

UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

**LIDERSTVO U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETA
USLUGA U HOTELIJERSTVU**

MENTOR:

Prof. Dr Miroslav Knežević

STUDENT:

Jovana Lončar

Broj indeksa: 2020/455031

BEOGRAD

2023 godine

SADRŽAJ

UVOD.....	5
Predmet istraživanja.....	5
Ciljevi istraživanja	5
Polazne hipoteze	6
Metode istraživanja.....	7
Struktura rada.....	8
1. TEORIJSKE OSNOVE LIDERSTVA	9
1.1. Pojam liderstva.....	9
1.1.1. Definicija liderstva	9
1.1.2. Svrha liderstva	10
1.1.3. Liderstvo i moć.....	11
1.1.4. Liderstvo i autoritet	13
1.1.5. Lideri i menadžeri.....	13
1.1.6. Lideri i sledbenici	14
1.1.7. Stilovi liderstva.....	15
1.2. Osobine i ponašanje lidera	17
1.2.1. Osobine lidera.....	17
1.2.2. Veštine i ponašanje lidera	18
1.3. Kontigentne teorije liderstva	19
1.3.1. Model situacionog liderstva	20
1.3.2. Fidlerov model.....	20
1.3.3. Model put-cilj	20
1.3.4. Model: odluka o uključenju potčinjenih.....	21
1.4. Noviji pristupi liderstvu	21
1.4.1. Transformaciono liderstvo.....	22
1.4.2. Harizmatsko liderstvo.....	23
1.4.3. Uslužno liderstvo.....	24
1.4.4. Ovlašćujuće liderstvo	25
1.4.5. Participativno liderstvo.....	25
1.4.6. Autentično liderstvo	26
1.4.7. Emocionalna inteligencija	27

2.	LIDERSTVO I KVALITET USLUGA U HOTELIJERSTVU	29
2.1.	Kvalitet usluga u hotelijerstvu	29
2.1.1.	Pojam i karakteristike usluga.....	30
2.1.2.	Karakteristike uslužnih preduzeća.....	31
2.1.3.	Definisanje kvaliteta usluga	32
2.1.4.	Upravljanje kvalitetom usluga.....	32
2.1.5.	Standardizacija usluga	34
2.2.	Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta usluga u hotelijerstvu	35
2.2.1.	Karakteristike zaposlenih u hotelijerstvu	35
2.2.2.	Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu.....	36
2.2.3.	Uloga lidera i njihov uticaj na zaposlene u hotelijerstvu	37
2.2.4.	Jasnoća radnih zadataka i ciljeva.....	39
2.2.5.	Deljenje zajedničkih vrednosti	40
2.2.6.	Motivacija i posvećenost zaposlenih u hotelijerstvu	41
2.2.7.	Satisfakcija zaposlenih u hotelijerstvu	42
3.	ISTRAŽIVANJE O UTICAJU LIDERSTVA NA UNAPREĐENJE KVALITETA USLUGA U HOTELIJERSTVU	44
3.1.	Pregled dosadašnjih istraživanja	44
3.2.	Metodološki okvir istraživanja	49
3.2.1.	Uzorak i način prikupljanja podataka.....	50
3.2.2.	Analiza i obrada podataka	51
3.3.	Rezultati istraživanja.....	51
3.3.1.	Socio-demografske karakteristike ispitanika.....	51
3.3.2.	Posvećenost menadžera kvalitetu usluga.....	53
3.3.3.	Posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga.....	62
3.3.4.	Uticaj liderstva na zadovoljstvo zaposlenih	79
3.3.5.	Uticaj liderstva na deljenje zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta	82
3.3.6.	Diskusija	85
3.3.7.	Nedostaci istraživanja.....	88
	ZAKLJUČAK.....	90
	LITERATURA	92
	PRILOZI.....	102
	Tabele	102
	Grafikoni	104
	Upitnik za zaposlene	105

Upitnik za menadžere..... 113

UVOD

Savremeno poslovanje karakterišu promene koje se dešavaju rapidno i konstantno, te je liderstvo jedan od ključnih elemenata uspeha organizacija. Lideri imaju strategiju, viziju i ideje. Njihova uloga je da motivišu zaposlene da se lako prilagode promenama i da slede zajedničku viziju i ideje. Lideri treba da inspirišu zaposlene kako bi oni pokazali svoj pun potencijal na putu ka ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Iako ima više različitih definicija liderstva, u svakoj definiciji izdvaja se uticaj koji lideri imaju na sledbenike kao osnovna karakteristika liderstva. Uticaj je neodvojiva komponenta liderstva, bez uticaja liderstvo ne postoji. Uticaj je efekat koji lider ima na sledbenike. Lider može da utiče na stavove, percepcije ili ponašanje sledbenika, a sam uticaj može biti jači ili slabiji. U procesu liderstva lideri primenjuju različite stilove, a osnovna podela je na autoritativni i demokratski (liberalni) stil. U praksi je često preklapanje različitih liderskih stilova.

U turizmu uopšte, a posebno u ugostiteljstvu i hotelijerstvu, zaposleni su ključni za kvalitet usluga koje kompanija nudi. Od kvaliteta usluga zavisi zadovoljstvo korisnika. Veoma je važno da lideri budu posvećeni kvalitetu usluga, a da primenom adekvatnog liderskog stila utiču na zaposlene tako da zaposleni budu zadovoljni, da dele sa njima iste ciljeve, kao i posvećenost kvalitetu usluga. Važno je da lideri imaju jaku ličnu komunikaciju sa svojim zaposlenima, kako bi oni postali skloniji da dele vrednosti i ciljeve organizacije i postali svesni svoje uloge u podizanju kvaliteta usluga na viši nivo. Zadovoljstvo zaposlenih je nesumnjivo ključno u hotelijerstvu. Zadovoljni zaposleni su vredni, lojalni i sposobni da pruže izuzetan doživljaj za goste.

U uvodnom delu disertacije biće predstavljeni predmet i ciljevi istraživanja, praktični i naučni doprinos, kao i polazne hipoteze. Biće dat osvrt i na korišćene metode istraživanja. Zatim će biti predočena struktura rada.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja doktorske disertacije je liderstvo u hotelima u Republici Srbiji, različiti oblici ponašanja menadžera (lidera), posvećenost menadžera kvalitetu usluga, uticaj lidera i liderstva na zadovoljstvo zaposlenih i na njihov osećaj pripadnosti. Predmet istraživanja ovog rada je i zadovoljstvo zaposlenih i njihova spremnost da dele sa hotelom zajedničke vrednosti i ciljeve, kako bi se posvetili kvalitetu usluga i dali svoj lični doprinos.

Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja je da se utvrdi da li su različiti stilovi liderstva – autoritativni i demokratski (liberalni) povezani sa posvećenošću lidera kvalitetu usluga. Cilj je i da se utvrdi da li su specifični oblici ponašanja lidera povezani sa njihovom posvećenošću kvalitetu usluga, željom da lično utiču na unapređenje kvaliteta usluga u hotelu tako što pružaju i više nego što

se od njih očekuje, istinski brinu o kvalitetu usluga, objašnjavaju zaposlenima važnost pružanja višeg kvaliteta usluga gostima hotela, diskutuju o temama vezanim za kvalitet usluga sa kolegama, ali i sa ljudima van posla, i postavljaju pružanje kvalitetne usluge kao prioritet. Iz toga proizlazi sledeći cilj, a to je da se utvrdi da li različiti liderski stilovi koje lideri primenjuju, kao i specifični oblici ponašanja lidera, imaju direktan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih, kao i na deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva između lidera i zaposlenih, a indirektan na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga. Kada su u pitanju zaposleni, cilj je da se utvrdi da li su zaposleni koji su zadovoljni odnosom sa menadžerom (liderom) zadovoljni i poslom generalno, kao i da se utvrdi njihovo zadovoljstvo politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, podrškom koju dobijaju i mogućnostima za razvoj. Osim toga, cilj istraživanja je i utvrđivanje veze između osećaja pripadnosti kod zaposlenih i njihove želje da pruže usluge najvišeg kvaliteta. Cilj je i da se utvrdi koje zajedničke vrednosti i ciljeve, kao što su profesionalnost, etika, preduzetnički duh, inovativnost ili težnja ka liderskoj poziciji, su zaposleni skloni da dele sa menadžmentom hotela.

Praktični cilj istraživanja je da se dobijeni rezultati primene u hotelima u Srbiji kao osnova za razumevanje reagovanja zaposlenih na različite stilove liderstva i specifične oblike ponašanja lidera. Ako se utvrdi da određeni liderski stil ili specifično ponašanje lidera utiče na zadovoljstvo zaposlenih, a time i na njihov osećaj pripadnosti, deljenje zajedničkih vrednosti i posvećenost kvalitetu usluga, onda bi trebalo raditi na obukama menadžera u hotelima iz oblasti liderstva. Edukovani menadžeri u praksi mogu da primene određeni liderski stil ili ponašanje koje najviše doprinosi zadovoljstvu zaposlenih i njihovoj želji da dele zajedničke vrednosti i ciljeve sa hotelom, a prvenstveno posvećenost kvalitetu usluga.

Naučni doprinos istraživanja ogleda se u razvoju teorije i prakse liderstva u akademskom i poslovnom okruženju. Na osnovu uvida u dostupnu literaturu, došlo se do saznanja da u hotelima u Republici Srbiji nisu rađena istraživanja o uticaju liderstva na kvalitet usluga. Utvrđivanjem da zadovoljstvo zaposlenih, kao i deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva sa menadžmentom hotela utiču na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga dolazi se do zaključka da bi budući potezi i aktivnosti generalnih menadžera hotela, menadžera za ljudske resurse i menadžera za razvoj zaposlenih trebalo da budu usmereni ka obukama i treninzima menadžera i supervizora kada je u pitanju primena liderstva.

