022; Bulutlar, Oz, 2009; Glazer, Beehr, 2005; Hofstede, 2001; Pallab et al., 2006; Rachmad, 2022; Yousef, 2002; Waheed, Zhang, 2022; Wolfgruber, Einwiller, 2024; 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. Ови налази су у супротности са бројним студијама које указују на то да сезоналност генерише бројне пословне изазове у оквиру туристичког пословања (Ashraf et al., 2024; Dragin et al., 2022a; Mijatov et al., 2022a; Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024). 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). И у истраживању спроведеном за по-

требе писања ове монографије, 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 писаној форми. То би значило да се у писаној 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. На утицај етичког кодекса, не само на етичку климу, већ и на бројна друга етичка питања у оквиру организације, указују и бројни други аутори (Alizadeh et al., 2021; Guo et al., 2023; López Jiménez et al., 2021; Tomassini, Baggio, 2022).

**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. Део ове старије групе је заправо из редова миленијалаца, који су посебно обазриви по питању разумевања мотива друштвено одговорних активности, па су организације константно у ситуацији да морају да доказују разлоге својих укључивања у пружање помоћи локалној или широј заједници (Chatzopoulou, de Kiewiet, 2021). 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. Поред тога, Тешин и сарадници (Tešin et al., 2024) додатно указују на важност овог испитивања, јер процена радног окружења као друштвено одговорног, може да доприне се и повећању перцепције квалитета живота, што даље може да се одрази на осећај везаности за место. Ово нарочито може допринети задржавању млађе популације у мањим руралним срединама у непосредној близини Копаоника, што би временом могло да се одрази и на смањење проблема сезоналности, са којим се хотели овог Националног парка константно суочавају.

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 (Bročić, Miles, 2021; Gentile, 2010; Lawter et al., 2011; Quazi, 2003). Тако, запослени са вишим нивоом образовања могу бити свес-

нији 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 руководећој позицији, 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, Kim, Kim, 2021; Looi-Zambrano et al., 2022; 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 монографије 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 оператив-

них 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 писаној 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, на шта указују и Пан и сарадници (Pan et al., 2022).

Поред резултата истраживања ове монографије, 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; Silva et al., 2023). 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; Pan et al., 2022; Silva et al., 2023; 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;

Silva et al., 2023). 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 Услугне 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; Padmanabhan, 2021). 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 (Jung et al., 2007; Okpara et al., 2005). Такође, разлике су евидентне у случају Услугне оријентације, па тако запослени женског пола показују јачу перцепцију Услугне 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; Min, Yoon, 2021).

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 Услугне 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 Услугне оријентације запослених у хотелима на Копаонику на начин који је претходно описан. Са друге стране, ту су и студије које указују на то да млађи запослени често могу показати виши ниво услужне оријентације (Li et al., 2021), услед чињенице да код старијих запослених временом може доћи до промене животних приоритета (Kanfer et al., 2020; Kollmann et al., 2020; Lin et al., 2020; Scheibe, Moghimi, 2021). Даље, резултатима истраживања, спроведеног за потребе писања ове монографије, утврђено је да су Задовољство послом и Организационо поверење јачи код старијих запослених што је у складу са претходно извршеним истраживањима (Bellou, 2010; Lin et al., 2020; Scheibe, Moghimi, 2021), 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 непосредно 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) као и услед чињенице да чак и неформално образовање, у виду тренинга, може бити од користи запосленима да унапреде ову вештину (Sadiq et al., 2022). 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 упитници не доспеју до надређених. Ипак, Услугна оријентација запослених у хотелима на Копаонику 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). Изостанак статистички значајне разлике у перцепцији Задовољства послом и Организационог поверења је у складу са истраживањем које су спровели Фраје и Маунт (Frue, 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, за разлику од истраживања које су спровели Пеливаноглу и сарадници (Pehlivanoglu, 2023), у ком се наводи да запослени са вишим степеном образовања имају већа очекивања у погледу задовољства послом, које је (самим тим) теже остварити.

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 Услужну 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. Ипак новија студија, коју су спровели Пенг и сарадници (Peng et al., 2022), указује на то да запослени у браку могу бити посебно осетљиви по питању достизања задовољства послом у кризним ситуацијама, односно у ситуацијама које могу угрозити индивидуалну, а самим тим и егзистенцију целе породице (као што је био случај током Ко-вид-19 пандемије).

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., 2019). Ови налази су у супротности са резултатима студије која показује да је услужна оријентација израженија код запослених из руралних средина, услед чињенице да они могу тежити ка стварању добрих односа (Mitsch et al., 2021), али и да запослени у мањим градским срединама, као и у руралним областима могу показати нижи ниво задовољства послом (Patricia, Asoba, 2021).

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 Услугне 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, што је потврђено и у новијим студијама (Kanfer et al., 2020; Kollmann et al., 2020), 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, што је у супротности са новијом студијом која показује утицај висине месечних примања на задовољство послом (Liu et al., 2021), 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, што се даље може одразити на степен задовољства корисника (Tang, Gu, 2024). 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 (Ashraf et al., 2024; Choi et al., 2014; Dragin et al., 2022a; Mijatov et al., 2022a; Song et al., 2023; Valeri, Sousa, 2024). 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 писаној 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 стандар-

ди пословања изражени кроз етички кодекс, могу бити од кључног значаја за постизање задовољства послом, организационог поверења и посвећености запослених потребама корисника (Guo et al., 2023; Johnston, Marshall, 2005; López Jiménez et al., 2021; Serang et al., 2024; Silva et al., 2021).

**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 учесталошћу 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 Драгин и сарадници (2019), 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 Драгин и сарадници (2019) 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 је-

дан од њих је Закон и брига, могу се констатовати сличности резултата ова два истраживања, јер и перцепција Закона и бриге јача упоредо са учесталошћу 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 (2019) 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 (2019) 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 (2019) 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 (2019) 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 (2019) у случају емпиријских типова етичке климе означених као Инструментал и Ефикасност, који показују сличности са претходно споменутиим 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 (2019) 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 (2019), 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 (2019) 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 стејхолдера.

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 (Babri et al., 2021; Miĵatov et al., 2023; 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, Мијатов Ладичорбић и сарадници (Miĵatov Ladiĉorbić et al., 2023) указују на то да могу постојати статистички значајне разлике у перцепцији филантропске димензије друштвено одговорног пословања на основу разлика у процени осећаја припадања, присних односа са другима, уважавања поштовања од стране других, осећаја забаве и уживања у животу, сигурности, самопоштовања и осећаја постигнућа. Разлике у перцепцији правне димензије друштвено одговорног пословања постоје само у случају разлика у процени самопоштовања. Мијатов Ладичорбић и сарадници (2023) такође указују на статистички значајне разлике у перцепцији економске димензије друштвено одговорног пословања на основу разлика у процени осећаја припадања, присних односа са другима, осећаја забаве и уживања у животу, сигурности, самопоштовања и осећаја постигнућа. На крају, статистички значајне разлике у перцепцији етичке димензије друштвено одговорног пословања постоје у случају разлика у осећају припадања, узбуђења, присних односа са другима, уважавања поштовања од стране других, осећаја забаве и уживања у животу, сигурности, самопоштовања и осећаја постигнућа (Miĵatov Ladiĉorbić et al., 2023).

Даље, 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 (Babri et al., 2021; Mijatov et al., 2023; 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. Сто-

га 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; Gli et al., 2024; Park, Hai, 2024; Ladhari et al., 2011; Serang et al., 2024).

Дакле, на основу резултата ове монографије, 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, потврђена је 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 писаној 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 монографије. 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 монографије 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 монографије 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. 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 монографије. 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 по-

датака 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 индолгенција. 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 ПОДАТАКА

- Achmad, W., Yulianah, Y. (2022): Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1610-1616.
- Adamopoulos, I. P. (2022): Job satisfaction in public health care sector, measures scales and theoretical background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), e0116.
- 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.
- Adinew, Y. (2024): A comparative study on motivational strategies, organizational culture, and climate in public and private institutions. *Current Psychology*, 43(13), 11470-11492.
- 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.
- Agbejule, A., Rapo, J., Saarikoski, L. (2021): Vertical and horizontal trust and team learning: the role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425-1443.
- Aggarwal, A., Saxena, N. (2023): Examining the relationship between corporate social responsibility, corporate reputation and brand equity in Indian banking industry. *Journal of Public Affairs*, 23(1), e2838.
- 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.
- Agyeiwaah, E., Dayour, F., Zhou, Y. (2022): How does employee commitment impact customers' attitudinal loyalty? *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(2), 350-376.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1977): Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Akbari, M., Nazarian, A., Foroudi, P., Seyyed Amiri, N., Ezatabadipoor, E. (2021): How corporate social responsibility contributes to strengthening brand loyalty,

- hotel positioning and intention to revisit? *Current Issues in Tourism*, 24(13), 1897-1917.
- Aktürk, C., Yeşiltaş, M. (2024): Seasonal employee leadership and turnover intention in the hospitality and tourism industry: Serial mediation model workplace ostracism and work alienation. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 41(1), 77-93.
- Al Halbusi, H., Tang, T.L.P., Williams, K.A., Ramayah, T. (2024): Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator: Empirical support from Iraq's emerging market. In *Monetary wisdom* (pp. 317-337). Academic Press.
- Al Halbusi, H., Williams, K.A., Ramayah, T., Aldieri, L., Vinci, C.P. (2021): Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185.
- Al-Ajmi, R. (2006): The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838-943.
- Al-Alawi, A.I., BinZaiman, F.A., Elnaggar, N.F. (2023): Factors related to corporate social responsibility implementation: the case of mobile operators in the Kingdom of Bahrain. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(3), 315-337.
- Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 419-429.
- Ali, B. (2024): What we know about transformational leadership in tourism and hospitality: A systematic review and future agenda. *The Service Industries Journal*, 44(1-2), 105-147.
- Ali, B.J., Gardi, B., Othman, B.J., Ahmed, S.A., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Aziz, H.M., Sabir, B.J., Sorguli, S., Anwar, G. (2021): Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14-28.
- Ali, F., Haapasalo, H. (2023): Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: challenges and preconditions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 58-76.
- Alizadeh, A., Dirani, K.M., Qiu, S. (2021): Ethics, code of conduct and ethical climate: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 674-690.
- 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.
- Al-Jalkhaf, M.T.A.A., Alshaikhmubarak, A. (2022): The impact of corporate incentives on job satisfaction: A moderation effect of age and tenure in real estate development. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3186-3199.
- 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.
- Alrawadieh, D.D., Dinçer, M. (2021): Emotional labor, quality of work life, and life satisfaction of tour guides: The mediating role of burnout. *Journal of Tourism Leisure and Hospitality*, 3(2), 118-128.
- Al-Refaei, A.A.A., Ali, H.B.M., Ateeq, A.A., Alzoraiki, M. (2023): An integrated mediating and moderating model to improve service quality through job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Sustainability*, 15(10), 7978.
- Al-Shammari, M.A., Banerjee, S.N., Rasheed, A.A. (2022): Corporate social responsibility and firm performance: A theory of dual responsibility. *Management Decision*, 60(6), 1513-1540.
- 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.
- Amini, A., Kemal, I. (2021): The effect of trust and job satisfaction on citizenship organizational behavior in high school. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(2), 1348-1357.
- Amisshah, E.F., Blankson-Stiles-Ocran, S., Mensah, I. (2022): Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 805-821.
- 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, M. (2021): Supervisory support, job satisfaction, and leadership development in non-profit organizations. *International Social Science Review (Online)*, 97(2), 1-14.

- 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.
- Andrejić, M., Kilibarda, M., Pajić, V. (2022): Job satisfaction and labor fluctuation: a case study in the logistics sector in Serbia. *Logistics*, 6(3), 50.
- 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. (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.
- Apriyanti, M.E. (2024): The importance of tourism infrastructure in increasing domestic and international tourism. *International Journal of Research in Vocational Studies (IJRVOCAS)*, 3(4), 113-122.
- 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.
- Aruldoss, A., Kowalski, K.B., Parayitam, S. (2021): The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36-62.
- Arumi, M.S., Sulastiana, M., Kadiyono, A.L., Ninin, R.H. (2024): Assessing ethical climate: Adaptation and psychometric properties in the Indonesian context. *Psychology Research and Behavior Management*, 2297-2308.
- 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.

- Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (2000): *Handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ashraf, A., Sahni, N., Qazi, A.J. (2024): Impact of job satisfaction on job performance-an empirical study of front office hotel employees in select states of North India. *Tec Empresarial*, 19(1), 580-596.
- 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.
- Avçin, E., Can, Ş., Erkoç, B., Yeşil, F., Erdoğan, G. (2021): A research to determine the ethical climate perception of nurses who work in private hospitals. *Journal of International Health Sciences and Management*, 7(14), 10-16.
- 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.
- Aziz, H.M., Othman, B.J., Gardi, B., Ahmed, S.A., Sabir, B.Y., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Sorguli, S., Ali, B.J., Anwar, G. (2021): Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.
- 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.
- Babri, M., Davidson, B., Helin, S. (2021): An updated inquiry into the study of corporate codes of ethics: 2005-2016. *Journal of Business Ethics*, 168, 71-108.
- Bacinello, E., Tontini, G., Alberton, A. (2021): Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 776-785.
- 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.
- 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.
- Barari, M., Ross, M., Thaichon, S., Surachartkumtonkun, J. (2021): A meta-analysis of customer engagement behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 457-477.
- Barauskaite, G., Streimikiene, D. (2021): Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287.
- 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, 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.
- Bates, J., Beus, J.M., Parkinson, S. (2025): Contextualizing ethical climate: Examining contextual moderators of the connection between ethical climate perceptions and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 196(1), 129-148.
- Batırlık, S.N., Gencer, Y.G., Akkucuk, U. (2022): Global virtual team leadership scale (GVTLs) development in multinational companies. *Sustainability*, 14(2), 1038.
- Bauer, T.N., Green, S.G. (1996): Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Baum, T. (2015): Human resource in tourism: Still waiting for chance? - A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- 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.
- Behera, R.K., Bala, P.K., Rana, N.P., Kizgin, H. (2022): Cognitive computing based ethical principles for improving organisational reputation: A B2B digital marketing perspective. *Journal of Business Research*, 141, 685-701.