Polazne hipoteze

Hipoteza 1: Lideri koji koriste demokratski (liberalni) liderski stil više su posvećeni kvalitetu usluga od lidera koji koriste autoritativni stil.

Hipoteza 1a: Lideri koji koriste autoritativni liderski stil manje su posvećeni kvalitetu usluga (u odnosu na sve posmatrane menadžere).

Hipoteza 1b: Lideri koji koriste demokratski (liberalni) liderski stil više su posvećeni kvalitetu usluga (u odnosu na sve posmatrane menadžere).

Hipoteza 2: Kada lideri primenjuju demokratski (liberalni) liderski stil postoje razlike u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na zaposlene čiji lideri primenjuju autoritativni liderski stil.

Hipoteza 2a: Kada lideri primenjuju autoritativni liderski stil zaposleni su zadovoljni.

Hipoteza 2b: Kada lideri primenjuju demokratski (liberalni) leaderski stil zaposleni su zadovoljni.

Hipoteza 3: Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno utiče na njihovu posvećenost kvalitetu usluga.

Hipoteza 4: Zaposleni jednako dele zajedničke ciljeve i vrednosti sa liderima kada lideri primenjuju autoritativni i demokratski (liberalni) leaderski stil.

Hipoteza 4a: Kada lideri primenjuju autoritativni leaderski stil zaposleni dele sa njima zajedničke ciljeve i vrednosti.

Hipoteza 4b: Kada lideri primenjuju demokratski (liberalni) leaderski stil zaposleni dele sa njima zajedničke ciljeve i vrednosti.

Hipoteza 5: Deljenje zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i lidera pozitivno utiče na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga.

Metode istraživanja

Metoda ispitivanja je korišćena prilikom prikupljanja primarnih podataka za analizu. *Google forms* upitnici su korišćeni kao instrument za anketiranje zaposlenih u hotelima. Primarni podaci prikupljeni su neposredno, anketiranjem menadžera i zaposlenih u hotelima u Republici Srbiji. Menadžeri su dobili anonimne upitnike o njihovoj posvećenosti kvalitetu usluga i specifičnim oblicima ponašanja koje primenjuju u svakodnevnom radu, a zaposleni o zadovoljstvu na poslu, deljenju zajedničkih vrednosti sa liderima i posvećenosti kvalitetu usluga. Na ovaj način od marta do maja 2023. godine anonimno je anketirano ukupno 275 zaposlenih u hotelima u Republici Srbiji, od toga 84 menadžera i 191 zaposlenih u 24 hotela kategorije 3, 4 ili 5 zvezdica. Sekundarni podaci prikupljeni su korišćenjem statističkih podataka i naučne literature.

Induktivna metoda je korišćena prilikom povezivanja i razvrstavanja pojedinačnih činjenica da bi se došlo do opštih zaključaka.

Sa druge strane, deduktivna metoda, od opšteg ka posebnom, korišćena je prilikom postavljanja hipoteza i dalje ka izvođenju pojedinačnih zaključaka.

Analitička metoda korišćena je pri sagledavanju odnosa između različitih pojava, kao što je uticaj različitih stilova liderstva i specifičnih oblika ponašanja lidera na zadovoljstvo zaposlenih i njihovu posvećenost kvalitetu usluga. Komparativna metoda korišćena je u istraživanju kako bi se uporedili različiti stilovi liderstva i oblici ponašanja lidera u odnosu na njihovu posvećenost kvalitetu usluga.

Sintetički metod je korišćen sa ciljem donošenja zaključaka na osnovu svih prethodno izvršenih analiza, istraživanja i deskripcija.

Deskriptivna metoda korišćena je prilikom opisa različitih pojava i pojmova.

Statističke metode su korišćene za kvantitativnu obradu podataka dobijenih istraživanjem i za testiranje postavljenih hipoteza. Deskriptivna statistika korišćena je za

opisivanje podataka dobijenih istraživanjem. Podaci dobijeni u istraživanju analizirani su pomoću SPSS statističkog softvera.

Struktura rada

Rad sadrži 3 dela.

Prvi deo, *Teorijske osnove liderstva*, sastoji se od 4 glave. U prvoj glavi, *Pojam liderstva*, data je definicija liderstva, kao i svrha liderstva i povezanost pojma liderstva sa pojmovima autoriteta, moći, menadžmenta i sledbenika. Druga glava, *Osobine i ponašanje lidera*, ukazuje na osobine i veštine koje lideri treba da poseduju, kao i na ponašanje karakteristično za lidere. Treća glava, *Kontigentne teorije liderstva*, obuhvata različite modele liderstva. Četvrta glava, *Noviji pristupi liderstvu*, bavi se teorijskim aspektom kada su u pitanju transformaciono, harizmatičko i drugi noviji pristupi liderstvu.

Drugi deo, *Liderstvo i kvalitet usluga u hotelijerstvu*, sastoji se od 2 glave. Prva glava, *Kvalitet usluga u hotelijerstvu*, obuhvata pojam i karakteristike usluga, kao i standardizaciju usluga i upravljanje kvalitetom usluga. Druga glava, *Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta usluga u hotelima*, bavi se karakteristikama zaposlenih u hotelijerstvu, njihovim zadovoljstvom i motivacijom, kao i uticajem lidera na zaposlene.

Treći deo obuhvata istraživanje stilova liderstva i specifičnih oblika ponašanja koje primenjuju menadžeri u hotelima u Republici Srbiji, kao i njihove posvećenosti unapređenju kvaliteta usluga. Istraženo je takođe i kako različiti stilovi liderstva i njihovo ponašanje utiču na zadovoljstvo zaposlenih i na deljenje zajedničkih ciljeva i vrednosti sa menadžerima, kao i da li zadovoljstvo zaposlenih koji dele zajedničke ciljeve i vrednosti sa menadžerima utiče na njihovu posvećenost kvalitetu usluga.

Zaključak predstavlja verifikaciju hipoteza, kao i preporuke za uspešno liderstvo u cilju unapređenja kvaliteta usluga u hotelima.

1. TEORIJSKE OSNOVE LIDERSTVA

1.1. Pojam liderstva

Pojam liderstva datira od davnina, kada se vezivao za istorijske vođe kao što su Mahatma Gandhi, Julije Cezar, Aleksandar Veliki i drugi. Postavlja se pitanje šta je to zajedničko svim liderima, da li ih određene osobine, sposobnosti ili oblici ponašanja izdvajaju u odnosu na druge ljude i šta je to što čini da lideri oko sebe okupljaju sledbenike. Iako se o liderstvu spekulisalo od davnih vremena, tek u XX veku liderstvo je postalo predmet naučnih istraživanja. Za efektivno funkcionisanje savremenih organizacija ključni su lideri koji utiču na svoje sledbenike, motivišu ih, kreiraju strategiju, misiju i viziju. Lideri vode organizaciju kroz promene koje su neizbežne u savremenom poslovanju, bilo da su u pitanju interne promene ili promene u eksternoj sredini. Liderstvo je konkurentska prednost i jedan od ključnih elemenata uspeha organizacija.

Huertas-Valdivia i dr. (2022) su analizirali evoluciju u broju publikovanih radova iz oblasti liderstva u ugostiteljstvu. Najraniji članci pronađeni u njihovoj pretrazi bili su iz 1977. i 1989. godine. Do 2004. godine povremeno su objavljivani radovi o liderstvu, a od 2004. do 2015. objavljeno je 68 radova. Od 2016. godine počinje intenzivnije publikovanje radova iz oblasti liderstva u ugostiteljstvu, sa 212 objavljenih radova za manje od 6 godina.

Liderstvo kao koncept je predmet istraživanja organizacionih nauka i menadžmenta (Yamak i Eyupoglu, 2018). Istraživanja o liderstvu imaju veliki potencijal u razvijanju interesantnih teorija, pod uslovom da se sistematično sprovedu empirijska istraživanja (Hughes i dr. 2018).

1.1.1. Definicija liderstva

S obzirom na to da je proces liderstva vrlo kompleksan, postoji veliki broj definicija liderstva u zavisnosti od trenutka, potreba, ambijenta, političke situacije i mnogih drugih elemenata.

Liderstvo se najjednostavnije može definisati kao uticaj na druge. Međutim, liderstvo se mora posmatrati kao složeniji proces uzimajući u obzir lične osobine lidera, kao i različite okolnosti, situacije i okruženje u kojima lideri vrše svoj uticaj na druge (Bavik i Koseoglu, 2022).

Tokom prethodnih godina razvijeni su brojni pristupi i klasifikacije na osnovu kojih bi liderstvo moglo da se definiše (Fleishman i dr. 1991).

Ne postoji jedinstvena definicija koja ubuhvata sve aspekte liderstva. Prema Yuklu (1989), liderstvo predstavlja različite stvari za različite ljude. On smatra da istraživači definišu liderstvo polazeći iz svoje perspektive, uzimajući u obzir aspekte koji su njima lično najinteresantniji. Yukl navodi više različitih definicija liderstva sa ciljem da ukaže na različite pristupe ovom pojmu. Prema jednoj definiciji, liderstvo je ponašanje pojedinca koje usmerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju. Prema drugoj, liderstvo je posebna vrsta odnosa moći, koju karakteriše percepcija člana grupe da drugi član grupe ima pravo da propiše određene

obrasce ponašanja u grupi. Treća definicija određuje liderstvo kao međuljudski uticaj, koji se sprovodi u određenim situacijama kroz proces komunikacije, ka ostvarenju postavljenog cilja ili ciljeva. Prema četvrtoj definiciji, liderstvo je interakcija između ljudi u kojoj jedna osoba predstavlja informacije na takav način da druga osoba postaje ubeđena da će rezultati njenog rada biti bolji ako se ponaša onako kako je predloženo ili poželjno. Peta definicija određuje liderstvo kao dodatni uticaj koji je iznad mehaničkog usaglašavanja sa rutinskim direktivama u okviru organizacije. Po šestoj definiciji, liderstvo je proces uticanja na aktivnosti organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva.