- Bello, H.O., Idemudia, C., Iyelolu, T.V. (2024): Navigating financial compliance in small and medium-sized enterprises (smes): Overcoming challenges and implementing effective solutions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(1), 042-055.
- Bellou, V. (2010): Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- 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.
- 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.
- 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., 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.
- Bi, Y., Choi, S., Yin, J., Kim, I. (2021): Stress on frontline employees from customer aggression in the restaurant industry: The moderating effect of empowerment. *Sustainability*, 13(3), 1433.
- 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.
- Bocean, C.G., Nicolescu, M.M., Cazacu, M., Dumitriu, S. (2022): The role of social responsibility and ethics in employees' wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8838.
- 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.
- Bouchriha, Z., Farid, S., Ouiddad, S. (2024): Enhancing value co-creation behaviors through customer engagement in the Moroccan hotel context: how does it influence customer satisfaction and brand image? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(6), 1581-1606.
- Bowen, H.R. (1953): *Social responsibilities of businessman*. Harper & Row, New York.
- 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.

- Bratić, M., Lesjak, M., Radivojević, A., Đordjević, M., Đorđević, M. (2022): Analysis of seasonal movement in mountain centers of Serbia, with a special overview of Kopaonik. *Glasnik Antropološkog društva Srbije*, 55, 1-10.
- Bročić, M., Miles, A. (2021): College and the “culture war”: Assessing higher education's influence on moral attitudes. *American Sociological Review*, 86(5), 856-895.
- 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., Donovan, 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.
- Brunetto, Y., Kominis, G., Ashton-Sayers, J. (2024): Authentic leadership, psychological capital, acceptance of change, and innovative work behaviour in non-profit organisations. *Australian Journal of Public Administration*, 83(1), 69-87.
- Brynjolfsson, E., Jin, W., McElheran, K. (2021): The power of prediction: predictive analytics, workplace complements, and business performance. *Business Economics*, 56, 217-239.
- 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., Sergejev, 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.
- Budur, T., Poturak, M. (2021): Employee performance and customer loyalty: Mediation effect of customer satisfaction. *Middle East Journal of Management*, 8(5), 453-474.
- Bui, H.T., Liu, G., Ko, W.W., Curtis, A. (2021): Harmonious workplace climate and employee altruistic behavior: from social exchange perspective. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95-112.

- Bulatović, G.V. (2024): *Međuzavisnost ekonomskog i društvenog razvoja - Mogućnost kreiranja zajedničke vrednosti u proizvodnji hrane u Srbiji (doktorska disertacija)*. Univerzitet Metropolitan, Beograd.
- Bulińska-Stangrecka, H., Bagińska, A. (2021): The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903.
- 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.
- Butcher, W.C. (1997): Ethical leadership. *Executive Excellence*, 14, 5-6.
- Buzova, D., Sanz-Blas, S., Cervera-Taulet, A. (2023): Co-creating emotional value in a guided tour experience: the interplay among guide's emotional labour and tourists' emotional intelligence and participation. *Current Issues in Tourism*, 26(11), 1748-1762.
- Camilleri, M.A. (2022): Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: The business case for doing well by doing good! *Sustainable Development*, 30(3), 409-422.
- 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.
- Campione, R. (2021): How digitalization is revolutionizing relationships between customers and service providers in the hospitality industry: Personalization and gamification. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(1), 35-52.
- 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. (1979): A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- 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. (2016): Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 1-8.

- Carroll, A.B. (2021): Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-330.
- Carroll, S.J., Gannon, M.J. (1997): *Ethical dimensions of international business*. Sage, Thousand Oaks.
- 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.
- Çera, G., Khan, K.A., Bláhová, A., Belas Jr, J. (2022): Do owner-manager demographics in SMEs matter for corporate social responsibility? *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 17(2), 511-531.
- 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.
- Chatzopoulou, E., de Kiewiet, A. (2021): Millennials' evaluation of corporate social responsibility: The wants and needs of the largest and most ethical generation. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3), 521-534.
- Chen, C., Chen, F. (2010): Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31, 29-35.
- Chen, C.C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y.T., Sivarak, O., Chen, S.C. (2021): The role of corporate social responsibility and corporate image in times of crisis: The mediating role of customer trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8275.

- 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.C., Chi, N.W. (2022): Service-oriented human resource practices and customer outcomes: the service-profit chain perspective. *Personnel Review*, 51(4), 1427-1448.
- 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.
- Chen, W.J. (2023): Innovative service behaviors of hotel employees: An internal service perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 380-401.
- 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.
- Cheunkamon, E., Jomnonkwao, S., Ratanavaraha, V. (2022): Impacts of tourist loyalty on service providers: Examining the role of the service quality of tourism supply chains, tourism logistics, commitment, satisfaction, and trust. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(6), 1397-1429.
- 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.
- Chien, S.Y., Yang, A.J.F., Huang, Y.C. (2021): Hotel frontline service employees' creativity and customer-oriented boundary-spanning behaviors: The effects of role stress and proactive personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 422-430.
- 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.
- Cho, M., Yoo, J.J.E. (2021): Customer pressure and restaurant employee green creative behavior: serial mediation effects of restaurant ethical standards and em-

- ployee green passion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4505-4525.
- 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., 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.
- Chu, K.H-L., Murrmann, S.K. (2006): Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- 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.
- Coelho, R., Jayantilal, S., Ferreira, J.J. (2023): The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1535-1560.
- 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.

- 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., 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.
- Costin, A., Roman, A.F., Balica, R.S. (2023): Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1193854.
- 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.
- 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.
- D'Cruz, P., Du, S., Noronha, E., Parboteeah, K.P., Trittin-Ulbrich, H., Whelan, G. (2022): Technology, megatrends and work: Thoughts on the future of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 879-902.
- Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- 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.
- Danilwan, Y., Dirhamsyah, I.P. (2022): The impact of the human resource practices on the organizational performance: Does ethical climate matter? *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1-16.
- 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.
- 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.
- 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.
- Decoster, S., Stouten, J., Tripp, T. M. (2021): When employees retaliate against self-serving leaders: The influence of the ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 168, 195-213.
- 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.
- Della Lucia, M., Dimanche, F., Giudici, E., Camargo, B.A., Winchenbach, A. (2021): Enhancing tourism education: The contribution of humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 6, 429-449.
- Demir, A. (2022): Impact of internal marketing on the customer perceptions in SMEs. *International Journal of Services and Operations Management*, 42(3), 379-396.
- Demirkan, I., Srinivasan, R., Nand, A. (2022): Innovation in SMEs: the role of employee training in German SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 421-440.
- 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.
- Dewey, J., Tufts, J.H. (2022): *Ethics*. Henry Holt, New York.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M.A., Biswas, S.R. (2022): Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.
- 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.
- Dmytriiev, S.D., Freeman, R.E., Hörisch, J. (2021): The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
- 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.
- Dodanwala, T.C., Santoso, D.S., Yukongdi, V. (2023): Examining work role stressors, job satisfaction, job stress, and turnover intention of Sri Lanka's construction industry. *International Journal of Construction Management*, 23(15), 2583-2592.
- 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.

- 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.
- Dormann, C., Zapf, D. (2004): Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- Dragin, A. S., Jovanović, T., Mijatov, M., Majstorović, N., Dragin, V. (2019): Types and factors of ethical climate perception in Serbian tourism industry. *Journal of East European Management Studies*, Special Issue, 63-98.
- 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.
- Dragin, A., Lazarević, A., Mijatov, M. (2018): The position of tourist escorts in Serbia. *Economic Themes*, 56(2), 203-220.
- Dragin, A., Mijatov, M., Majstorović, N., Janičić, B., Korovljev, D. (2022a): *COVID-19 pandemic and young tourists' travel risk perception: Impacts on travel restrictions (local and international)*, in Monography: COVID-19 and a World of Ad Hoc Geographies edited by Stanley D. Brunn and Donna Gilbreath. Springer, pp. 1755-1775.
- Dragin, A.S., Mijatov, M.B., Munitlak Ivanović, O., Jovičić Vuković, A., Ivkov Džigurski, A., Košić, K., Nedeljković Knežević, M., Tomić, S., Stankov, U., Vujičić, M.D., Stojanović, V., Ivanović Bibić, Lj., Đerčan, B., Stoilković, A. (2022b). Entrepreneurial intention of students (managers in training): Personal and family characteristics. *Sustainability* 14(12), 7345.
- Dragin, A.S., Majstorović, N., Janičić, B., Mijatov, M.B., Stojanović, V. (2022b): *Clusters of Generation Z and Travel Risks Perception: Constraining vs. Push-Pull Factors*. In *The Emerald Handbook of Destination Recovery in Tourism and Hospitality* (pp. 375-395). Emerald Publishing Limited.
- Dragin, A., Mijatov, M., Nedeljković Knežević, M., Košić, K., Tepavčević, J. (2021): *Job tenure and its influence on the employees' business performances*. The 5<sup>th</sup> Serbian Congress of Geographers, Innovative approach and perspectives of the applied geography. Novi Sad, Serbia.
- Ealías, 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): Mana-

- gerial perspectives on corporate environmental and social responsibilities in 22 countries. *Academy of Management proceeding*, 1, C1-C6.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. (2001): Reciproca- tion of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42- 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986): Perceived organiza- tional support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- El Atiek, S. (2024): Forecasting hospitality industry development in Sharm El Sheikh Hotels based on multi-approach regression modeling. *Development and Sustain- ability in Economics and Finance*, 2, 100010.
- El-Adly, M.I., Souiden, N., Khalid, A. (2024): The impact of emotional perceived value on hotel guests' satisfaction, affective commitment and loyalty. *Consumer Behav- ior in Tourism and Hospitality*, 19(4), 551-567.
- Elangovan, A.R. (2001): Causal ordering of stress, satisfaction and commitment and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership and Organization De- velopment 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., Kitapçı, H., Ertürk, 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. *Interna- tional Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Elshaer, I.A., Azazz, A.M., Saad, S.K. (2022): Unethical organization behavior: Antec- edents and consequences in the tourism industry. *International Journal of Envi- ronmental Research and Public Health*, 19(9), 4972.
- Endrikat, J., De Villiers, C., Guenther, T.W., Guenther, E. M. (2021): Board charac- teristics and corporate social responsibility: A meta-analytic investigation. *Business & Society*, 60(8), 2099-2135.
- Erikson, E.H. (1964): *Insights and responsibility*. Norton, New York.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., Gjesing Antvor, H. (2010): The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal*, 22(4), 369-378.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., Westlund, A. (2004): Work motivation and job satisfac- tion in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(½), 122-136.
- Falck, O., Heblich, S. (2007): Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254.
- Fantahun, B., Dellie, E., Worku, N., Debie, A. (2023): Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23(1), 180.
- Farooq, Q., Fu, P., Liu, X., Hao, Y. (2021): Basics of macro to microlevel corporate so- cial responsibility and advancement in triple bottom line theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 969-979.

- Fasone, V., Pedrini, G., Scuderi, R. (2024): The search for training and skill improvement of seasonal workers in tourism. *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 340-365.
- 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.
- Fein, E.C., Tziner, A., Vasiliu, C. (2023): Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. *European Management Journal*, 41(1), 114-124.
- Ferreira, P., Real de Oliveira, E. (2014): Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.
- 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.
- 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.
- Fradelos, E.C., Alexandropoulou, C.A., Kontopoulou, L., Alikari, V., Papagiannis, D., Tsaras, K., Papathanasiou, I.V. (2022): The effect of hospital ethical climate on nurses' work-related quality of life: A cross-sectional study. *Nursing Forum*, 57(2), 244-251.
- Freakley, M., Burgh, G. (2001): *Engaging with ethics: Ethical inquiry for teachers*. Social Science Press Australia, Katoomba.
- 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.
- Fritzsche, 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.
- 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.
- 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.
- García-Rodríguez, F.J., Del Mar A.C.Y. (2007): Relation between social environmental responsibility and performance in hotel firms. *Hospitality Management*, 26, 824-839.
- García-Sánchez, I.M., Hussain, N., Khan, S.A., Martínez-Ferrero, J. (2022): Assurance of corporate social responsibility reports: Examining the role of internal and external corporate governance mechanisms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 89-106.
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., Madinabeitia-Olabarria, D. (2021): High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341-357.
- Garriga, E., Melé, D. (2004): Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- 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.

- Ghanbarpour, T., Gustafsson, A. (2022): How do corporate social responsibility (CSR) and innovativeness increase financial gains? A customer perspective analysis. *Journal of Business Research*, 140, 471-481.
- Ghlichlee, B., Bayat, F. (2021): Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290-317.
- Gil, A.J., Mataveli, M., Garcia-Alcaraz, J.L., Ibanez-Somovilla, L. (2024): Organizational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*, 21(3), 618-630.
- 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.
- 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.
- 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.
- Goffi, G., Masiero, L., Pencarelli, T. (2022): Corporate social responsibility and performances of firms operating in the tourism and hospitality industry. *The TQM Journal*, 34(6), 1626-1647.
- Gomez-Carrasco, P., Guillamon-Saorin, E., Garcia Osma, B. (2016): The illusion of CSR: Drawing the line between core and supplementary CSR. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 121-151.
- Gong, Y., Xiao, J., Tang, X., Li, J. (2023): How sustainable marketing influences the customer engagement and sustainable purchase intention? The moderating role of corporate social responsibility. *Frontiers in Psychology*, 14, 1128686.
- 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 self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, 37(4), 547-568.
- Grisseemann, 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.

- Grobelna, A. (2021): Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: The critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 395-418.
- 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.
- Guo, F., Xue, Z., He, J., Yasmin, F. (2023): Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1040000.
- Gupta, B., Bhardwaj, S., Srivastava, S., Madan, P. (2024): Peers' unethical behavior and employees' discretionary behavior: Role of employees' duty orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103708.
- Gupta, J., Das, N. (2022): Multidimensional corporate social responsibility disclosure and financial performance: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 731-748.
- Gupta, S., Zeitham, V. (2006): Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
- Gürlek, M., Kılıç, İ. (2021): A true friend becomes apparent on a rainy day: Corporate social responsibility practices of top hotels during the COVID-19 pandemic. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 905-918.
- Gürlek, M., Uygur, A. (2021): Service-oriented high-performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 197-233.
- Gwamanda, N., Mahembe, B. (2023): A confirmatory factor analytic study of an ethical climate measure in Zimbabwe. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 2184.
- 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.

- 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.
- 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.
- Håvold, O.K.S., Håvold, J.I., Glavee-Geo, R. (2021): Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145-159.
- 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.
- Hefny, L. (2021): The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: The moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 1-23.
- 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.
- Hitt, M., Haynes, K.T., Serpa, R. (2010): Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hoang, G., Luu, T.T., Du, T., Nguyen, T.T. (2023): Can both entrepreneurial and ethical leadership shape employees' service innovative behavior? *Journal of Services Marketing*, 37(4), 446-463.
- 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.

- 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.
- 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).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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., 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.
- Hur, W.M., Rhee, S.Y., Lee, E.J., Park, H. (2022): Corporate social responsibility perceptions and sustainable safety behaviors among frontline employees: The mediating roles of organization-based self-esteem and work engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 60-70.
- Hussain, M.K., Khayat, R.A.M. (2021): The impact of transformational leadership on job satisfaction and organisational commitment among hospital staff: A systematic review. *Journal of Health Management*, 23(4), 614-630.
- Hussein, H., Albadry, O.M., Mathew, V., Al-Romeedy, B.S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., Khairy, H.A. (2024): Digital leadership and sustainable competitive advantage: Leveraging green absorptive capability and eco-innovation in tourism and hospitality businesses. *Sustainability*, 16(13), 5371.
- Hwang, J., Lee, K.W., Kim, S. (2021): The antecedents and consequences of rapport between customers and salespersons in the tourism industry. *Sustainability*, 13(5), 2783.
- 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.

- 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.
- Iqubal, 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.
- Iskamto, D. (2021): Stress and its impact on employee performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 142-148.
- Islam, M.S., Kirillova, K. (2021): Nonverbal communication in hotels as a medium of experience co-creation. *Tourism Management*, 87, 104363.
- Ismail, I.J. (2023): Speaking to the hearts of the customers! The mediating effect of customer loyalty on customer orientation, technology orientation and business performance. *Technological Sustainability*, 2(1), 44-66.
- Ismail, S.S.M., Hilal, O.A. (2023): Behaving green.. who takes the lead? The role of responsible leadership, psychological ownership, and green moral identity in motivating employees green behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 11-29.
- 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.
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., Šūmakaris, P. (2024): Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237.
- 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.
- Jarrar, T.T., Ibrahim, H.I. (2021): The relationship between organizational ethical climate and organizational trust in Palestinian ministries: An empirical approach. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(1), 164.
- 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.
- 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.
- Jha, J.K., Singh, M. (2023): Who cares about ethical practices at workplace? A taxonomy of employees' unethical conduct from top management perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 317-339.
- Johannesson, R.E. (1973): Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.
- Johansson, B., Sohlberg, J., Esaiasson, P. (2023): Institutional trust and crisis management in high-trust societies: Rallies around the Nordic flags during the Covid-19 pandemic. In B. Johansson, Ø. Ihlen, J. Lindholm, & M. Blach-Ørsten (Eds.), *Communicating a pandemic: Crisis management and Covid-19 in the Nordic countries* (pp. 285–301). Nordicom, University of Gothenburg.
- 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.
- 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. S., Simat, K., Majstorović, N. (2019): Identification of predictors' effects on perceiving the ethical climate and job satisfaction within Serbian tourism industry. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 120-148.
- Jovičić, A., Pivac, T., Dragin, A. (2011): Ethical conduct of employees in tourist organizations in Novi Sad (Serbia). *Tourism*, 15(4), 135-147.
- Jović-Bogdanović, A. (2023). *Inovativno upravljanje hotelskom industrijom sa akcentom na hotelijerstvo u Srbiji (doktorska disertacija)*. Univerzitet Union Nikola Tesla, Beograd.
- 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.
- Kanfer, R., Lyndgaard, S.B., Tatel, K.A. (2020): The changing nature of work motivation and engagement across the lifespan. *Work, Aging and Retirement*, 6(2), 145-159.
- 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.
- 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., 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.
- 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., 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.
- Karwowski, M., & Raulinajtys-Grzybek, M. (2021): The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1270-1284.
- 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.
- Kau, M.D., Mitonga-Monga, J., Molotsi, T.K. (2024): Work ethics climate in relation to nurses' commitment in a South African hospital. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2239.
- Kaur, N., Kang, L.S. (2021): Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347-359.
- Kaur, P., Talwar, S., Madanaguli, A., Srivastava, S., Dhir, A. (2022): Corporate social responsibility (CSR) and hospitality sector: Charting new frontiers for restaurant businesses. *Journal of Business Research*, 144, 1234-1248.
- 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.
- Kernbach, S., Schutte, N.S. (2005): The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 438-444.
- Khairy, H.A., Hussien, I.M., Mahmoud, R.H. (2024): The impact of benevolent leadership on work engagement in hotels: The mediating role of ethical climate. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/1).
- Khassawneh, O., Hashmi, Z.G. (2023): Human rights and workforce conditions in the tourism sector. In *Global perspectives on human rights and the impact of tourism consumption in the 21<sup>st</sup> century* (pp. 129-152). IGI Global.
- 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, M., Kim, J. (2021): Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040-2056.
- 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.
- 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.

- Ko, W.W., Liu, G. (2021): The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15-32.
- 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.
- Kollmann, T., Stockmann, C., Kensbock, C., Peschl, J. (2020): Generational differences in work values and leadership styles in service settings. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102467
- 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.
- Koseoglu, M.A., Uyar, A., Kilic, M., Kuzey, C., Karaman, A.S. (2021): Exploring the connections among CSR performance, reporting, and external assurance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102819.
- 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>).
- 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.
- Kravariti, F., Jooss, S., Tom Dieck, M. C., Fountoulaki, P., Hossain, F. (2025): Talent management in the hospitality and tourism industry: The role of societal and or-

- ganisational culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(1), 260-278.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2000): *Organizational behavior* (Fifth Edition). The Mc. Graw-Hill Companies, Inc.
- 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.
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., Cioca, L.I. (2022): Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability*, 14(9), 5231.
- Kurian, D., Nafukho, F. M. (2022): Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions?—a study in the hotel context. *International Hospitality Review*, 36(1), 45-64.
- 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.
- Kusyik, S. (2021): Carroll's csr pyramid: An empirical investigation of sme csr orientation. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(4), 100-115.
- 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.
- 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.
- 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.
- Lähteenmäki, I., Nätti, S., Saraniemi, S. (2022): Digitalization-enabled evolution of customer value creation: An executive view in financial services. *Journal of Business Research*, 146, 504-517.
- 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.

- Lambert, E.G., Keena, L.D., Haynes, S.H., Ricciardelli, R., May, D., Leone, M. (2021): The issue of trust in shaping the job involvement, job satisfaction, and organizational commitment of southern correctional staff. *Criminal Justice Policy Review*, 32(2), 193-215.
- Lange, T. (2012): Job satisfaction and self-employment: Autonomy or personal-ity? *Small Business Economics*, 38(2), 165-177.
- 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, C. (2010): A step forward: Ethics education matters! *Journal of Business Ethics*, 92, 565-584.
- 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.
- 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.
- Lazarević, A., Dragin, A., Mijatov, M. (2019): Tourist escort and the business ethics. *Megatrend Review/Megatrend Revija*, 16(2), 133-154.
- Lazarus, R.S. (1993): Coping theory and research: Past, present and future. *Psychosomatic Medicine*, 55(3), 234-247.
- Le, T.T. (2023): Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4565-4590.
- Le, T.T., Battisti, E., Mai, T. L. (2024): Peripheral-based subsidiaries and financial and non-financial performance: Evidence from an emerging market. *European Management Journal*, 42(5), 670-684.
- Le, T.T., Huan, N.Q., Hong, T.T.T., Tran, D.K. (2021): The contribution of corporate social responsibility on SMEs performance in emerging country. *Journal of Cleaner Production*, 322, 129103.
- Lee, C.M.J., Che-Ha, N., Alwi, S.F.S. (2021): Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*, 122, 751-760.
- 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, 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, S.H., Lim, S.E. (2023): Enhancing teamwork in the hospitality industry: The importance of empathy. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103557.
- 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.
- Lesmana, H., Indradewa, R., Syah, T.Y.R. (2021): Organization innovation effect on job satisfaction and employee engagement over job performance at PT. UTAC manufacturing services Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 208-215.
- 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. (2005): *The definition of mobbing at workplaces*. The Mobbing Encyclopaedia. (<http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>).
- 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.
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., Xu, Z. (2021): How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. *Tourism Management*, 86, 104358.
- Li, W., Cui, J., Gao, J., Xiong, J. (2023): Corporate social responsibility in China's airline industry: A longitudinal content analysis of related reports. *Journal of Air Transport Management*, 111, 102420.
- 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.
- 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.
- Lin, M., Ling, Q., Liu, Y., Hu, R. (2021): The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees' service-oriented behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102995.
- Lin, W., Li, Y., Lam, C.K. (2020): Motivation and learning in older employees: Implications for leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 258-279.
- 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.
- 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, D., Wu, Y., Jiang, F., Wang, M., Liu, Y., Tang, Y.L. (2021): Gender differences in job satisfaction and work-life balance among Chinese physicians in tertiary public hospitals. *Frontiers in Public Health*, 9, 635260.
- 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, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., Thien, L.M. (2024): The relationship between distributed leadership and teacher well-being: The mediating roles of organisational trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 837-853.

- 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.
- Lo, Y.C., Lu, C., Chang, Y.P., Wu, S.F. (2024): Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Helvion*, 10(2), e24130.
- 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>).
- Loor-Zambrano, H.Y., Santos-Roldán, L., Palacios-Florencio, B. (2022): Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100185.
- López Jiménez, D., Dittmar, E.C., Vargas Portillo, J.P. (2021): New directions in corporate social responsibility and ethics: Codes of conduct in the digital environment. *Journal of Business Ethics*, 1-11.
- 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.
- López-Núñez, M.I., Díaz-Morales, J.F., Aparicio-García, M.E. (2021): Individual differences, personality, social, family and work variables on mental health during COVID-19 outbreak in Spain. *Personality and Individual Differences*, 172, 110562.
- Loureiro, S.M.C., Kastenholtz, 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.
- 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)).
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., Streimikis, J. (2021): Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703.

- 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.
- Luo, X., Pan, Y. (2021): A Study on the customer experience design through analyzing smart hotels in China. *Journal of the Korea Convergence Society*, 12(3), 115-124.
- Luoh, H.F., Tsauro, 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.
- Luthans, F. (2002): *Organisational behaviour* (9th Edition). McGraw-Hill, New York.
- 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.
- Maamari, B.E., Osta, A. (2021): The effect of HRIS implementation success on job involvement, job satisfaction and work engagement in SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1269-1286.
- 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.
- Madanaguli, A., Srivastava, S., Ferraris, A., Dhir, A. (2022): Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*, 30(3), 447-461.
- 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.
- Makhamreh, H.Z., Alsakarneh, A., Eneizan, B., Ngah, A. H. (2022): Employee motivation, job satisfaction, customer satisfaction, and firm performance: the moderating role of employee empowerment. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 357-364.
- 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.
- Manning, M.L., Davidson, M., Manning, R.L. (2005): Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 75-90.
- Mansouri, H., Sadeghi Boroujerdi, S., Md Husin, M. (2022): The influence of sellers' ethical behaviour on customer's loyalty, satisfaction and trust. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 26(2), 267-283.
- Marakova, V., Wolak-Tuzimek, A., Tučková, Z. (2021): Corporate social responsibility as a source of competitive advantage in large enterprises. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 113-128.
- 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, 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.
- Mathew, J., Nair, S. (2022): Psychological empowerment and job satisfaction: A meta-analytic review. *Vision*, 26(4), 431-440.
- Mathew, P. V. (2022). Sustainable tourism development: discerning the impact of responsible tourism on community well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 987-1001.
- Mathies, C., Burford, M. (2011): Customer service understanding: Gender differences of frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(6), 636-648.

- Mattila, M. (2008): Understandable and functional organizational values: True or false? *Social Responsibility Journal*, 4(4), 527-537.
- 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.
- 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.
- McCorvey, K., Woehr, D.J. (2022): Perceived ethical climate and unethical behavior: The moderating role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 19(4).
- 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)).
- 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.
- 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.
- 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.
- Mensah, C., Baah, N.G., Nutsugbodo, R.Y., Ankor, A. (2023): Work leisure conflict, job stress, life satisfaction and turnover intention of hotel workers in Accra, Ghana. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 396-416.
- 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.