Savremene teorije o liderstvu stavljaju u fokus zaposlene i odnose između lidera i zaposlenih. Zadovoljni zaposleni dovode do boljih poslovnih rezultata (Chan, 2014; Li i dr. 2012; Choi, 2006).

Prema istraživanju Simkhada i Bhattaraia (2023) efektivno liderstvo podrazumeva četiri dimenzije: lider kao uzor (*role model*), osnaživanje tima, nagrađivanje na osnovu učinka, razvijanje veština sektora.

Vlahović (2008) navodi da, iako definicije liderstva variraju, postoji nekoliko karakteristika tipičnih za liderstvo:

- Liderstvo je proces koji podrazumeva da lider utiče na sledbenike i sledbenici na lidera.
- Uticaj je osnovna komponenta liderstva, bez uticaja liderstvo ne postoji.
- Liderstvo se odvija u grupama u kojima se vrši uticaj zbog ostvarivanja zajedničkih ciljeva.
- Liderstvo podrazumeva postojanje ciljeva, gde se individue usmeravaju ka ostvarenju ciljeva grupe.

Liderstvo je pitanje moralnih vrednosti. Lider ne treba da zapostavi moralne komponente liderstva. Lideri treba da prenose poruke o etici, jer imaju moć nad sledbenicima koji ih podržavaju i poštuju (Stoner i dr. 2002).

Milisavljević (2008) ističe da je liderstvo kombinacija talenta i sposobnosti da se utiče na druge. Lideri utiču na to da sledbenici sa njima dele iste vrednosti i viziju i da prihvataju strategiju. Lideri kreiraju nove ideje, a ako imaju sposobnost da utiču na sledbenike da sa njima dele iste vrednosti učiniće da preduzeće ostvari izvanredne rezultate. Fokus je na interakciji lidera i sledbenika.

1.1.2. Svrha liderstva

Od lidera se očekuje da podržavaju i motivišu zaposlene i smatraju se odgovornim za kreiranje organizacione kulture i atmosfere (Giousmpasoglou i dr. 2021). U procesima interakcije u kojima lideri vrše uticaj na svoje sledbenike, različiti lideri koriste različite metode na putu ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Zajednička im je sposobnost uticaja na sledbenike sa ciljem postizanja izvrsnih rezultata. Lideri imaju viziju i teže da je prenesu na sledbenike, kako bi sledbenici sa njima delili sistem vrednosti i kulturu, kao i zajedničke ciljeve. Motivisanjem i inspirisanjem sledbenika lideri usmeravaju aktivnosti sledbenika ka postizanju misije. Kada sledbenici razumeju misiju, kada su svesni svoje uloge u ostvarivanju misije i važnosti posla koji obavljaju, a pritom imaju i mogućnost učestvovanja u donošenju odluka, velike su šanse

da će razviti osećaj pripadnosti i voljno usmeriti sve svoje aktivnosti ka postizanju izvanrednih rezultata. Efektivni lideri su sposobni da prepoznaju i nagrađuju uspehe, kao i da stvaraju nove lidere. Oni utiču na kvalitet života svojih sledbenika, na jačanje njihovog samopouzdanja, unapređenje veština i znanja. Uloga lidera je i stvaranje stabilnog okruženja gde se problemi i konflikti rešavaju na konstruktivan i kreativan način. Lideri drže grupu na okupu, organizuju aktivnosti grupe, dodeljuju uloge članovima tima i utiču na njihovu saradnju i jačanje timskog duha.

Milisavljević (2008) navodi deset funkcija liderstva:

- Postavljanje ciljeva;
- Promocija zajedničkih vrednosti;
- Motivacija sledbenika na putu ka ostvarenju ciljeva;
- Upravljanje procesima;
- Ostvarenje jedinstva u okviru konteksta različitosti;
- Stvaranje međusobnog poverenja;
- Obrazovanje i učenje;
- Simbol grupnog identiteta;
- Predstavljanje grupnih interesa;
- Prilagođavanje promenama.

Milisavljević i Todorović (1991) ističu da je osnovna uloga lidera da kreira strategijsku viziju koja će da pokrene ljude da se svojevolejno trude da doprinesu da se vizija ostvari. Pritom, lider vrši uticaj na stavove, mišljenje, odluke i ponašanje sledbenika. On inspiriše i motiviše druge da slobodnom voljom prihvate strategijsku viziju. Kada kreiraju viziju lideri osmišljavaju i nove ideje, pristupe i metode i spremni su na promene kada su u pitanju izbori strategije. Lideri formiraju kulturu i odgovorni su za njenu primenu. Svojim talentom pokreću zaposlene da se identifikuju sa kulturom, vizijom i strategijom, kako bi pružili i više nego što se od njih očekuje. Neophodno je da lideri imaju integritet i da sa sledbenicima izgrade odnos razumevanja i poverenja.

Robbins i Coulter (2005) navode pet dimenzija koje čine koncept poverenja: *integritet*-poštenje i iskrenost, *kompetentnost*- stručno znanje i veštine, *doslednost*- pouzdanost, predvidljivost, *lojalnost*- želja da se fizički i emocionalno zaštiti osoba i *otvorenost*- želja da se podele ideje i informacije.

Bez liderstva nema uspešne transformacije preduzeća (Čerović, 2020). Aktivnosti lidera su usmerene ka održanju grupe na okupu i zadacima koje grupa treba da izvrši kako bi se ostvarili ciljevi.

1.1.3. Liderstvo i moć

Moć se može jednostavno definisati kao sposobnost da se utiče na ponašanje drugih, da se drugi ljudi ubede da rade stvari koje inače ne bi radili i da se uticajem savlada otpor prema promenama (Lumpkin, 2007).

Moćni lideri su otporni i sposobni da otpornost prenesu na zaposlene. Oni su sposobni da se prilagođavaju promenama, da planiraju i reaguju u zavisnosti od situacije, da improvizuju

kada je potrebno, ali i da kontrolišu situaciju i prilagođavaju instrukcije ka zaposlenima kako bi omogućili zajednički rast. Tako pozitivno utiču na stabilnost i otpornost zaposlenih, a negativno na fluktuaciju (Zhang i dr. 2023).

Vršenjem uticaja mogu da se postignu tri kvalitativno različita rezultata: posvećenost, saglasnost i otpor. Posvećenost je najpovoljniji rezultat koji se može postići vršenjem uticaja. Posvećeni sledbenici se u potpunosti slažu sa odlukama ili zahtevima lidera i ulažu veliki napor da efektivno implementiraju odluke ili izvrše zahteve. Saglasnost je nešto manje povoljan rezultat uticaja lidera na sledbenike. Ako su sledbenici saglasni sa odlukama i zahtevima lidera, znači da ih sprovede i izvršavaju uz minimalan napor, bez entuzijazma i unutrašnjeg ubeđenja u ispravnost odluka. U tom slučaju lideri utiču na ponašanje, ali ne i na stavove sledbenika. Najnepovoljniji uticaj je otpor koji lideri mogu da izazovu kod sledbenika. U tom slučaju sledbenici se ne slažu sa odlukama ili zahtevima lidera i izbegavaju njihovo sprovođenje i izvršenje (Yukl, 1989).

Liderstvo podrazumeva proces kojim se utiče na pojedince i usmeravaju se njihove aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi grupe. Liderstvo podrazumeva različitu raspodelu moći između lidera i sledbenika, pri čemu lideri imaju više moći i koriste različite forme moći kako bi uticali na sledbenike. Koristeći moć i uticaj lideri postižu da se ostvare definisani ciljevi. Sve vrste moći mogu se koristiti pozitivno ukoliko imaju legitimitet i svrhu. Ako se moći koriste izvan legitimnih granica i tako nanose štetu ili ugrožavaju procese, postaju negativne moći. Osim toga, motivi moći mogu biti različiti- personalizovani, kada se moć koristi za ostvarivanje ličnih interesa ili socijalizovani, kada lideri primarno teže ka ostvarenju vizije organizacije i društvenih interesa. Lider treba da teži sticanju i održavanju pozicije moći. To se postiže različitim taktikama, kao što su stvaranje koalicije sa moćnim ljudima u organizaciji i van nje i širenje mreže kontakata, zatim dobijanje i kontrola informacija, kao i kontrola komunikacije (Milisavljević, 2008).

Prema Yuklu (1989), postoji više različitih izvora moći, a zasnovani su na poziciji, ličnim osobinama ili političkoj moći. Moć zasnovana na poziciji podrazumeva formalni autoritet, odnosno legitimnu moć. Osobe na određenim pozicijama imaju pravo da postavljaju pravila i procedure, donose odluke, upućuju zahteve ka zaposlenima, kontrolišu informacije, resurse, opremu ili novac. Osim formalnog autoriteta moć na osnovu pozicije podrazumeva i moć nagrađivanja i moć kažnjavanja. Menadžeri na višim pozicijama imaju veću kontrolu nad resursima i uticaj na kompenzaciju u vidu zarada zaposlenih, bonusa, stimulacija, promocija, nagrada i priznanja. Sa druge strane, moć kažnjavanja primenjuje se ukoliko se zaposleni ne ponašaju na odgovarajući način i time se izaziva strah. Kada su u pitanju lične osobine kao izvori moći znači da moć proističe iz karakteristika ili ponašanja ličnosti. Jedan od izvora moći na osnovu osobina je moć eksperata. Eksperti imaju moć ukoliko su drugi zavisni od njihove ekspertize i potreban im je njihov savet ili pomoć. Važan izvor moći je lojalnost i prijateljstvo koje zaposleni mogu izgraditi prema lideru tokom vremena ukoliko se sam lider ponaša fer, prijateljski, brižno i sa puno poštovanja i poverenja. Harizma koju imaju mnogi lideri takođe je važan izvor moći. Harizmatični lideri su entuzijastični, ubedljivi i imaju čvrsta uverenja u koja sledbenici veruju. Politička moć podrazumeva kontrolu nad procesima odlučivanja, stvaranje koalicija unutar organizacije kao i pozivanje uticajnih članova društva i privrede van organizacije da postanu članovi upravnog odbora i pruže javnu podršku organizaciji.

1.1.4. Liderstvo i autoritet

Formalni autoritet podrazumeva moć zasnovanu na poziciji, ali i na sposobnostima menadžera i lidera. Autoritet je pravo primene sile na druge (Milisavljević, 2008).

Zvaničan autoritet je povezan sa strukturom i menadžmentom organizacije. Zasniva se na prihvatanju prava menadžera da vrši uticaj, a potiče od zvaničnog položaja menadžera u organizaciji. Osim toga, autoritet može proisteći i iz sposobnosti i stručnosti lidera, što ih čini veoma upućenim u poslovanje (Čerović, 2013; Stoner i dr. 2002).

Postoje tri vrste autoriteta prema vrsti moći na kojoj se zasnivaju:

- Komandni autoritet imaju menadžeri na vrhu hijerarhije, koji se po poziciji nalaze na liniji komandovanja i odgovorni su za ostvarivanje organizacionih ciljeva na svim nivoima.
- Savetodavni autoritet se zasniva na stručnoj moći i imaju ga pojedinci zaduženi za pružanje konsultacija.
- Funkcijski autoritet zasniva se na legitimnoj i stručnoj moći. Svojestven je svim organizacijama, a imaju ga članovi određenih specijalističkih odeljenja koji kontrolišu organizacione aktivnosti drugih odeljenja u domenu njihove specijalnosti.

1.1.5. Lideri i menadžeri

Nisu svi menadžeri lideri i obrnuto, svi lideri ne mogu da budu dobri menadžeri. Za uspešne organizacije bi bilo dobro da imaju više lidera, a manje menadžera. Lideri nisu samo na čelu organizacije. Strateške odluke se donose na više nivoa, tako da je u organizacijama potrebno više pojedinaca sa liderskim osobinama, sposobnih da kreiraju viziju i utiču na druge tako što ih pokreću ka ostvarenju vizije. Lideri su poželjni jer inspirišu lojalnost i poverenje, upravljaju talentima, usmeravaju i vode ljude do cilja. U kriznim momentima ulivaju osećaj sigurnosti i stabilnosti. U okruženju se konstantno dešavaju promene na koje organizacije moraju da odgovore da bi se prilagodile i opstale. Zbog toga su im potrebni ljudi koji znaju da upravljaju, ali i da kreativnim idejama stvore konkurentsku prednost. Najvažnija razlika između menadžera i lidera je izvor moći i vrsta autoriteta. Menadžeri su izabrani na svoje pozicije, a pozicije im donose moć i formalni autoritet. Sa druge strane, lideri se izdvajaju svojom sposobnošću da utiču na druge ljude, a sledbenici ih prate prema sopstvenoj želji i izboru. Ipak, to ne znači da su lideri sposobni da obavljaju i druge menadžerske funkcije- planiranje, organizovanje, kontrolu. Liderstvo podrazumeva proces motivisanja i inspirisanja ljudi.

Menadžer može biti uspešan u planiranju i organizovanju, ali bez motivacionih sposobnosti lidera. Sa druge strane lider može biti uspešan u stimulisanju raspoloženja i privrženosti, ali bez menadžerskih sposobnosti da kanališe energiju izazvanu kod drugih (Stoner i dr. 2002).

Menadžeri utiču na druge na osnovu formalnog autoriteta koji podrazumeva njihova pozicija, a lideri se imenuju ili se izdvajaju iz grupa i utiču na zaposlene iz razloga koji su izvan formalnog autoriteta (Robbins i Coulter, 2005).

Pri poređenju menadžmenta i liderstva, može se reći da je kod menadžmenta akcentat na kontroli, a kod liderstva na inspirisanju i promenama. Menadžment podrazumeva planiranje, a liderstvo davanje smernica. Davanjem smernica lideri pomažu sledbenicima da prođu kroz promene nastale kreiranjem vizije. Kreiranjem vizije daje se smer organizaciji, a zaposleni se pokreću da urade i više nego što se od njih očekuje. I menadžment i liderstvo imaju za cilj da se posao obavi preko sledbenika, odnosno zaposlenih, ali liderstvo podrazumeva deljenje istih vrednosti i stavova o poslu i načinu na koji se on obavlja. Lideri su spremni na drastičnije promene i inovacije kada su u pitanju strategijski izbori. Oni kreiraju nove ideje, pristupe i metode (Milisavljević i Todorović, 1991).

Vlahović (2008) sumira nekoliko razlika između menadžera i lidera:

- Lideri su usmereni ka viziji i ciljevima i efektivni su- rade prave stvari, konstantno obezbeđujući promene. Menadžeri su efikasni- rade stvari na pravi način i usmereni su ka kratkoročnim rezultatima i ciljevima.
- Menadžeri su administratori, dok su lideri inovatori. Menadžeri se uglavnom oslanjaju na znanja koja su stekli i utvrđena pravila i procedure, dok se lideri često vode intuicijom i emocijama.
- Menadžeri su fokusirani na sistem, definisanje strukture, procedura, kadrovskih rešenja i ovlašćenja. Lideri se fokusiraju na ljude- uvažavaju ih, motivišu, inspirišu da budu kreativni i inovativni. Usmeravaju ih ka zajedničkom cilju, kroz reči i dela im približavaju strategiju i viziju.
- Menadžeri kontrolišu, prate rezultate, fokusirani su na planove i uočavanje odstupanja od planova. Lideri se oslanjaju na poverenje. Trude se da uspostave blizak odnos sa ljudima i uglavnom jako dobro poznaju svoj tim. Prepoznaju potrebe članova tima i zadovoljenjem tih potreba stimulišu ih i motivišu da savladaju prepreke.
- Menadžeri se bave operativnim zadacima, lideri se bave širom strategijom. Menadžeri obično dobro poznaju svaki segment sistema kojim rukovode, dok lideri ne moraju biti iskusni u poslovanju, ali doprinose svojom energijom i inovativnim idejama.

1.1.6. Lideri i sledbenici

Mnogi autori (Burns, 1978; Heller i Van Til, 1982; Jago, 1982) smatraju da su liderima potrebni sledbenici, a sledbenicima lideri. U tom procesu postoji međusobna povezanost između lidera i sledbenika. Lideri imaju odgovornost, ali i moralnu obavezu da brinu o sledbenicima i njihovim potrebama i interesima. U tom međusobnom odnosu lideri nisu iznad sledbenika, niti su važniji od njih. Oni su uvek zajedno i predstavljaju dve strane istog procesa.

Istraživanja su pokazala da lideri imaju značajan uticaj na sledbenike kada su u pitanju njihove performanse (Jiang i dr. 2020; Wu i dr. 2020).

Liderstvo bez sledbenika ne postoji. Lider uticajem želi da napravi promene, kako bi usmerio sledbenike ka ostvarenju zajedničkog cilja. Uticaj mora biti legitiman, razuman i opravdan kako bi ga sledbenici voljno prihvatili. Lideri moraju imati moć da bi mogli da utiču na sledbenike i da ih pokrenu ka promenama. Moć se stiče pozicijom, stručnošću ili osobinama i sposobnostima. Lideri su uspešni ako inspirišu sledbenike da voljno prihvate viziju i usmere

svoje aktivnosti i ponašanje ka njenom ostvarenju. Zaposleni se ne mogu prisiliti da budu sledbenici.

Milislavljević (2008) navodi dve kategorije motivacije sledbenika: racionalnu i iracionalnu. Racionalna je svesna i predstavlja očekivanja da se stekne novac, status, moć ili pripadnost grupi. Iracionalna motivacija je nesvesna, ne može da se kontroliše i rezultat je povezanosti lidera i sledbenika na emocionalnom nivou. Sledbenici vide lidera kao pametnog, sposobnog, harizmatičnog i to je ono što ih povezuje. Lideri i sledbenici treba da se razumeju međusobno, jer oni čine grupu u kojoj članovi međusobno vrše uticaj jedni na druge, a imaju zajednički cilj. Članovi grupe su pojedinci koji imaju različite osobine, stavove i motive. Ako dele slična verovanja i kulturu, pojedinci čine kohezivniju grupu. Da bi lider bio efektivan neophodno je da zna da komunicira sa sledbenicima na takav način da sledbenici znaju zajedničku svrhu i put ka ostvarenju ciljeva. Lider treba da pokazuje empatiju u odnosu prema sledbenicima i da ima razumevanja za njihova osećanja. Najbolji efekat se postiže ako se u grupi lidera i sledbenika neguju vrednosti kao što su poverenje, odanost i saradnja. Poverenje podrazumeva integritet, kompetentnost, pouzdanost, lojalnost i otvorenost. Lideri moraju da saraduju sa sledbenicima uvažavajući njihove posebnosti, kao i sredinu u kojoj rade i prilagođavajući im se. Lider komunicira ciljeve organizacije putem akcija i ponašanja i komunikacijom utiče na sledbenike.

Poverenje između lidera i sledbenika dovodi do konstruktivnog odnosa koji donosi beneficije i za jedne i za druge. Poverenje utiče na poslovnu klimu u kojoj dolazi do izražaja kooperativnost, inovativnost, transparentnost i otvorenost (Boadi i dr. 2022).