- 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.
- Michael, N., Fotiadis, A. (2022): Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 38-47.
- Mijatov Ladičorbić, M., Dragin, A.S., Jovanović, T., Solarević, M., Munitlak Ivanović, O., Stojanović, V., Košić, K., Ivkov Džigurski, A., Tomić, S., Vujičić, M.D., Nedeljković Knežević, M., Blešić, I., Anđelković, Ž., Zadel, Z., Tepavčević, J., Stoiljković, A. (2023): Tourism stakeholder perspectives on corporate social responsibility in Serbia: The perception of hotel employees. *Sustainability*, 15(5), 4010.
- Mijatov Ladičorbić, M.B., Dragin, A.S., Calahorra-López, A., Jovanović, T., Stojanović, V., Sulyok, J., Nagy, I. (2024): Corporate social responsibility (CSR) in a transitional country context. *DETUROPE-The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 16(1), 43-74.
- Mijatov, M., Pantelić, M., Dragin, A., Perić, M., Marković, S. (2018a): Application of sustainable development principles in hotel business. *Journal of Geographical Institute Jovan Cvijić SASA*, 68(1), 101-117.
- Mijatov, M., Blešić, I., Dragin, A. (2018b): Corporate social responsibility and service orientation of hotel employees. *Teme*, XLII(2), 441-458.
- Mijatov, M., Dragin, A., Jovanović, T., Košić, K., Blešić, I. (2018b): *The employees' socio-demographic characteristics and perception of the ethical climate in hotel business*. 3<sup>rd</sup> International thematic monograph, Modern Management and Economy of Tourism Sector in Present Era, 193-204.
- Mijatov, M., Dragin, A., Jovanović, T., Pivac, T., Perčević, K. (2018r): *The ethical code and the ethical climate within the hotel business*. 3<sup>rd</sup> International Thematic Monograph, Modern Management and Economy of Tourism Sector in Present Era, 267-276
- Mijatov, M., Dragin, A., Badurina, A. (2019a): *Individual values, employment characteristics and the ethical climate in tourism*. 5<sup>th</sup> International Scientific Conference ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe 2019, Creating Innovative Tourism Experiences: The Way to Extend the Tourist Season, 16-18 May, Opatija, Croatia. Tourism in Southern and Eastern Europe 2019 - Conference Proceedings (pp. 441-455). Opatija, Croatia: University of Rijeka Faculty of Tourism and Hospitality Management.
- Mijatov, M., Dragin, A., Jovanović, T., Nedeljković Knežević, M., Đeri, L. (2019b): Socio-demographic characteristics of the employees and their influence on perception of corporate social responsibility. Contemporary Trends in Tourism and Hospitality – CTTT 2019, Get Ready for the iGeneration, 12-13 September 2019. University of Novi Sad: Department of Geography, Tourism and Hotel Management.

- Mijatov, M., Dragin, A., Blešić, I., Nedeljković Knežević, M., Tepavčević, J. (2019B): *Influence of the employees' age on their business performances in tourism*. IX Mediterranean Conference for the Sociology of Tourism, Slow and Fast Tourism: Travelers, Local Communities, Territories, Experiences (pp. 40), 4-5 October 2019, Kotor, Montenegro. Kotor: Faculty of Tourism and Hotel Management. Nikšić: Faculty of Philosophy.
- 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., Dragin, A., Majstorović, N., Janičić, B., Zadel, Z. (2022a): *Impacts of COVID-19 on youth tourism and hospitality managers in-training in Serbia*. Monography: COVID-19 and a World of Ad Hoc Geographies edited by Stanley D. Brunn and Donna Gilbreath, Springer, pp. 1879-1895.
- Mijatov, M., Dragin, A.S., Stojanović, V., Ivkov Džigurski, A., Nedeljković Knežević, M., Košić, K. (2022b): Ethical code and its influence on the employees' perception of organizational social responsibility. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 27(3), 11-21.
- Mijatov, M., Dragin, A., Stojanović, V., Blešić, I., Tepavčević, J. (2021): *Ethical code and its influence on the employees' business performances*. The 5<sup>th</sup> Serbian Congress of Geographers, Innovative approach and perspectives of the applied geography. Novi Sad, Serbia.
- Mijatov, M., Pavić, L., Rančić, M. (2017a): *Necessity of maintaining culture-historical goods from territory of Kopaonik by the principles of sustainable development (Chapter 4, 57-73)*. In Rangus, M., Gorenak, M. & B. Brumen (eds), Sustainability in tourism and regional development. Cambridge Scholars Publishing.
- Mijatov, M., Dragin, A., Jovanović, T., Pavić, L., Rančić, M. (2017b): Organizational ethical code as a factor that shapes employees' perception of social responsibility – A case study: Hotels in Kopaonik (Serbia), *Contemporary Trends in Tourism, New Spaces in Cultural Tourism (1-2.09.2017)*, Novi Sad, Abstract Book, pp. 20-21.
- Mijatov, M., Ivkov-Džigurski, A., Pivac, T., Košić, K. (2016): The leisure time aspects in a ski centre - Kopaonik Mountain case study (Serbia). *Journal of Geographical Institute Jovan Cvijić SASA*, 66(2), 291-306.
- Miller, R.A. (2014): Profiles and shadows in business ethics. Moral saints and moral exemplars. *Ethical Issues in Organizations*, 10, 97-115.
- Min, S., Yoon, B. (2021): The role of glass ceiling perception on work engagement and service orientation behavior among female hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(4), 497-511.
- Mínguez, C., Martínez-Hernández, C., Yubero, C. (2021): Higher education and the sustainable tourism pedagogy: Are tourism students ready to lead change in the post pandemic era? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 29, 100329.
- Mishra, V., Sharma, V., Uppal, N. (2024): The curvilinear relationship between moral identity and unethical pro-organizational behavior: Moderating role of organizational identification. *International Journal of Manpower*, 45(6), 1245-1261.

- 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.
- Mitsch, F., Lee, N., Morrow, E.R. (2021): Faith no more? The divergence of political trust between urban and rural Europe. *Political Geography*, 89, 102426.
- Mohd Rasdi, R., Tangaraja, G. (2022): Knowledge-sharing behaviour in public service organisations: determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. *European Journal of Training and Development*, 46(3/4), 337-355.
- 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.
- Mohsin, A., Brochado, A., Rodrigues, H. (2022): Mind the gap: A critical reflection on hotel employee turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2481-2495.
- 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.
- Monteiro, A.P., García-Sánchez, I.M., Aibar-Guzmán, B. (2022): Labour practice, decent work and human rights performance and reporting: The impact of women managers. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 523-542.
- 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>).
- 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.
- 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.
- 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.
- Mozes, M., Josman, Z., Yaniv, E. (2011): Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Mu, H.L., Xu, J., Chen, S. (2024): The impact of corporate social responsibility types on happiness management: a stakeholder theory perspective. *Management Decision*, 62(2), 591-613.
- Muhamad, L.F., Bakti, R., Febriyantoro, M.T., Kraugusteeliana, K., Ausat, A.M.A. (2023): Do innovative work behavior and organizational commitment create

- business performance: A literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
- 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.
- Muthukumar, E., Krishnakumar, P. (2024): Organizational climate and performance of employees of selected star hotels at Coimbatore District. *International Journal of Commerce Research and Development (IJCRAD)*, 4(1), 9-14.
- 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>).
- 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.
- Ndlovu, T., Quaye, E.S., Saini, Y.K. (2021): Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 11.
- Nedeljković Knežević, M., Kovačić, S., Nedeljković, S., Mijatov, M. (2022): Effects of the employee's job position on the correlation between job satisfaction and personality dimensions, *Ekonomika preduzeća*, 70(5-6), 313-324.
- Nedeljković Knežević, M., Mijatov, M., Dragin, A., Nedeljković, S. (2020): Relation between job satisfaction of employees and their personality dimensions according to the 'Big Five' theory. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 17(1), 69-86.
- Nedeljković Knežević, M., Mijatov, M., Nedeljković, S. (2019): The importance of sociodemographic characteristics and personality dimensions for communication satisfaction. *Economic Horizons*, 21(3), 239-253.
- Nedeljković Knežević, M., Petrović, M., Kovačić, S., Mijatov, M., Vuković, D., Kennell, J. (2021a): Acting the part: Emotional intelligence and job satisfaction as predictors of emotional labor in travel agencies. *Tourism and Hospitality Research*, 21(2), 183-201.
- Nedeljković Knežević, M., Nedeljković, S., Mijatov, M., Vukonjanski Srdić, J. (2021b): Moderator effects of the employees' gender on the correlation between facets of

- job satisfaction and personality dimensions. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 26(1), 49-62.
- Neubaum, D., Mitchell, M., Schminke, M. (2004): Firm newness, entrepreneurial orientation and ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 52, 335-347.
- Nguyen, C.M.A., Ha, M.T. (2023): The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-13.
- 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, Berkeley.
- 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.
- Norbu, J., Wetpravit, P. (2021): The study of job motivational factors and its influence on job satisfaction for hotel employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245-266.
- Normann, R. (2001): *Service management: Strategy and leadership in service business* (3rd edition). John Wiley, New York, NY.
- Nyberg, A., Kecklund, G., Hanson, L.M., Rajaleid, K. (2021): Workplace violence and health in human service industries: A systematic review of prospective and longitudinal studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 78(2), 69-81.
- 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.
- OECD, (2024): *Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard*. Organization for Economic Cooperation and Development, ([https://www.oecd.org/en/publications/2024/03/financing-smes-and-entrepreneurs-2024\\_015c0c26.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/03/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_015c0c26.html)).
- 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.
- Oh, S.Y. (2022): Effect of ethical climate in hotel companies on organizational trust and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 14(13), 7886.
- Okpara, J., Sqillace, M., Erundu, 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.
- Olsen, N.V., Sallis, J. (2006): Market scanning for new service development. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 466-484.
- Orfila-Sintes, F., Mattsson, J. (2009): Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380-394.

- Orgambidez, A., Benitez, M. (2021): Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*, 56(5), 791-800.
- Osei, H.V., Asiedu-Appiah, F., Ansah, R.O. (2023): Work intensity, burnout and quality of work life in the hotel industry: The moderating role of psychological detachment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 26-48.
- Oshagbemi, T. (1999): Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Ottenbacher, 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.
- Ozdoba, P., Dziurka, M., Pilewska-Kozak, A., Dobrowolska, B. (2022): Hospital ethical climate and job satisfaction among nurses: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4554.
- Padave, P., Kanekar, R. (2023): Empirical study on organisational commitment of employees in Indian Hotel Industry. *Materials Today: Proceedings*, 80, 1946-1950.
- 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, C., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., Khan, H., Cai, C. (2022): Interplay between corporate social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior towards the environment and society. *Journal of Cleaner Production*, 366, 132878.
- 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.
- Pandey, P., Singh, S., Pathak, P. (2021): An exploratory study on factors contributing to job dissatisfaction of retail employees in India. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102571.
- 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.
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Papalexandris, S. (2023): The effect of sustainable human resource management practices on customer satisfaction, service quality, and institutional performance in hotel businesses. *Sustainability*, 15(10), 8251.

- 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, I. J., Hai, S. (2024): Person-organization fit, person-job fit and organizational commitment among hotel employees: The roles of positive affect and calling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 852-872.
- Park, K., Kim, H., Rim, H. (2024): Exploring variations in corporations' communication after a CA versus CSR Crisis: A semantic network analysis of sustainability reports. *International Journal of Business Communication*, 61(2), 240-262.
- Park, S.Y., Lee, S. (2009): Financial rewards for social responsibility: A mixed picture for restaurant companies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 168-179.
- 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.
- Pathardikar, A.D., Mishra, P.K., Sahu, S. (2023): Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371-384.
- Patricia, N.M., Asoba, S.N. (2021): Theories of job satisfaction in the higher education context. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(2), 1-16.
- 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.
- Pehlivanoglu, M.Ç. (2023): Employee job satisfaction according to education level, age and work experience. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 9(1), 185-193.
- 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.