Istraživanja su pokazala da u turizmu i ugostiteljstvu lideri mogu imati poseban pozitivan uticaj na sledbenike, na njihove stavove i ponašanje. Lideri utiču na odnos međusobnog poverenja sa zaposlenima (Jaiswal i Dhar, 2017), na posvećenost zaposlenih (Bobbio i dr. 2012) i predanost poslu (De Clercq i dr. 2014).

1.1.7. Stilovi liderstva

Istraživači univerziteta u Ohaju uradili su prvo obimnije istraživanje o liderstvu. Identifikovali su dve dimenzije liderstva: stvaranje strukture i odnos prema drugima (Milislavljević, 2008). Prva dimenzija podrazumeva organizovanje i definisanje odnosa u grupi-kreiranje zadataka, procedura, očekivanja, postavljanje rokova, delegiranje. Druga dimenzija odnosi se na stvaranje sredine u kojoj je važna emotivna podrška, poverenje, prijateljstvo.

Nešto kasnije, objavljena je studija univerziteta u Mičigenu, prema kojoj se takođe izdvajaju dve dimenzije ponašanja lidera: orijentacija na proizvodnju, koja naglašava proizvodne i tehničke aspekte posla i orijentacija na zaposlene, gde su u fokusu lične potrebe zaposlenih.

Studija Ajova univerziteta ističe tri vrste liderskog ponašanja: autokratsko (autoritativno), *laissez-fair* i demokratsko (liberalno). Autokratsko je orijentisano na performanse, odnosno ostvarenje ciljeva. Demokratsko u fokus stavlja socijalnu stabilnost, orijentisano je na kreiranje dobre atmosfere među zaposlenima. *Laissez-fair* ima elemente i jednog i drugog.

Burns (1978) je prvi definisao transformaciono liderstvo, nasuprot transakcionom. Transakciono liderstvo je fokusirano na zadatke, birokratsko i autoritativno, dok je transformaciono liderstvo motivaciono i oslanja se na više ideale i moralne vrednosti. Transakciono liderstvo podrazumeva unapred utvrđene rezultate i stimuliše zaposlene nagradama i kaznama u odnosu na ostvarenje očekivanih rezultata (Bavik i Koseoglu, 2022).

Bass i Avolio (1994) su nadogradili teoriju o transformacionom i transakcionom liderstvu ističući da jedan stil ne isključuje nužno drugi i da uspešni lideri često primenjuju kombinaciju dva stila. Transformacioni lideri podstiču emocije kao što su poverenje, lojalnost i poštovanje. Sledbenici prihvataju ciljeve i misiju organizacije, stavljajući ih ispred ličnih interesa i ciljeva. Sledbenici veruju u više vrednosti, osećaju da su deo organizacije i shvataju svoj značaj i doprinos u njoj.

Lider može da prilagođava stil u zavisnosti od spremnosti sledbenika i njihove motivacije. Prema teoriji HB (Hersey i Blanchard) postoje četiri leaderska stila u odnosu na spremnost i motivaciju sledbenika: *reći* (koristi se kada je niska spremnost i niska motivacija sledbenika, izdaju se direktive i orijentacija je na zadacima), *prodati* (primenjuje se kada je osrednja spremnost i visoka motivacija, sledbenici nisu sposobni da prihvate zadatak, ali su motivisani, potrebna su im specifična usmerenja), *participirati* (visoka spremnost, niska motivacija- akcentat je na dvosmenoj komunikaciji i saradnji, kako bi se sledbenici motivisali) i *delegirati* (visoka spremnost i visoka motivacija sledbenika, potrebno je vrlo malo podrške i usmeravanja, jer su sledbenici i sposobni i motivisani za izvršenje zadataka).

U svakom slučaju, lideru je za uspešnost potrebno da ostvari dobre odnose sa sledbenicima, kako bi oni učestvovali u postizanju zajedničkih ciljeva. Lider teži ka tome da obezbedi lojalnost sledbenika koji će biti spremni za saradnju, ali i za preuzimanje određenih dužnosti. Zbog toga lideri pokušavaju da nađu što adekvatniji način na koji će uticati na sledbenike i obezbediti njihovu podršku za put ka ostvarenju misije.

Istraživanja su pokazala da određeni stilovi liderstva pozitivno utiču na poslovne rezultate tako što dovode do podizanja kvaliteta usluga, posvećenosti zaposlenih organizaciji, predanosti poslu, zadovoljstva zaposlenih i korisnika (Decuypere i Schaufeli 2020; Huertas-Valdivia i dr. 2019).

Ako se stilovi liderstva pravilno koriste prilikom rukovođenja to dovodi do poboljšanja odnosa sa sledbenicima, pozitivnije organizacione klime i boljih performansi.

Transakciono liderstvo podrazumeva princip nagrađivanja za dobre performanse uz praćenje učinka zaposlenih, kao i princip kažnjavanja za učinak ispod očekivanog. Sa druge strane, transformaciono liderstvo podrazumeva inspirisanje sledbenika od strane lidera deljenjem vizije i podsticanjem entuzijazma kako bi se ostvarili zajednički ciljevi. Transformaciono liderstvo daje bolje rezultate dugoročno, ali u uslovima stalnih i brzih promena nekada je bolje primeniti transakcioni leaderski stil kako bi se osigurala primena pravila i procedura. Patiar i Wang (2020) istraživali su uticaj nagrada, bonusa, stimulacija i drugih finansijskih i nefinansijskih beneficija na učinak zaposlenih i došli su do zaključka da zaposleni ulažu veći napor kako bi postigli bolje rezultate i zadovoljstvo korisnika ako su stimulisani od strane menadžera. Sa druge strane, zaposleni ulažu dodatni napor i ako su inspirisani i motivisani deljenjem zajedničkih ciljeva i vizije. Oba leaderska stila mogu imati pozitivan uticaj na poslovne rezultate.

Bavik i Koseoglu (2022) su proučavali studije o liderstvu u ugostiteljstvu kroz analizu broja citata. Fokusirali su se na razumevanje različitih tipova liderstva u turizmu i ugostiteljstvu. Empirijski dokazi iz njihove studije sugerišu da je liderstvo važan faktor zadovoljstva zaposlenih i gostiju bez obzira na liderski stil. Rezultati pokazuju pozitivan uticaj etičkog, autentičnog, uslužnog i transformacionog liderstva. Menadžeri u turizmu i ugostiteljstvu treba da razmisle o korišćenju stilova rukovođenja orijentisanih na zaposlene.

Elkhwesky i dr. (2022) su proučavali stilove liderstva koji se primenjuju u turizmu i ugostiteljstvu kroz analizu 79 članaka o liderstvu između 2008. i 2020. godine. Iako se pokazalo da u praksi ima preklapanja između različitih stilova liderstva, neki stilovi imaju negativan, a neki pozitivan uticaj na zaposlene. Autokratski stilovi rukovođenja mogu povećati stres i imati negativan uticaj na mentalno zdravlje zaposlenih. Pasivni i *laissez-faire* stilovi rukovođenja mogu imati negativan uticaj na dodatno angažovanje zaposlenih, na njihovo zadovoljstvo, efikasnost i efektivnost jer lider izbegava odgovornost i donošenje odluka. Sa druge strane, transformacioni liderski stilovi, autentično, etičko, uslužno i ovlašćujuće liderstvo mogu imati pozitivan uticaj na zaposlene, na njihove stavove, ponašanje, predanost i posvećenost.

1.2. Osobine i ponašanje lidera

Liderstvo je proučavano na različite načine u zavisnosti od metodologije koju su primenjivali istraživači, kao i njihovog koncepta liderstva. Svi pristupi istraživanjima se mogu svrstati u jedan od četiri pristupa, u zavisnosti od toga da li se liderstvo bazira na moći i uticaju, osobinama lidera, ponašanju lidera ili situaciji. U nastavku će biti prikazane neke od osobina lidera, kao i njihovih veština i oblika ponašanja za koje se veruje da su poželjne za uspešno liderstvo. Neke od osobina lidera mogu biti urođene, ali za uspešno liderstvo može se raditi na veštinama koje mogu da se usavršavaju učenjem i vežbanjem. Na ponašanje lidera, pored njihovih osobina i veština, utiče i njihova motivacija i spremnost da se razvijaju kao lideri.

1.2.1. Osobine lidera

U pristupu istraživanja liderstva na osnovu osobina naglašavaju se lični atributi lidera. U ranijim istraživanjima govorilo se o određenim osobinama koje lideri poseduju, kao što su inteligencija, neiscrpna energija, nepogrešiva intuicija i sposobnost predviđanja, moć ubeđivanja (Bavik i Koseoglu, 2022). Međutim, nije dokazano da neka od ovih osobina može da garantuje uspešno liderstvo. Zbog toga su se kasnija istraživanja o osobinama lidera bazirala na proučavanju motivacije lidera i posebnih veština koje utiču na ponašanje i efektivnost lidera (Yukl, 1989).

Neki teoretičari smatraju da su osobine lidera urođene, dok drugi veruju da se osobine koje čine lidera stiču kroz iskustvo i učenje.

Prema Yuklu (1989) neke od osobina koje su karakteristične za uspešne lidere su sledeće:

- prilagodljivi različitim situacijama
- reaguju na društveno okruženje
- ambiciozni i orijentisani ka postizanju rezultata

- asertivni
- kooperativni
- odlučni
- pouzdani
- dominantni
- energični
- uporni
- sigurni u sebe
- tolerantni na stres
- rado preuzimaju odgovornost.