- Peloza, J., Papania, L. (2008): The missing link between corporate social responsibility and financial performance: Stakeholder salience and identification. *Corporate Reputation Review*, 11, 169-181.
- Peloza, 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.
- Peng, J., Wu, W.H., Doolan, G., Choudhury, N., Mehta, P., Khatun, A., Hennelly, L., Henty, J., Jury, E.C., Liao, L-M., Ciurtin, C. (2022): Marital status and gender differences as key determinants of COVID-19 impact on wellbeing, job satisfaction and resilience in health care workers and staff working in academia in the UK during the first wave of the pandemic. *Frontiers in Public Health*, 10, 928107.
- Perdomo-Verdecia, V., Garrido-Vega, P., Sacristán-Díaz, M. (2024): An fsQCA analysis of service quality for hotel customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103793.
- Pereira, T., Dos Anjos, S.J.G. (2023): Corporate social responsibility as resource for tourism development support. *Tourism Planning & Development*, 20(5), 769-789.
- Perčević, A., Dragin, A., Mijatov, M. (2020): Interna i eksterna komunikacija kabinskog osoblja aviokompanije „Katar Ervejz“ („Qatar Airways“). *Marketing*, 51(3), 170-178.
- 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.
- Petricević, O., Danis, W.M. (2007): Bosnia and Herzegovina: Navigating a turbulent business environment. *Thunderbird International Business Review*, 49(4), 417-443.
- 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., 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.
- 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.
- 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.
- Pimić, M., Simonović, Z.D., Radivojević, N., Nicolae, I., Ćurčić, N.V. (2024): Determinants of Hotel Business Success in Rural Areas of the Western Balkan Countries. *Sustainability*, 16(17), 7704.
- 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.
- Pinarbasi, F., Sonmez Cakir, F., Güner Gültekin, D., Yazici, M., Adiguzel, Z. (2024): Examination of the effects of value creation, intellectual property and organizational creativity on artificial intelligence focused enterprises. *Business Process Management Journal*, 30(1), 317-337.
- 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.
- Platania, S., Morando, M., Santisi, G. (2022): Organisational climate, diversity climate and job dissatisfaction: A multi-group analysis of high and low cynicism. *Sustainability*, 14(8), 4458.
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., Najjar, D. (2021): Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83.
- 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.
- Popkova, E., DeLo, P., Sergi, B.S. (2021): Corporate social responsibility amid social distancing during the COVID-19 crisis: BRICS vs. OECD countries. *Research in International Business and Finance*, 55, 101315.
- 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.
- 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.
- Pratama, E.N., Suwarni, E., Handayani, M. A. (2022): Effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *APTISI Trans. Manag*, 6(1), 74-82.
- Pratama, I., Pratami, A., Dalimunthe, M.I., Silalahi, A.D., Atrizka, D. (2024): Analyzing the impacts of corporate governance attributes on financial reporting timelines with a moderator of foreign ownership: Evidence from Indonesian Plc. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 16(1), 206-223.
- Prouska, R., Psychogios, A.G., Rexhepi, Y. (2016): Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, 45(6), 1259-1280.
- Pugh, D. (2001): Service with a smile: Emotional contagion in service encounters. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Pullen, A., Vachhani, S.J. (2021): Feminist ethics and women leaders: From difference to intercorporeality. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 233-243.
- Purwanto, A., Purba, J.T., Bernarto, I., Sijabat, R. (2021): Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
- Puspitawati, N.M.D., Atmaja, N.P.C.D. (2021): How job stress affect job satisfaction and employee performance in four-star hotels. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 25-32.
- Putri, S.D.T., Salendu, A., Pahlawan, A.W. (2025): Understanding turnover intention in Gen Z: Servant leadership and ethical climate in organization. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 216-230.
- Qasim, M., Irshad, M., Majeed, M., Rizvi, S.T.H. (2022): Examining impact of islamic work ethic on task performance: Mediating effect of psychological capital and a moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 283-295.
- Quazi, A.M. (2003): Identifying the determinants of corporate manger's perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831.

- 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.
- Rachmad, Y.E. (2022): Revolutionizing Global Business: The Impact of Management 5.0 on International Corporate Strategies. Yoesoep Edhie Rachmad, eBook.
- Radjenovic, T., Veselinovic, N., Vujovic, S., Krstic, B., Zivkovic, S. (2022): Sustainable tourism in the protected areas: The evidence from Kopaonik national park. *Journal of Economic & Social Development* (1849-6628), 9(2), 31-40.
- 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.
- 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.
- Rašić Jelavić, S. (2022): Systematization of antecedents and effects of workplace incivility. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 20(5), 574-589.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rini, G.P., Kusumawardhani, A. (2023): Orchestrating firm-specific resource integration to achieve customer service performance: an investigation in the hotel context. *International Journal of Innovation Science*, 16(3), 445-462.
- 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.
- Riyanto, S., Endri, E., Herlisha, N. (2021): Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- 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.
- Rodrigues, C. (1996): *International management: A cultural approach*. West, Minneapolis/St. Paul.
- 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.
- Rožman, M., Sternad Zabukovšek, S., Bobek, S., Tominc, P. (2021): Gender differences in work satisfaction, work engagement and work efficiency of employees during the COVID-19 pandemic: The case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791.
- 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.
- Ru-zhe, J., Aujirapongpan, S., Phetvaroon, K., Agmapisarn, C. (2023): Why should hotels become more environmentally friendly? Does gender matter in customer feedback? *ABAC Journal*, 43(4), 69-96.

- Sadiq, M.A., Gunawan, A.I., Sosianika, A., Amalia, F.A. (2022): The link between engagement and service performance: The mediation role of job satisfaction and customer-oriented behavior. *International Journal of Applied Business Research*, 50-64.
- Sahadevan, P., Sumangala, M. (2021): Effective cross-cultural communication for international business. *Shanlax International Journal of Management*, 8(4), 24-33.
- 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.
- Saleh, A., Mujahiddin, M., Gunawan, M.D. (2022): Optimizing corporate social responsibility funds for community empowerment and regional planning in urban slums. *International Journal Reglement & Society (IJRS)*, 3(3), 203-209.
- 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.
- Samu, S., Wymer, W. (2009): The effect of fit and dominance in cause marketing communication. *Journal Bussines 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.
- Sann, R., Pimpohnsakun, P., Booncharoen, P. (2024): Exploring the impact of logistics service quality on customer satisfaction, trust and loyalty in bus transport. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 16(4), 519-541.
- Santiago-Torner, C. (2023): Ethical climate and creativity: The moderating role of work autonomy and the mediator role of intrinsic motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2), 93-105.
- 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.
- Saut, M., Bie, S. (2024): Impact of service expectation, experiential quality, and perceived value on hotel customer satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(4), 781-809.

- Schaefer, R., Müller, R.T., Weber, G.K., Schmidt, A.M., Goulart, D.D.D.A., Lopes, P.P.D.S. (2024): Interventions to promote an ethical climate: A scoping review. *Revista Bioética*, 32, e3544PT.
- Scheibe, S., Moghimi, A. (2021): Leadership and work motivation across the lifespan. *Journal of Organizational Psychology*, 16(1), 99-114.
- 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.
- 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., 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., Snyder, R.A. (1975): Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.
- 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.
- Schwepker Jr, C. H., Dimitriou, C. K. (2021): Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860.
- Schwepker, 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.

- Schwepker, C.H., Hartline, M.D. (2005): Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7, 377-397.
- Schwepker, 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.
- Schwepker, 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.
- Schwepker, 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.
- 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.
- Sempame, 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.
- Seow, A.N., Choong, Y.O., Low, M.P., Ismail, N.H., Choong, C.K. (2024): Building tourism SMEs' business resilience through adaptive capability, supply chain collaboration and strategic human resource. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), e12564.
- Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., Nurimansjah, R. A. (2024): The role of ethical leadership on employees' behaviours and commitment to the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2373.
- Serwinek, P.J. (1992): Demographic and related differences in ethical views among small businesses. *Journal of Business Ethics*, 11, 555-566.
- Sesen, H., Ertan, S.S. (2022): The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 953-973.
- 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.
- Shahbaz, M., Bashir, M. F., Bashir, M. A., Shahzad, L. (2021): A bibliometric analysis and systematic literature review of tourism-environmental degradation nexus. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(41), 58241-58257.
- 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.

- Sheedy, E., Garcia, P., Jepsen, D. (2021): The role of risk climate and ethical self-interest climate in predicting unethical pro-organisational behaviour. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 281-300.
- Shehawy, Y.M. (2022): Current workplace issues and behaviours in tourism and hospitality: moderating role of empowering leadership. *Current Issues in Tourism*, 25(10), 1627-1648.
- 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, D.C., Park, H.H., Chung, K. H. (2023): Workgroup innovative behaviours in the public sector workplace: the influence of servant leadership and workgroup climates. *Public Management Review*, 25(5), 901-925.
- 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.
- Shin, H., Perdue, R.R. (2022): Developing creative service ideas through hotel customer engagement for open innovation: Focused on empowerment and motivation processes. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103077.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000): Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shulga, L.V., Busser, J.A. (2024): Covid-19 crisis management human resource cost-retrenchment: The role of transformational leadership and ethical climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1213-1234.
- Silva, P. (2006): Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- Silva, P., Moreira, A.C., Mota, J. (2023): Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.
- Silva, R.R.D., Santos, R.C.D., Sousa, A.M.R., Orso, L.É., Khatib, S.F.A. (2021): Code of ethics and conduct in the light of corporate governance: The stakeholders' perspective. *Revista de Administração da UFSM*, 14(2), 405-422.
- 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.I., Kroeck, G.K. (1994): The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.

- 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.
- Singh, K. P.J.S., Kokkranikal, J., Bharadwaj, R., Rai, S., Antony, J. (2023): Service quality and customer satisfaction in hospitality, leisure, sport and tourism: An assessment of research in web of science. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(1), 24-50.
- Singh, K., Misra, M. (2021): Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.
- Sipayung, F., Ginting, L., Sibarani, M. L. (2021): Organisational design, organisational climate and burnouts in health services companies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(3), 257-275.
- 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.
- 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.
- Soehaditama, J.P., Arini, D.U., Suhendra, A. (2024): Determination employee performance and job satisfaction: Study literature review. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 2(3), 191-207.
- Song, H., Qiu, R. T., Park, J. (2023): Progress in tourism demand research: Theory and empirics. *Tourism Management*, 94, 104655.
- 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.
- Stevens, B. (1999): Communicating ethical values: A study of employee perceptions. *Journal of Business Ethics*, 20, 113-120.
- 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.
- Streimikiene, D., Lasickaite, K., Skare, M., Kyriakopoulos, G., Dapkus, R., Duc, P. A. (2021): The impact of corporate social responsibility on corporate image: Evidence of budget airlines in Europe. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 925-935.
- 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.
- Suleman, A.R., Bingab, B.B.B., Boakye, K.O., Sam-Mensah, R. (2022): Job rotation practices and employees performance: do job satisfaction and organizational commitment matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13-27.
- 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.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M.A., Islam, M. A. (2022): Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876.
- 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 sup-

- port 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.
- Suwarto, T., Pforr, C., Volgger, M. (2024): Front-desk workforce cultural diversity and its implications for service quality in the accommodation sector: A case from Australia. *Tourism Review*, 79(1), 234-249.
- Swaen, V., Demoulin, N., Pauwels-Delassus, V. (2021): Impact of customers' perceptions regarding corporate social responsibility and irresponsibility in the grocery retailing industry: The role of corporate reputation. *Journal of Business Research*, 131, 709-721.
- 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., 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.
- Tang, X., Gu, Y. (2024): Influence of leaders' emotional labor and its perceived appropriateness on employees' emotional labor. *Behavioral Sciences*, 14(5), 413.
- Tania, L.R., Rahmanita, M., Ingkadijaya, R., Karo, P.K. (2024): The effect of service quality and trust on customer loyalty with satisfaction as an intervening variable in three star hotels, Palembang. *Journal of Management and Administration Provision*, 4(2), 230-240.
- Tansel, A., Gazioğlu, Ş. (2014): Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 35(8), 1260-1275.
- 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., Cheng, S.S. (2021): Hospitality ethics: Perspectives from hotel practitioners and intern students. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 33(2), 99-110.
- 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.
- Tešin, A., Dragin, A.S., Mijatov Ladičorbić, M., Jovanović, T., Zadel, Z., Surla, T., Košić, K., Amezcua-Ogáyar, J.M., Calahorra-López, A., Kuzman, B., Stojanović, V. (2024): Quality of life and attachments to rural settlements: The basis for regeneration and socio-economic sustainability. *Land*, 13(9), 1364.
- Thanh, T.L., Huan, N.Q., Hong, T.T.T. (2021): Effects of corporate social responsibility on SMEs' performance in emerging market. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1878978.
- Thirumalesh Madanaguli, A., Dhir, A., Kaur, P., Mishra, S., Srivastava, S. (2023): A systematic literature review on corporate social responsibility (CSR) and hotels: Past achievements and future promises in the hospitality sector. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 23(2-3), 141-175.
- 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.
- Tilly, C. (1992): Dualism in part-time employee. *Industrial Relations*, 31, 330-347.
- Tınaz, P. (2006): *Psychological harassment at work*. Beta Yayınları, Istanbul.
- Tiwari, M., Tiwari, T., Sam Santhose, S., Mishra, L., Mr, R., Sundararaj, V. (2023): Corporate social responsibility and supply chain: A study for evaluating corporate hypocrisy with special focus on stakeholders. *International Journal of Finance & Economics*, 28(2), 1391-1403.
- Toderi, S., Cioffi, G., Yarker, J., Lewis, R., Houdmont, J., Balducci, C. (2024): Manager–team (dis) agreement on stress-preventive behaviours: Relationship with psychosocial work environment and employees' well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(8), 989.
- Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: An empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 156-169.
- Tomassini, L., Baggio, R. (2022): Organisational effectiveness for ethical tourism action: A phronetic perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), 2013-2028.
- Tornjanski, A. (2023). Menadžment saobraćaja u turizmu–značaj saobraćajne infrastrukture za razvoj turističkih destinacija u Srbiji na primeru grada Kraljeva i zlatiborskog okruga. *Turističko poslovanje*, 19-31.
- 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.
- Triantari, S., Vavouras, E. (2024): Decision-Making In the Modern Manager-Leader: Organizational Ethics, Business Ethics, Corporate Social Responsibility. *Cogito: Multidisciplinary Research Journal*, 16, 7-28.
- Troise, C., Camilleri, M. A. (2021): The use of digital media for marketing, CSR communication and stakeholder engagement. In *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 161-174). Emerald Publishing Limited.
- 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, A., Wang, K.T., Liu, S., Yu, L. (2021): Integrating corporate social responsibility criteria into executive compensation and firm innovation: International evidence. *Journal of Corporate Finance*, 70, 102070.

- 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 Psihologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1), 51-57.
- 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.
- 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.
- Valeri, M., Sousa, B. (Eds.). (2024): *Human Relations Management in Tourism*. IGI Global.
- 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 Nguyen, N., Ngoc, T.T.B. (2024): Service quality as a catalyst for competitive advantage and business performance in hotel industry: An empirical analysis by PLS-SEM algorithm. *International Journal of Analysis and Applications*, 22, 141-141.
- 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 organizational 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.
- 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.
- 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.
- Vorina, A., Pirtovšek, A. (2014): Hotel quality = stuff 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.
- Vukočić D., Milosavljević S., Penjišević I., Bačević, N., Nikolić, M., Ivanović, R., Jandžiković, B. (2018): Spatial analysis of air temperature and its impact on the sustainable development of mountain tourism in Central and Western Serbia. *IDŐJÁRÁS - Quarterly Journal of the Hungarian Meteorological Service*, 122(3), 259-283.