Neke od osobina ličnosti koje se direktno odnose na liderstvo su (Vlahović, 2008):

- neiscrpn energija koja ih čini neumornim i upornim kada su u pitanju aktivnosti i inicijative;
- želja da vode- želja da utiču na druge uz pokazivanje spremnosti na prihvatanje odgovornosti;
- poštenje i integritet- izgrađuju odnose međusobnog poverenja sa svojim sledbenicima, ispunjavaju obećanja;
- samopouzdanje- nikada ne sumnjaju u sebe, veruju u ispravnost svojih ciljeva i odluka;
- inteligencija- prikupljanjem, sintetizovanjem i tumačenjem velikog broja podataka lideri kreiraju vizije, rešavaju probleme, donose važne odluke.

1.2.2. Veštine i ponašanje lidera

Osim ličnih osobina, za lidere su karakteristične i neke od sledećih veština:

- relevantno poslovno znanje- imaju visok nivo znanja o kompaniji i njenoj organizacionoj kulturi, poseduju tehnička znanja, poznaju zadatke;
- obrazovanje- formalno i neformalno;
- manuelne veštine, fizička i mentalna snaga i izdržljivost;
- taktičnost, komunikacione veštine, socijalne veštine;
- emocionalna inteligencija;
- retoričke veštine- veštine izlaganja, objašnjavanja, pregovaranja, ubeđivanja;
- organizacione veštine, veštine planiranja.

Za lidere su karakteristični i specifični oblici ponašanja koji su povezani sa njihovim osobinama i veštinama, ali i sa situacijama u kojima se nalaze.

Lideri su fleksibilni, što znači da se lako prilagođavaju promenama i različitim internim i eksternim uticajima. Reaguju na društveno okruženje tako što na najbolji način koriste emocionalnu inteligenciju i komunikacione veštine. Tako stvaraju mrežu kontakata u kompaniji i van nje, lako stvaraju koalicije i kooperativni su, rešavaju konflikte na konstruktivan način. Najčešće su uzor svojim sledbenicima i lako ostvaruju uticaj. Znaju kako da vode grupu sledbenika i kako da postignu da se članovi tima identifikuju sa timom kako bi se postigao grupni identitet. Naglašavaju zajedničke interese i neophodnu kolaboraciju kako bi se oni

ostvarili. Saosećajni su i veruju u ljude, znaju kako da izvuku najbolje iz ljudi i otkriju njihov pun potencijal. Sa druge strane, imaju integritet i postižu da se i njima veruje. Lideri su orijentisani ka ciljevima i postizanju rezultata. Imaju visoku motivaciju da postignu uspeh, postavljaju izazovne, ali realistične ciljeve, određuju načine na koje će se doći do cilja uz prevazilaženje prepreka. Lideri su proaktivni, energični i dinamični, što znači da ne čekaju da se nešto desi, već sami iniciraju promene i preuzimaju akciju. Lideri vole osećaj moći, ponašaju se dominantno i vole da utiču na druge. Puni su samopouzdanja, na osnovu čega lako, brzo i bez oklevanja donose odluke. Sigurni su u ispravnost svojih verovanja, stavova i odluka i rado preuzimaju odgovornost za njih. Rado se upuštaju u rizične situacije, jer su svesni svoje inteligencije, kreativnosti, snalažljivosti i izdržljivosti. Lideri stalno imaju želju da uče, kako kroz iskustvo tako i kroz dodatno usavršavanje. Oni imaju puno interesovanja, prate aktuelna dešavanja i novosti.

Yukl (1989) navodi nekoliko pokretačkih sila koje motivišu menadžere da postanu lideri:

- pozitivan stav prema autoritetu i svojim nadređenima- na taj način menadžeri stiču potrebna znanja, resurse i podršku koji im pomažu da odgovore na zahteve posla i da se razvijaju;
- takmičarski duh- želja da se takmiče sa kolegama na istim ili sličnim pozicijama, da se bore za sebe i svoj tim kako bi ostvarili bolji status i napredak;
- želja za asertivnim ponašanjem- spremnost na promene, na donošenje odluka i neophodnih disciplinskih mera, spremnost da stanu u zaštitu i odbranu grupe;
- želja za moći i vlašću- sprovođenje moći nad podređenima u smislu davanja instrukcija, praktikovanja nagrađivanja ili kažnjavanja u zavisnosti od situacije;
- želja za izdvajanjem iz grupe- spremnost da se preuzme odgovornost isticanjem sebe kao osobe na koju treba obratiti pažnju, ali koja je spremna i za diskusiju i za kritiku;
- spremnost da izvršavaju i rutinske i administrativne poslove.

Najčešći motivatori za lidere su: osećaj vlasti, moći i pažnje, želja za bogatstvom i društvenim položajem, želja za ostvarivanjem i priznanjem, želja za zadovoljstvom i ispunjenjem, mogućnost da se pomogne drugima (Vlahović, 2008).

1.3. Kontigentne teorije liderstva

Kontigentne (situacione) teorije liderstva razvile su se kada su pojedini autori uočili da ne postoji idealan stil liderstva koji je efektivan u svakoj organizaciji ili u svakoj situaciji. Zbog toga su istraživali faktore koji u različitim situacijama utiču na efektivnost određenog stila liderstva. Četiri najpoznatije situacione teorije liderstva su:

- Model situacionog liderstva koji su stvorili Hersey i Blanchard;
- Fidlerov model;
- Model put-cilj;
- Model: odluka o uključenju potčinjenih.

U nastavku će biti analizirana svaka od navedenih kontigentnih (situacionih) teorija sa namerom da se predstave razlike u konceptu u odnosu na situacione varijable. Situacione

varijable mogu da budu: spremnost sledbenika, odnos između lidera i sledbenika, pozicija moći lidera, struktura zadataka, zadovoljstvo zaposlenih, karakteristike zaposlenih, karakteristike zadataka, uključivanje zaposlenih.

1.3.1. Model situacionog liderstva

Hersey i Blanchard su razvili teoriju po kojoj leaderski stil treba da bude fleksibilan i da se menja u zavisnosti od spremnosti sledbenika. Spremnost sledbenika je situaciona varijabla koja određuje leaderski stil. Pod spremnošću se podrazumeva spremnost u smislu tehničkog poznavanja posla i zadataka, kao i psihološka spremnost u smislu motivacije i samopouzdanja. Nivo spremnosti sledbenika određuje optimalno ponašanje lidera. U tom smislu ponašanje lidera se menja kako zrelost i spremnost sledbenika raste. U početku, kada je spremnost sledbenika niska, ponašanje lidera je više orijentisano na zadatke nego na odnose. Odnos između lidera i sledbenika prolazi kroz četiri faze. U prvoj fazi, spremnost sledbenika je niska i kada je u pitanju poznavanje zadatka i samopouzdanje. Tada lideri primenjuju direktivan stil, orijentisan na zadatke. Daju jasne instrukcije, postavljaju ciljeve, standarde i procedure. U drugoj i trećoj fazi spremnost sledbenika raste kada je u pitanju spremnost za zadatke. Motivacija i samopouzdanje tada variraju, tako da je bitno da lideri više usmere svoje ponašanje ka izgradnji odnosa sa sledbenicima. Potrebno je da ih motivišu, podržavaju, konsultuju i uključuju u proces donošenja odluka. Potrebno je da im posvete pažnju i zahvalnost i da sa njima izgrade odnos poverenja. Ipak, posebno u drugoj fazi, potrebno je da umereno primenjuju i direktivan stil i da organizuju posao. U četvrtoj fazi sledbenici su potpuno spremni, poznaju posao i sigurni su u sebe. U toj fazi lideri bi trebalo da delegiraju zadatke sledbenicima i da im prepuste autonomiju. Sledbenici su u toj fazi sposobni da obavljaju zadatke sami, bez podrške i direktiva od strane lidera (Yukl, 1989).

1.3.2. Fidlerov model

Fidler polazi od teze da ne postoji idealan leaderski stil i da se u različitim situacijama postiže efikasnost primenom različitih stilova. Osnovna pretpostavka je da menadžeri nisu fleksibilni i da ne menjaju rado svoj stil. On smatra da liderstvo može biti efikasno jedino ako se situacija prilagodi stilu lidera ili ako se odabere lider čiji stil odgovara određenoj situaciji. Tri aspekta se uzimaju u obzir za merenje situacione povoljnosti:

- odnos lider- sledbenici
- pozicija moći
- struktura zadatka.

Situacija je najpovoljnija ako su dobri odnosi između lidera i sledbenika i lideri imaju podršku od strane sledbenika; zatim ako je značajna pozicija moći lidera i zadaci dobro strukturirani (Vlahović, 2008).

1.3.3. Model put-cilj

Teorija put-cilj je razvijena kako bi se objasnilo kako ponašanje lidera utiče na zadovoljstvo zaposlenih, kao i na njihovu produktivnost i učinak. Polazi se od toga da lideri

utiču na zadovoljstvo zaposlenih, odnosno da poseban uticaj na zaposlene ima zadovoljstvo liderom. Prema Hausu i Desleru ponašanje lidera je prihvatljivo za sledbenike u toj meri u kojoj oni vide to ponašanje kao izvor njihovog zadovoljstva. Prema teoriji put-cilj uticaj ponašanja lidera na zadovoljstvo sledbenika zavisi od situacije, uključujući karakteristike zadatka i karakteristike sledbenika. Ove situacione varijable određuju i potencijal za povećanje motivacije sledbenika i način na koji lideri treba da se ponašaju kako bi povećali motivaciju. Po ovoj teoriji izdvajaju se četiri oblika ponašanja lidera, koji se primenjuju u zavisnosti od karakteristika zadatka i karakteristika sledbenika (Yukl, 1989):

- podržavajuće liderstvo- podrazumeva odnos pun brige i razumevanja prema potrebama sledbenika uz kreiranje prijateljske atmosfere;
- direktivno liderstvo- podrazumeva jasne instrukcije i uputstva za sledbenike uz poštovanje pravila i procedura;
- participativno liderstvo- podrazumeva konsultovanje sa sledbenicima i uvažavanje njihovog mišljenja;
- liderstvo orijentisano ka postizanju ciljeva- podrazumeva postavljanje izazovnih ciljeva, uz konstantno poboljšanje učinka i naglašavanje izvrsnosti i uz verovanje u sledbenike da će ostvariti visoke ciljeve.