- Vukočić, D., Ristić, D., Milinčić, U., Petrović, D., Mihajlović, L., Božović, S., Protić, B. (2023): Assessment of the attractiveness of natural resources and landscapes of the Kopaonik National Park (Serbia): Framework and importance for tourism development. *Polish Journal of Environmental Studies*, 32(1), 281-295.
- Waheed, A., Zhang, Q. (2022): Effect of CSR and ethical practices on sustainable competitive performance: A case of emerging markets from stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 837-855.
- 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, 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, L., Li, D., Wei, W., Zhang, T., Tang, W., Lu, Q. (2022): The impact of clinical nurses' perception of hospital ethical climates on their organizational citizenship behavior: A cross-sectional questionnaire survey. *Medicine*, 101(4), e28684.
- Wang, Q., Zhang, B. (2021): Research and implementation of the customer-oriented modern hotel management system using fuzzy analytic hierarchical process (FAHP). *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 40(4), 8277-8285.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Widmier, S. (2002): The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31, 609-618.
- Widodo, D.S. (2023): The nexus of entrepreneurial orientation and knowledge management on business performance of smes in west java: Role of competitive advantage. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(7), e1364-e1364.
- 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, 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.
- Winchenbach, A., Hanna, P., Miller, G. (2021): Rethinking decent work: The value of dignity in tourism employment. *Activating Critical Thinking to Advance the Sustainable Development Goals in Tourism Systems*, 180-197.

- Winkelhaus, S., Grosse, E.H., Glock, C. H. (2022): Job satisfaction: An explorative study on work characteristics changes of employees in Intralogistics 4.0. *Journal of Business Logistics*, 43(3), 343-367.
- Winkelmann-Gleed, A. (2012): Retirement or committed to work? Conceptualising prolonged labour market participation through organisational commitment. *Employee Relations*, 34(1), 80- 90.
- Wiranatha, A.S., Suryawardani, I.G.A.O., Purbanto, I.G.R., Yudiastina, I.G.B.A., Bantacut, T. (2024): A conceptual model of rural tourism in bali to build up global competitiveness. *Systems*, 12(7), 245.
- Wirba, A.V. (2024): Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7428-7454.
- 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.
- Wolfgruber, D., Einwiller, S. (2024): Culture matters: Cultural variability in corporate codes of conduct as a means to foster organizational legitimacy. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 00: 1-20. DOI: 10.1111/beer.12733
- 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.
- Wood, D. (2010): Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- 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.
- 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., Wang, J., Ling, Q. (2021): Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, 104329.
- Wut, T. M., Xu, B., Wong, H. S. M. (2022): A 15-year review of "corporate social responsibility practices" research in the hospitality and tourism industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(1), 240-274.

- 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.
- Yan, H., Hu, X., Wu, C.H. (2021): When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102811.
- Yang, M., Luu, T.T., Hoang, G. (2023): Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103548.
- Yasin, R. (2021): Responsible leadership and employees' turnover intention. Explore the mediating roles of ethical climate and corporate image. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1760-1781.
- Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., Qudratullah, H., Ullah, R., Khattak, A. (2021): Participation of hotel managers in CSR activities in developing countries: A defining role of CSR orientation, CSR competencies, and CSR commitment. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 28(1), 239-250.
- Yean, T.F., Johari, J., Yahya, K.K., Chin, T.L. (2022): Determinants of job dissatisfaction and its impact on the counterproductive work behavior of university staff. *Sage Open*, 12(3), 21582440221123289.
- 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.
- 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.
- Yilmazdogan, O.C. (2024): Elevating workforce stability: augmented reality and artificial intelligence solutions for overcoming employee turnover challenges in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(5), 598-610.
- 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.

- Yoopetch, C., Chareanporn, T. (2024): Measuring hotel financial and non-financial performance in Thailand: The application of technology-organization-environment (TOE) framework. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 1703-1718.
- Youn, H., Kim, J.H. (2022): Corporate social responsibility and hotel employees' organizational citizenship behavior: The roles of organizational pride and meaningfulness of work. *Sustainability*, 14(4), 2428.
- 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.
- Yu, J., Kim, S.S., Baah, N.G., Han, H. (2024): Veganism, a new hotel paradigm: Exploring the attributes of vegan-friendly hotels and guest approach behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103639.
- Yuan, L., Chia, R., Gosling, J. (2023): Confucian virtue ethics and ethical leadership in modern China. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 119-133.
- Zadel, Z., Dragin, A.S., Mijatov Ladičorbić, M., Košić, K., Ivančić, I. (2023): *Proactive vs restrained behavior management response to the crisis: Understanding the future management perception*. ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe – Conference Proceedings, Vol. 7, pp. 519-527.
- 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.
- Zhang, H., Sun, L., Zhang, Q. (2022): How workplace social capital affects turnover intention: The mediating role of job satisfaction and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9587.
- Zhang, J., Yin, H., Wang, T. (2023): Exploring the effects of professional learning communities on teacher's self-efficacy and job satisfaction in Shanghai, China. *Educational Studies*, 49(1), 17-34.
- 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.
- Zhang, N., Xu, D., Bu, X., Xu, Z. (2023): Latent profiles of ethical climate and nurses' service behavior. *Nursing Ethics*, 30(4), 626-641.
- Zhang, Q., Ahmad, S. (2021): Analysis of corporate social responsibility execution effects on purchase intention with the moderating role of customer awareness. *Sustainability*, 13(8), 4548.
- Zhao, Y., Lu, Z., Cheng, X., Li, J. (2022): The effect of organizational trust on turnover intention of rural kindergarten teachers: The mediating role of teaching effi-

- cacy and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12403.
- Zheng, Y., Epitropaki, O., Graham, L., Caveney, N. (2022): Ethical leadership and ethical voice: The mediating mechanisms of value internalization and integrity identity. *Journal of Management*, 48(4), 973-1002.
- 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, H., Pan, Y., Qiu, J., Xiao, J. (2022): Hometown ties and favoritism in Chinese corporations: Evidence from CEO dismissals and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1-28.
- 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.
- Zin, M.L.M., Ibrahim, H., Aman-Ullah, A., Ibrahim, N. (2022): Transformational leadership, job enrichment and recognition as predictors of job satisfaction in non-profit organizations. *Nankai Business Review International*, 14(2), 338-351.
- 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.
- Zsigmond, T., Machová, R., Korcsmáros, E. (2021): The ethics and factors influencing employees working in the Slovak SME sector. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 171-190.
- Zsigmond, T., Mura, L., Machová, R., Bakó, F., Kupi, M. (2024): Motivation and organisational culture from the perspective of SME employees-a case study at the time of COVID-19 pandemic. *International Journal of Services, Economics and Management*, 15(1), 34-50.
- Алексић, М. (2012): Добровољне иницијативе њуриџичке љривреге у циљу друшћивено одљоворној развоја њуриџизма. Факултет за туриџички и хотелијерски менаџмент, Београд.
- Бојовић, Г. (2012): *Кољаоник и бање у њодљорини*. Српско географско друшћтво, Београд.
- Брадић, М., Ђери, Л., Марковић, Ј., Блешић, И. (2014): Еколошка одљоворност и употреба обновљивих извора енергије у хотелијерству. *Уџицај Инљернејта на њословање у Србији и свејту*. Зборник радова са мељународне научне конференције Универзитета Сингидунум, 750-754. Београд, Србија.
- Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014): Кадрови у туриџму - специфичности образовања кадрова у туриџму. *Економски видици*, 2, 1-12.
- Дамњановић, И., Марковић, М., Плећић, К. (2013): Креирање одрљиве дестинације - студија случаја Ваљево, Србија. *Socioeconomics - Научни часољис за ѡеорију и ѡраксу друшћивено економској 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 његова етика*, материјал са предавања. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Драгин, А. (2013): *Туризам и његова етика*, скрипта. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Драгин, А. (2015): *Култура и комуникација*. Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Дуњић, М. (2013): *Хотелијерске услуге на његовом Националној њарка Копаоник (мастер рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Јовичић, Д. (1998): *Туризам и његова 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.
- 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 њеографа*, 337-342. Копаоник, Србија.
- Миловановић, В. (2014): Друштвена одговорност хотела у Србији као елемент менаџмента укупног квалитета. *Економија: Теорија и њракса*, 7(2), 61-73.
- Министарство туризма и омладине Републике Србије, (2025): Категорисани објекти Републике Србије – јануар, 2025, (<https://mto.gov.rs/tekst/308/sector-za-turizam.php>).
- 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.
- Подаци прикупљени на терену на основу прегледа појединих етичких кодекса хотела на Копаонику.
- Ристић, Д. (2004): *Основи менаџмента*. Факултет за менаџмент, Нови Сад.
- Симат, К. (2012): *Пословна етика - елементи успешне пословања туристичких агенција (мастер рад)*. Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Симат, К., Драгин, А. (2012): Пословна етика: Елемент успешног пословања туристичких агенција. *Зборник радова дејаршмана за њеографију, 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)).

Стефановић, В., Урошевић, С. (2012): Људски ресурси - фактор конкурентности туристичке привреде. *Туризам: Изазови и Мојћносћи*. Економски институт, Београд, 74-80.

Суботић, Д. (2009): Корпоративна пословна етика: Вредности, начела, модели. *Едиција: Примењена корпоративна пословна етика, Књига 1*, Београд.

Трифунотић, 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.

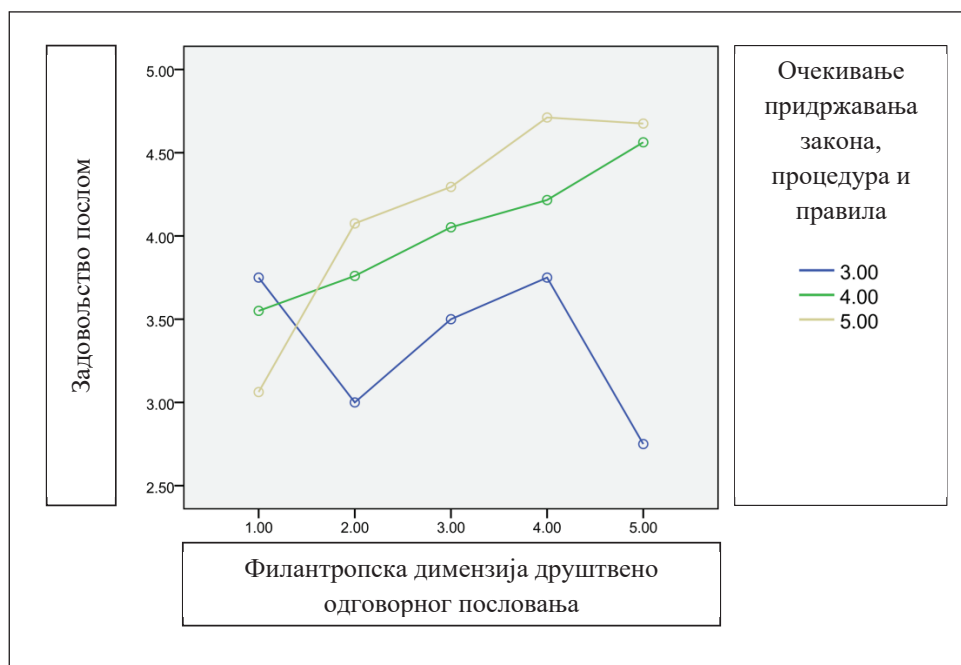
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>.

<http://www.npkopaonik.com>.

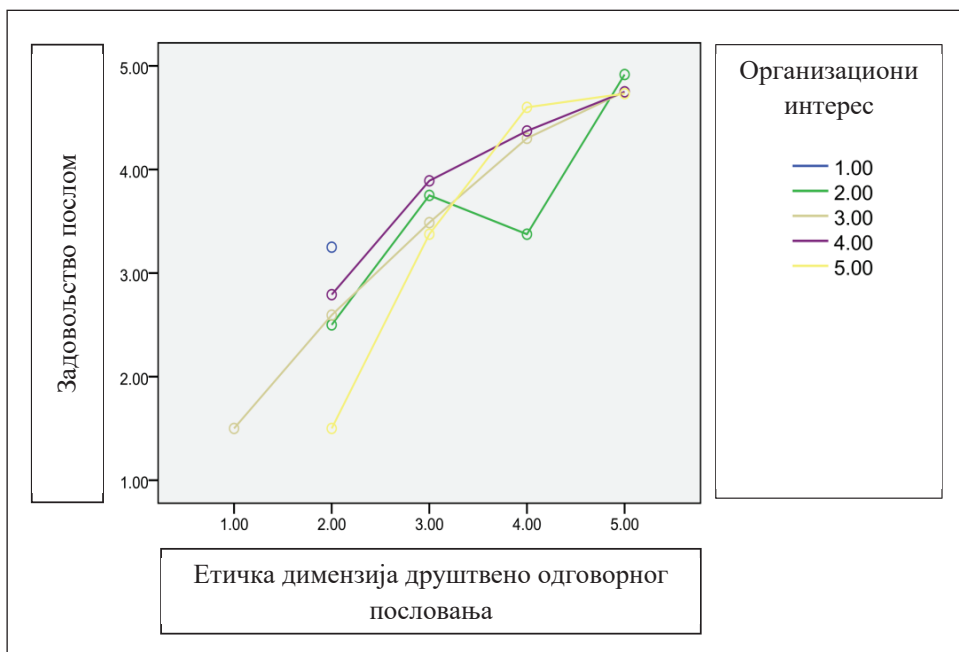
Фотографија на корицама 1 - SanderStock. (n.d.). Mountain landscape aerial view during sunset showcasing a prominent ridge. iStock via Getty Images - <https://www.istockphoto.com/photo/mountain-landscape-aerial-view-during-sunset-showcasing-a-prominent-ridge-gm2236672779-651947441>

Фотографија на корицама 2 - SanderStock. (n.d.). Aerial view capturing mountains, valleys, and dense forests bathed in golden sunlight. iStock via Getty Images - <https://www.istockphoto.com/photo/aerial-view-capturing-mountains-valleys-and-dense-forests-bathed-in-golden-sunlight-gm2236700108-651973191>

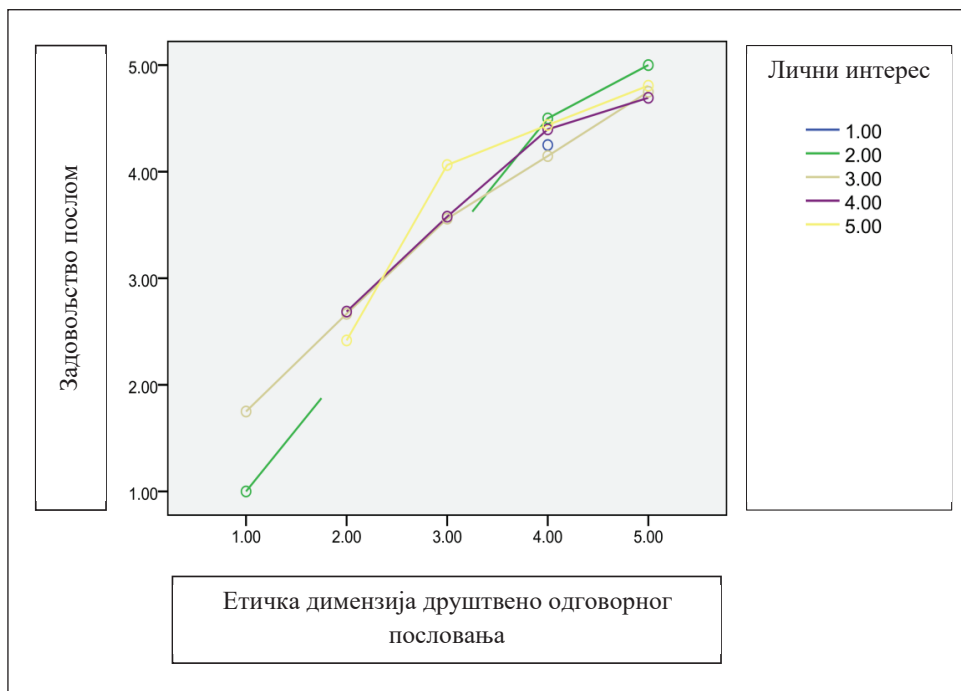
# 18 ПРИЛОЗИ - ГРАФИКОНИ ИНТЕРАКЦИЈЕ ЕТИЧКЕ КЛИМЕ И ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА НА ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ



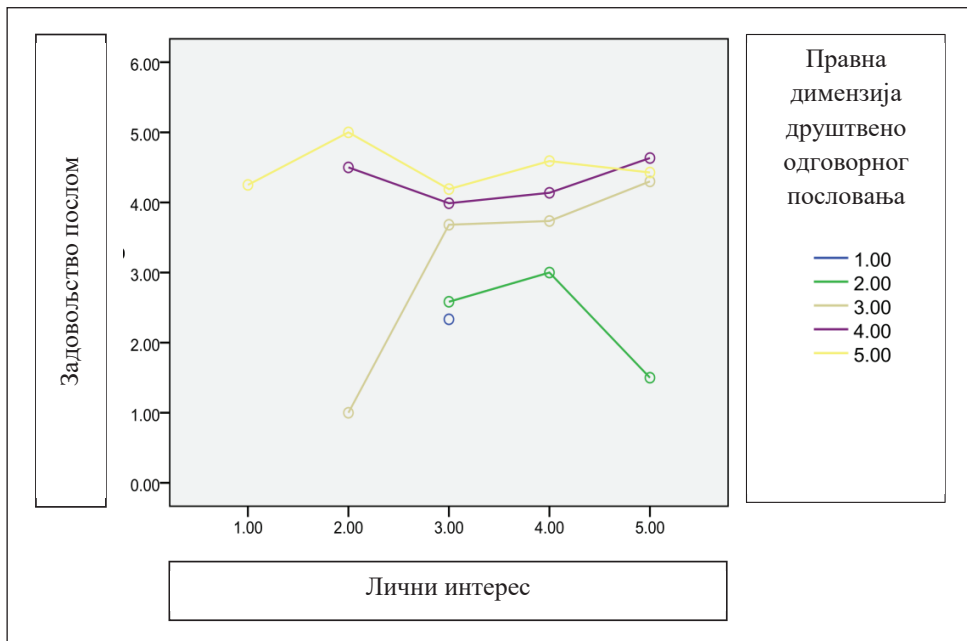
Графикон 37: Интеракција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања са Очекивањем придржавања закона, процедура и правила на Задовољство послом  
(Извор: Резултати испитивања)



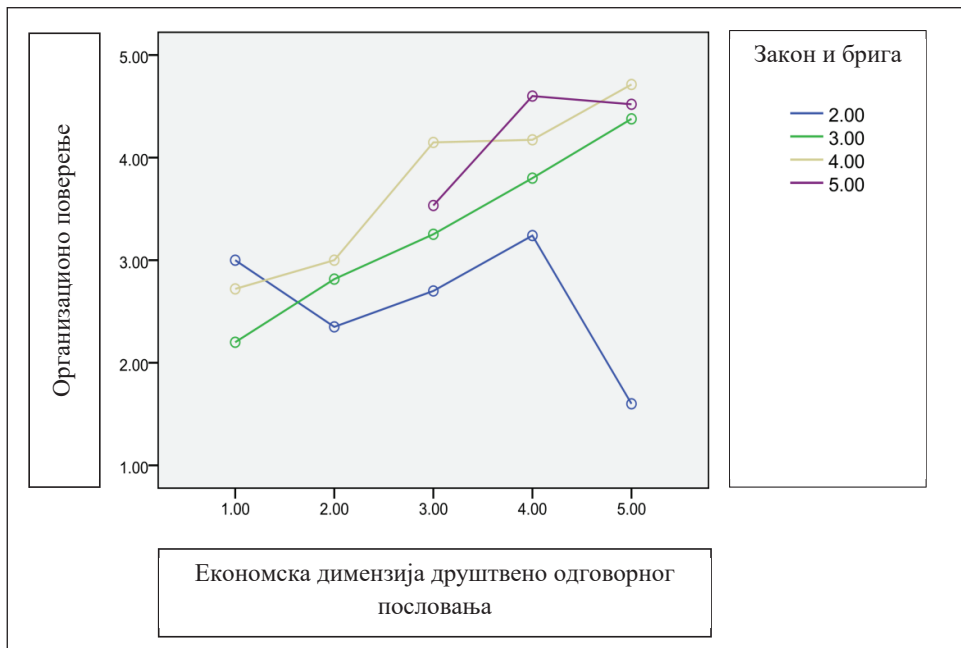
Графикон 38: Интеракција Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Организационим интересом на Задовольство послом  
(Извор: Резултати истраживања)



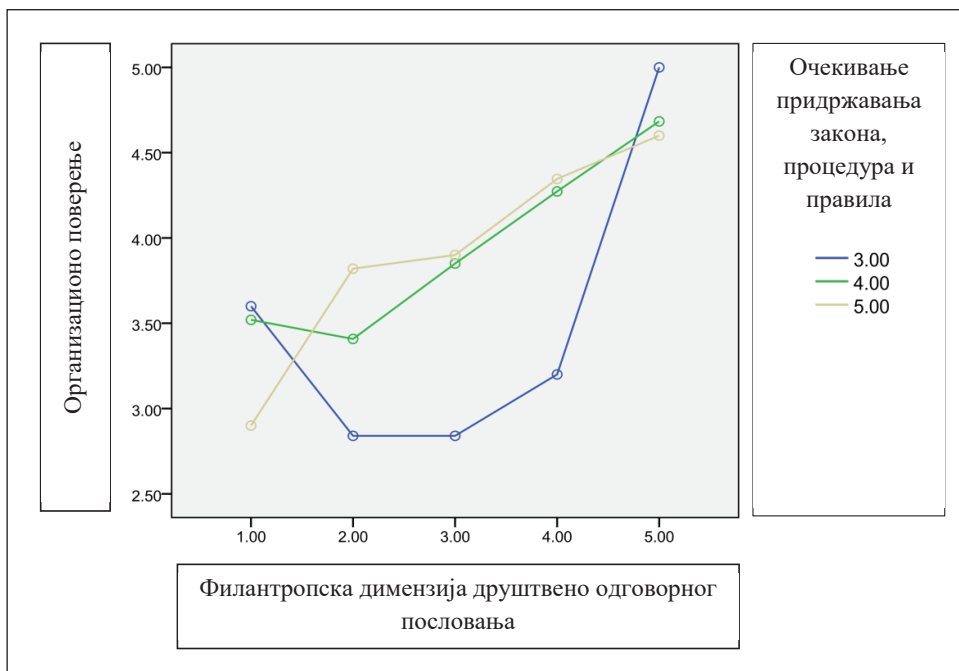
Графикон 39: Интеракција Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Личним интересом на Задовольство послом  
(Извор: Резултати испитивања)



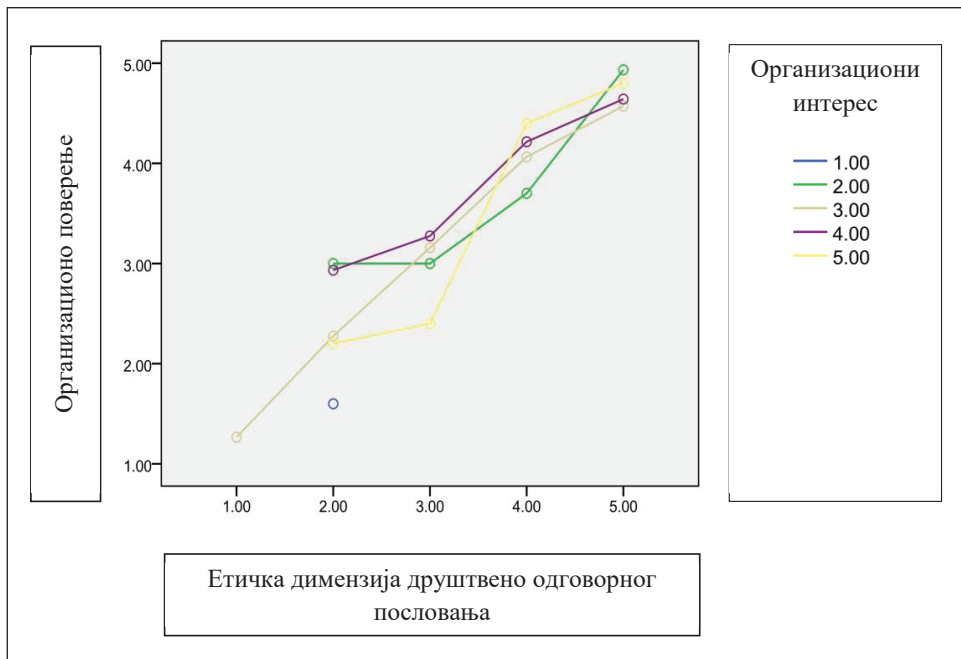
Графикон 40: Интеракција Правне димензије друштвено одговорног пословања са Личним интересом на Задовољство послом  
(Извор: Резултати истраживања)



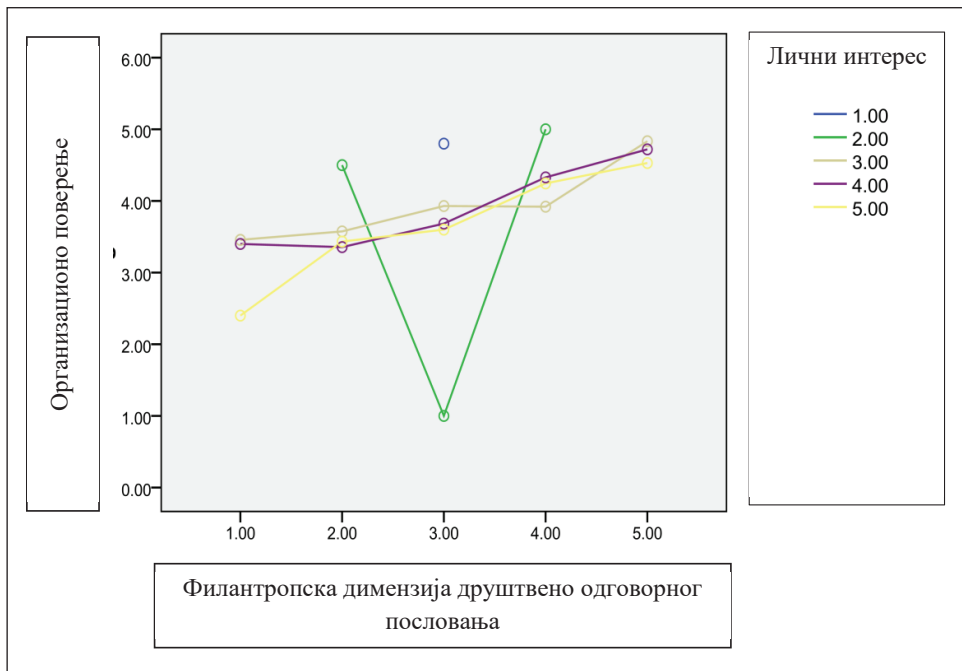
Графикон 41: Интеракција Економске димензије друштвено одговорног пословања са Законом и бригом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати испитивања)