1.3.4. Model: odluka o uključenju potčinjenih

Originalni model su razvili Vroom i Yetton 1973. godine kako bi pomogao menadžerima prilikom donošenja odluke da li i u kojoj meri zaposleni treba da budu uključeni u procese donošenja odluka. Revidirani model podrazumeva dve dimenzije: stepen u kom je zaposlenima dozvoljeno da učestvuju u procesu donošenja odluka i stepen u kom lideri daju direktive za izvršenje zadataka. Kombinacijom ove dve dimenzije, dolazi se do četiri stila lidera (Vlahović, 2008):

- direktivni demokrata- uključuje sledbenike u donošenje odluka i nadzire aktivnosti sledbenika;
- demokrata koji dopušta- uključuje sledbenike u donošenje odluka i daje sledbenicima slobodu u obavljanju aktivnosti;
- direktivni autokrata- sam donosi odluke i nadzire aktivnosti sledbenika;
- autokrata koji dopušta- sam donosi odluke, ali daje slobodu sledbenicima u obavljanju aktivnosti.

1.4. Noviji pristupi liderstvu

Savremeno doba karakterišu konstantne i brze promene. Lideri postižu bolje rezultate ako su spremni da se prilagođavaju promenama. Fleksibilnost i adaptibilnost su veštine koje lideri moraju da razvijaju kako bi organizacije opstale na tržištu koje je promenljivo. Lideri razvijaju senzitivnost kako prema okruženju koje je sklono promenama, tako i prema sledbenicima koje treba da motivišu i razvijaju kako bi se i oni prilagođavali promenama.

Noviji pristupi liderstvu podrazumevaju odnos između lidera i sledbenika gde se uticaj lidera vrši na takav način da sledbenici dobrovoljno prihvataju da slede lidere na putu ka

ostvarenju zajedničkih ciljeva. Uticaj lidera nije nametnut silom koja proističe iz formalnog autoriteta i moći, već su lideri sposobni da svojim pristupom inspirišu i motivišu sledbenike da prepoznaju viziju lidera i da im bude jasna njihova uloga u njoj. U nastavku će biti analizirani noviji pristupi liderstvu kao što su transformaciono, harizmatično, uslužno, ovlašćujuće, participativno, autentično i uslužno liderstvo, sa namerom da se prikaže njihov koncept i razlike među njima. Za sve novije pristupe liderstvu karakteristično je da je fokus na odnosu poverenja i podrške između sledbenika i lidera, gde su između ostalih za lidere važne i veštine emocionalne inteligencije.

1.4.1. Transformaciono liderstvo

Burns je opisao transformaciono liderstvo kao proces u kom lideri i sledbenici podižu jedni druge na više nivoe morala i motivacije. Transformacioni lideri utiču na svest sledbenika tako što u prvi plan stavljaju više ideale i moralne vrednosti kao što su sloboda, pravda, jednakost, mir. U drugom planu ostaju bazične emocije kao što su strah, zavist, ljubomora ili mržnja. Transformaciono liderstvo je proces u kom lideri konstantno utiču na sledbenike tako što ih motivišu da prilagode svoje ponašanje ostvarenju zajedničke vizije. Burns je definisao transformaciono liderstvo u kontekstu uticaja lidera na sledbenike. Sledbenici osećaju poverenje, divljenje, lojalnost i poštovanje prema lideru i motivisani su da urade i više nego što se od njih očekuje. Lider transformiše sledbenike tako što osvešćuje važnost i vrednost rezultata koji se postižu. Sledbenici stavljaju interese organizacije i tima iznad svojih ličnih interesa, a lideri to postižu tako što podstiču jake emocije kod sledbenika koji se poistovećuju sa njima (Yukl, 1989).

Transformacionim liderstvom je moguće promeniti i transformisati preduzeće sa ciljem da se postignu superiorni rezultati. Transformacioni lideri poseduju moć kojom pokreću sledbenike da se menjaju, transformišu ih kako bi ostvarili strategijske ciljeve i viziju. Transformacioni lideri motivišu sledbenike da poboljšaju performanse (Vlahović, 2008).

Transformacioni lideri imaju sposobnost transformacije organizacija kroz viziju budućnosti, a predstavljanjem i objašnjenjem svoje vizije mogu da osnaže zaposlene da preuzmu odgovornost za ostvarenje vizije (Kim, 2014).

Idealno je kada transformacioni lideri utiču na sledbenike demonstrirajući visok nivo kompetentnosti, vrednosti i etičkih standarda. Kada pokažu samopouzdanje i sigurnost da će ispuniti organizacione ciljeve, sledbenici im veruju, dive im se i poštuju ih (Eberly i dr. 2017).

Transformacioni lideri utiču na ponašanje sledbenika tako što ih inspirišu i motivišu komuniciranjem vizije, interakcijom i diskusijom o viziji. Lider treba da pokaže optimizam i entuzijazam kada je u pitanju vizija i da inspiriše sledbenike da prevaziđu izazove (Engelen i dr. 2015).

Transformaciono liderstvo podstiče zaposlene u hotelijerstvu na inovativnost u radu. Zaposleni vođeni transformacionim liderstvom podižu nivo očekivanja od sebe i potpuno su svesni vizije i misije koje lideri kreiraju. Kada se identifikuju sa organizacijom u kojoj je zastupljena inovativna kultura i sami postaju inovativni i spremni da se izbore u uslovima sve konkurentnijeg tržišta (Lin, 2023).

Transformaciono liderstvo, nasuprot transakcionom, pozitivno utiče i na posvećenost zaposlenih zaštiti životne sredine. Transformacioni lideri inspirišu zaposlene na inovativnost kada je u pitanju „zeleno“ poslovanje i briga o okruženju i održivom razvoju (Zheng i dr. 2023).

Transformaciono liderstvo podrazumeva obraćanje pažnje na individualne potrebe sledbenika, na njihov individualni rast i razvoj uz pružanje mentorstva i koučinga.

Luo i dr. (2019) su u svojoj studiji istraživali uticaj transformacionog liderstva na zaposlene kada rešavaju žalbe korisnika i kada je osim neophodnih radnji koje posao podrazumeva potrebno uložiti i dodatan emotivni napor koji podrazumeva kontrolisanje emocija, pokazivanje pozitivnih emocija i ljubaznosti u kontaktu sa korisnicima. U uslovima kada su korisnici nezadovoljni uslugom, ključna je uloga zaposlenih koji treba da ostanu pozitivni, nasmejani i ljubazni, da pokažu brigu ili empatiju kako bi uticali na to da korisnici na kraju budu zadovoljni i ostanu lojalni. Lideri imaju važnu ulogu u ovom procesu, jer svojim uticajem zaposlene podržavaju, osnažuju, osamostaljuju i čine ih sposobnim i motivisanim da reaguju na pravi način kada je potrebno rešiti žalbe korisnika. Zaposleni prihvataju ovakve situacije kao izazove i imaju potrebno samopouzdanje da ih reše. Oni imaju pred sobom viziju koju je lider sa njima podelio i tako vide širu sliku, nisu primorani da lažiraju pozitivne emocije, već su sposobni da ih prizovu i da osete istinski entuzijazam kada rešavaju probleme korisnika i čine da oni budu zadovoljni.

Kim i dr. (2021) su istraživali uticaj transformacionog liderstva na zaposlene u ugostiteljstvu u uslovima krize, kao što je zdravstvena kriza nastala pod uticajem pandemije Covid-19. Integritet, komunikacija, uticaj koji imaju na zaposlene, participativno donošenje odluka gde su uključeni i zaposleni i deljenje vizije sa zaposlenima su veštine koje transformacioni lideri koriste kroz brigu o dobrobiti zaposlenih. U uslovima pretnji i kriza transformacioni stil rukovođenja se smatra moćnim pokretačem organizacija. Kada se zaposleni osećaju nesigurno i pod stresom, lideri su ti koji treba da ih motivišu i vežu za organizaciju tako što će probuditi u njima osećaj pripadnosti. Tada zaposleni lakše prolaze kroz promene i osećaju odgovornost i obavezu da doprinesu da cela organizacija lakše prođe kroz promene izazvane krizom.

1.4.2. Harizmatско liderstvo

Karakterne osobine lidera su osnovna komponenta harizmatскоg liderstva. Osim toga, harizmatски lider bi trebalo da poseduje i interpersonalne veštine, kognitivne veštine, poslovne i strateške veštine (Stavrinoudis i Chrysanthopoulou, 2017). Harizmatским liderstvom se efektivno utiče na sledbenike. Ono predstavlja interakciju između lidera i sledbenika čiji je rezultat samopotvrđivanje sledbenika kroz ostvarivanje misije definisane od strane lidera, pri čemu sledbenici prihvataju vrednosti lidera. Sledbenici se lično vezuju za te vrednosti i ciljeve i stavljaju ih ispred ličnih ciljeva i interesa. Na taj način harizmatски lideri transformišu sledbenike, ali i sprovode značajne promene u preduzećima. Lideri motivišu i inspirišu sledbenike tako što čine da oni veruju u njihovu viziju koju jasno komuniciraju na atraktivan način. Za harizmatско liderstvo karakteristična je emocionalna povezanost lidera i sledbenika, pri čemu lideri imaju jako izražene veštine komunikacije kojima postižu da sledbenici žele da se identifikuju sa njima. Akcenat je na dvosmernoj komunikaciji pri čemu se gradi odnos poverenja. Harizmatски lideri imaju samopouzdanje i entuzijazam, spremni su na akciju, ali i

na rizik. Sledbenici uvažavaju i poštuju lidera, veruju mu i poistovećuju se sa njegovim vrednostima. Otvorenom komunikacijom stvara se prijatno i podsticajno radno okruženje. Uverenja sledbenika su slična uverenjima lidera. Posebnu važnost ima to što identifikacija sa liderom rezultira identifikacijom sa grupom ili organizacijom, pri čemu sledbenici postaju ponosni na to što su deo grupe. Lideri transformišu potrebe, vrednosti i preferencije sledbenika tako da se zajednički interesi stavljaju ispred ličnih (Milisavljević, 2008).