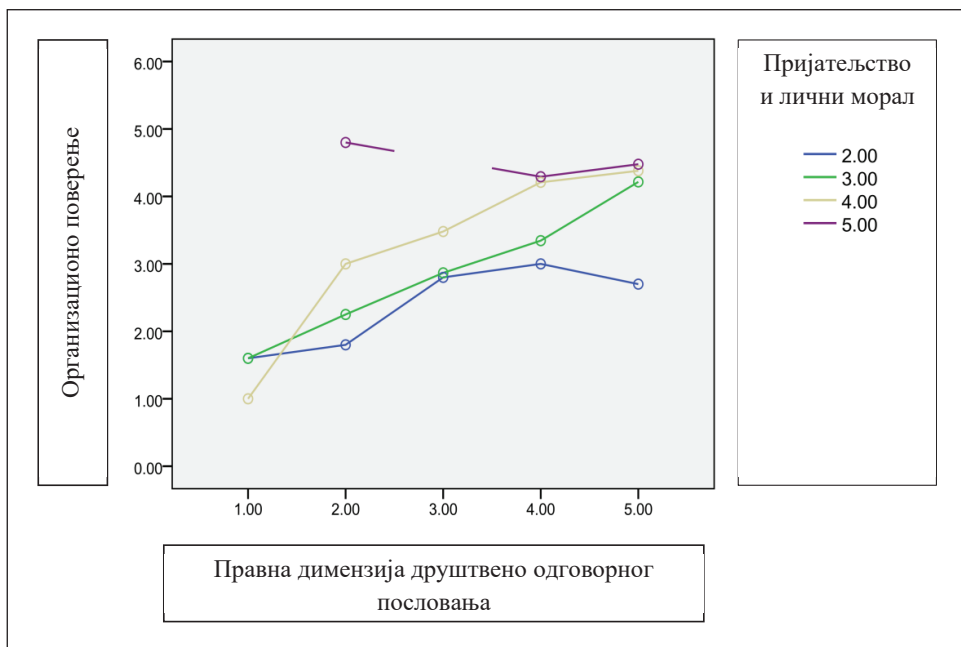
Графикон 42: Интеракција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања и Очекивања придржавања закона, процедура и правила на Организационо поверење  
(Извор: Резултати испитивања)



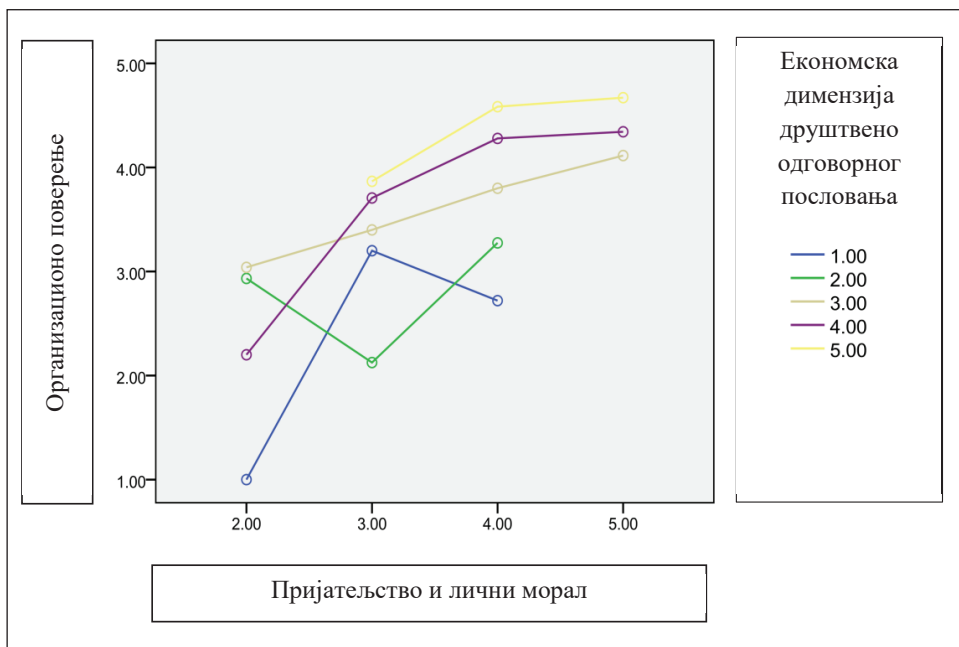
Графикон 43: Интеракција Етичке димензије друштвено одговорног пословања са Организационим интересом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати испитивања)



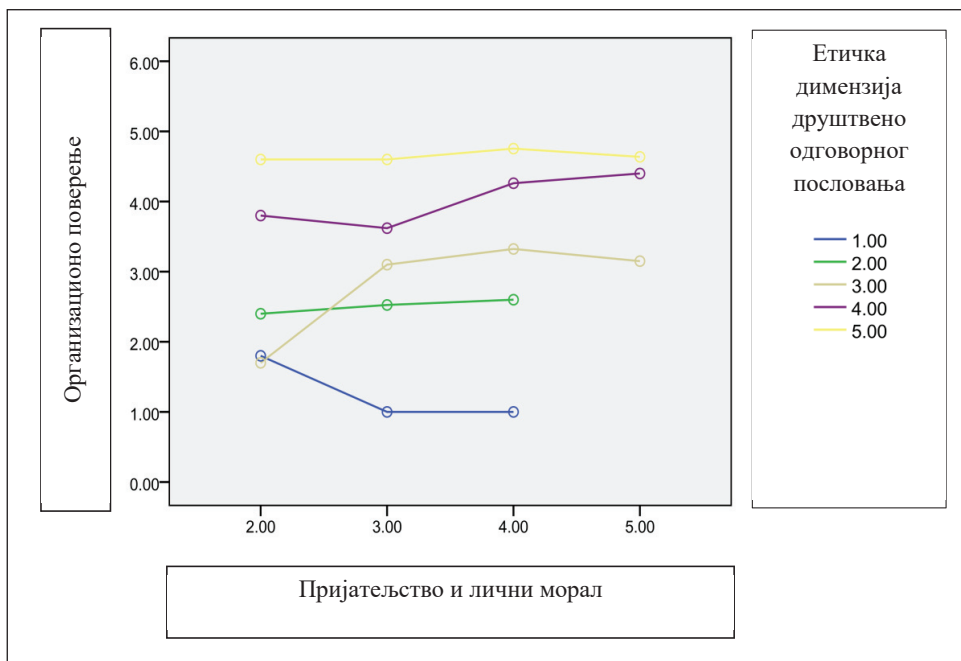
Графикон 44: Интеракција Филантропске димензије друштвено одговорног пословања са Личним интересом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати испитивања)



Графикон 45: Интеракција Правне димензије друштвено одговорног пословања са Пријатељством и личним моралом на Организационо поверење  
(Извор: Резултати испитивања)



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 АУТОРА

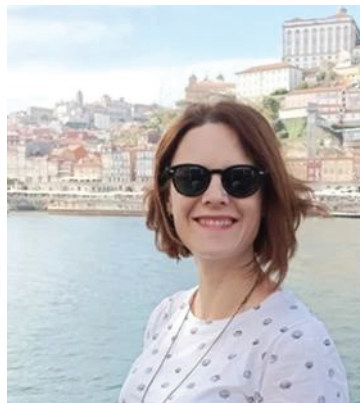
др **Маја Мијатов Ладичорбић**, рођена је 1989. године у Зрењанину. Основне студије завршила је 2011. године (студијски програм: Менаџер, модул туризам) на Департману за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математичког факултета, Универзитета у Новом Саду. Мастер студије (студијски програм: Мастер менаџер, модул туризам) завршава 2013. године, на истом Департману. Титулу доктор геонаука (туризам) стиче 2018. године, одбраном докторске дисертације под називом: “Заступљени типови етичке климе у хотелима Копаноника и њихов утицај на пословне перформансе”. Као студент, била је стипендиста Министарства просвете, науке и технолошког развоја, Фонда за младе таленте, као и Фонда за стипендирање и подстицање напредовања даровитих студената Универзитета у Новом Саду. Тренутно је у звању доцента на Департману за географију, туризам и хотелијерство, а област њеног научног истраживања везује се за пословну етику, друштвено одговорно пословање, менаџмент, људске ресурсе, организационо понашање, одрживи развој. Аутор је и коаутор бројних научних радова, публикованих у научним часописима и презентованим на конференцијама у земљи и иностранству. Поред тога, аутор је и неколико поглавља, објављених у међународним књигама, публикованим од стране познатих издавача, као што су *Springer*, *Emerald*, *McGraw-Hill Publishing* и *Cambridge Scholars Publishing*. До сада је учествовала у пројектима од националног и међународног значаја. Коаутор је “Плана управљања посетиоцима у Специјалном резервату природе Горње Подунавље”, као и “Стратегије и акционог плана одрживог туризма Специјалног резервата природе Горње Подунавље” у процесу аплицирања за Европску повељу одрживог туризма ЕУРОПАРК (EUROPARK) федерације. Активни је члан неколико међународних истраживачких мрежа, као што су *COST* и *CEEPUS*. Такође, до сада је учествовала у организацији неколико међународних научних конференција. Од 2021. године је Еразмус+ координатор Департамана.



**др Александра С. Драгин**, рођена је 1976. године у Новом Саду. Основне студије завршила је 2003. године на Природно-математичком факултету, Универзитета у Новом Саду (студијски програм: Дипломирани географ-туризмолог). Магистрирала је из туризма 2006. године, на истом факултету. Докторат под називом “Међународна крстарења Коридором 7 и наутички туризам Србије” одбранила је 2008. године, током чије израде је била стипендиста Министарства науке. Од 2018. године је редовни професор на Департману за географију, туризам и хотелијерство Природно-математичког факултета Универзитета у Новом Саду. Од 2023/24. школске године гостујући је професор на Универзитету у Хаену (Шпанија), на Факултету друштвених наука и права, на Департману за организацију пословања, маркетинг и социологију. Од 2024/25. школске године, суносилац је предмета Менаџмент туристичке дестинације, студија на енглеском језику, на Факултету за менаџмент у туризму и угоститељству у Опатији (Универзитет у Риједи). Подручје њеног научно-истраживачког интереса обухвата теме из области туризма, са посебним фокусом на менаџмент квалитета, људске ресурсе, пословну етику, интеркултуралну комуникацију и одрживи развој. Такође, бави се питањима развоја туризма и утицаја демографских трендова на туризам, депопулациону проблематику, квалитет живота и везаност за место. Ауторка је и коауторка више од 200 научних радова, објављених у међународним и домаћим часописима, и учествовала је на бројним научним конференцијама. Објавила је поглавља у међународним књигама које су издали *Springer*, *Emerald* и *McGraw-Hill Publishing*. До сада је учествовала у 41 научном пројекту, укључујући пројекте финансиране од стране Европске уније, као и националне и регионалне пројекте у области туризма и образовања. Такође, активно је ангажована у наставним и менторским улогама, обухватајући све нивое студија, као и у улози ментора за бројне дипломце и постдипломце. Свој допринос академској заједници дала је и кроз учешће у различитим комисијама, међу којима су комисије за избор у научна звања, акредитацију високих школа, као и комисије за израду стратешких докумената у области туризма. Александра Драгин је и редовни члан међународних истраживачких мрежа, као што су COST мреже Европске уније, и члан уредништва међународних научних часописа.



**др Тамара Јовановић** је рођена 1984. године у Новом Саду. Основне студије психологије је завршила 2007. године, а мастер рад је одбранила 2008. године, на одсеку за Психологију на Филозофском факултету, Универзитета у Новом Саду. Докторат под насловом: „Значај индивидуалних вредности и персонификације дестинације на избор места и садржаја одмора“ је одбранила 2014. године. Запослена је као редовни професор на Департману за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математичког факултета, Универзитета у Новом Саду. Област научног истраживања јој је примењена психологија у контексту туристичке индустрије, маркетинга, онлајн понашања и образовања. До сад је била ангажована на 11 домаћих и међународних пројеката. Ангажована је као рецензент у 36 часописа и написала је преко 100 рецензија. Коаутор је три монографије од националног значаја, једног уџбеника и једног приручника и аутор/коаутор је на преко 70 референци. Учествовала је у програмима размене наставног кадра, у оквиру којих је боравила на три универзитета у Словенији и једном универзитету у Црној Гори. Била је предавач на Летњој школи докторских студија у Каунасу у Литванији 2024. године. Добитница је Признања за научну изузетност за област друштвено-хуманистичких наука, подобласт за социологију, педагогију и психологију, Покрајинског секретаријата за високо образовање и научноистраживачку делатност за 2023. годину.



CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

338.48:174

МИЈАТОВ Ладичорбић, Маја, 1989-

Пословна етика у туризму : истраживање утицаја етичке климе и друштвено одговорног пословања на перформансе запослених у хотелима на Копаонику : научна монографија / Маја Мијатов Ладичорбић, Александра С. Драгин, Тамара Јовановић. - Нови Сад : Природно-математички факултет, Департаман за географију, туризам и хотелијерство, 2025 (Нови Сад : Сајнос). - 366 стр. : граф. прикази ; 30 cm

Тираж 100. - Библиографија.

ISBN 978-86-7031-704-8

1. Драгин, Александра, 1976- 2. Јовановић, Тамара, 1984-  
а) Туризам - Пословна етика

COBISS.SR-ID 179672073



ISBN 978-86-7031-704-8