1.4.3. Uslužno liderstvo

Uslužno liderstvo daje posebne rezultate u uslužnim preduzećima. Uslužni lideri su orijentisani na svoje sledbenike, a svojim primerom im ukazuju na odgovarajuće načine pružanja izvanredne usluge. Oni veruju u svoje sledbenike, inspirišu ih, podučavaju, slušaju ih i pružaju im podršku. Uslužni lideri veruju da njihovi sledbenici mogu da postignu izvrsne rezultate. Oni postavljaju standarde, daju im instrukcije i pokazuju pravac, ali podstiču njihov razvoj i daju im autonomiju u odlučivanju (Berry i dr. 1994).

Više studija ističe uslužno liderstvo kao adekvatno za primenu u hotelskoj industriji i ugostiteljstvu uopšte. Uslužno liderstvo promovise kulturu uslužnosti i podstiče posvećenost zaposlenih poslu (Bavik, 2020; Kaya i Karatepe, 2020).

S obzirom na rastuću potrebu za liderima sa integritetom i hrabrošću Brownell (2010) je smatrao prikladnim istraživanje filozofije liderstva koja podrazumeva brigu o zaposlenima, ali i o životnoj sredini, koja promovise kulturu poverenja i poštovanja uz podsticanje etičke prakse u globalnom ugostiteljskom kontekstu. Uslužno liderstvo podrazumeva i garantuje usmerenost hotelske industrije direktno na stvaranje izvrsnosti u pružanju usluga i istinskog gostoprimstva. Suština uslužnog liderstva je u tome da je lider motivisan željom za služenjem i osnaživanjem sledbenika, a uticaj na sledbenike se ostvaruje kroz samo pružanje usluga. Uslužni lideri oslušuju i zaposlene i goste, ličnim primerom demonstriraju snažnu posvećenost kako razvoju zaposlenih, tako i dobrobiti šire zajednice.

Uslužni lideri oslušuju potrebe svojih zaposlenih, empatični su, pravični i posvećeni rastu i razvoju zaposlenih- kako individualaca, tako i timova (Murari i Gupta, 2012). Ovakvi lideri kod svojih zaposlenih razvijaju strast prema poslu i usmerenost ka gostima (Ye i dr. 2019).

Efektivno uslužno liderstvo utiče na motivaciju i posvećenost zaposlenih, povećava kvalitet usluge koja se pruža gostima, povećava zadovoljstvo i lojalnost gostiju i čini organizacije konkurentnim na tržištu (Koyuncu i dr. 2014). Uslužni lideri podstiču, motivišu, inspirišu i omogućavaju svojim zaposlenima da postignu izvrsnost kada je u pitanju kvalitet usluga. Oni podučavaju zaposlene i usmeravaju ih sopstvenim ponašanjem. Zaposleni čiji menadžeri/supervizori primenjuju uslužno liderstvo pružaju bolju uslugu gostima, imaju bolji učinak i pozitivno utiču na performanse cele organizacije.

Uslužno liderstvo pozitivno utiče na psihološku stabilnost zaposlenih, a onda i na predanost zaposlenih poslu (Rabiul i dr. 2023).

1.4.4. Ovlašćujuće liderstvo

Ovlašćujuće liderstvo utiče na ponašanje zaposlenih koje je orijentisano na kupce, odnosno korisnike usluga. Za uslužne delatnosti ponašanje zaposlenih prilikom pružanja usluga je od presudnog značaja za doživljaj korisnika, njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Ovlašćujuće liderstvo podrazumeva davanje ovlašćenja zaposlenima, podsticanje njihove samostalnosti i samostalnog donošenja odluka, podučavanje, deljenje informacija i traženje mišljenja. Fokus ovakvog liderstva je na poverenju i verovanju da zaposleni imaju odgovornost, sposobnost i moć da samostalno donose odluke.

Ovlašćujuće liderstvo je zbog svojih karakteristika i rezultata posebno preporučljivo i poželjno u hotelskoj industriji (Lin i dr. 2019).

Posebno je značajno davanje ovlašćenja i uključivanje mladih ljudi u procese odlučivanja i druge liderske aktivnosti. Od toga benefite imaju i zaposleni i organizacije kojima pripadaju. Mladi ljudi donose energiju kada imaju priliku da doprinesu organizaciji i naprave pozitivne promene, a pritom se uz podršku lidera razvijaju (Hornyak i dr. 2022).

Istraživanje koje su sproveli Su i dr. (2022) sugeriše da samoupravljanje od strane zaposlenih u hotelijerstvu može pozitivno da utiče na zadovoljstvo i lojalnost gostiju. Samoupravljanje služi kao ključni proaktivni mehanizam za poboljšanje zadovoljstva gostiju i njihove lojalnosti negovanjem ponašanja orijentacije na goste. Upravljanje sobom podrazumeva samomotivaciju, a menadžment hotela bi trebalo da podrži samoupravljanje tako što će negovati podržavajuću kulturu i tako omogućiti zaposlenima osećaj autonomije, što dalje povećava njihovo zadovoljstvo na poslu i motivaciju.

Rezultati istraživanja Peng i dr. (2022) ukazuju na to da ovlašćujuće liderstvo utiče na to da zaposleni u luksuznim hotelima prihvate uslužno ponašanje. Lideri utiču na povećanje autonomije u radu zaposlenih, na poboljšanje njihovih kompetenci i spremnosti da prihvate svoje uloge. Tako stimulišu kreativnost zaposlenih i pozitivan stav prema pružanju vrhunske usluge. Zaposleni postaju sigurniji u sebe, veruju u svoje sposobnosti kada je u pitanju postizanje ciljeva, spremniji su za interakciju sa gostima, ali i sa kolegama.

1.4.5. Participativno liderstvo

Participativno liderstvo predstavlja delegiranje autoriteta sledbenicima od strane lidera i uključivanje sledbenika u rešavanje liderskih zadataka kao što su razvijanje strategije ili donošenje odluka.

Participativno liderstvo je zasnovano na vrednostima, usredsređeno na članove tima. Ono podstiče angažovanje članova tima u donošenju timskih odluka i vrednuje i ceni njihov doprinos, pogotovo kada su u pitanju strategijske odluke (Kim, 2002). Štaviše, participativno liderstvo utiče na povećanu strast zaposlenih prema poslu i na njihovo proaktivno ponašanje kada je u pitanju briga o kupcima i korisnicima (Ji i dr. 2022).

Lideri koji članovima tima pružaju podršku i ohrabruju ih utiču na njih i podstiču njihovo učestvovanje u donošenju odluka u vezi sa ciljevima podizanja kvaliteta usluga (Hu i Liden, 2011).

Ali i dr. (2022) su u svojoj studiji istraživali uticaj participativnog liderstva na motivaciju tima i druge faktore koji poboljšavaju performanse tima kada je u pitanju pružanje usluga. Lideri igraju ključnu ulogu u povećanju motivacije tima, osnaživanju timova i podsticanju članova tima da dele svoje ideje u cilju unapređenja kvaliteta usluga. Kada članovi tima primete da lideri prihvataju različite ideje i da cene individualno učešće u odlučivanju, oni shvataju da participativno liderstvo utiče na generisanje timskih ciljeva. Članovi tima su motivisaniji kada zajedno učestvuju u postavljanju ciljeva, kao i u planiranju aktivnosti koje vode ka ostvarenju ciljeva. Kada članovi tima zajedno formiraju ciljeve i strategiju za postizanje ciljeva, oni su orijentisani na kvalitet usluga.

U hotelskoj industriji je posebno važno stvaranje inkluzivne klime, kako bi članovi tima zajedno učestvovali u generisanju kreativnih ciljeva. U takvoj atmosferi članovi otvoreno raspravljaju o idejama, ali i prihvataju i vrednuju razlike u stavovima, mišljenjima i perspektivama. Pored svih različitosti, inkluzivno liderstvo ih podstiče na jedinstvo kada je u pitanju zajednički cilj- unapređenje kvaliteta usluga (Carmeli i dr. 2014).

1.4.6. Autentično liderstvo

Autentični lideri su osobe od integriteta. Oni čvrsto stoje iza svojih reči i dela. Usklađuju ponašanje sa svojim verovanjima i postavljaju visoke moralne standarde. Donose objektivne i fer odluke i stvaraju pozitivnu atmosferu u kojoj su svi slobodni da izraze svoje mišljenje. Podstiču atmosferu u kojoj se jačaju međuljudski odnosi i ceni transparentnost kada su u pitanju informacije.

Gardner i dr. (2005) navode dve osnovne komponente autentičnog liderstva- samosvest i samokontrolu. Bhindi i Duignan (1997) definišu autentične lidere kao spiritualne i senzibilne, dok Kernis (2003) ističe da autentični lideri donose odluke bez predrasuda i orijentisani su na odnose.

Autentični lideri stvaraju pozitivno radno okruženje, šire pozitivnu energiju i obezbeđuju adekvatne resurse. Oni promovišu optimizam i uverenja u pozitivne ishode ispunjenja zajedničkih ciljeva dok pomažu zaposlenima u razvijanju sposobnosti i sticanju znanja i veština. Autentični lideri teže ka građenju iskrenih odnosa i poverenja među zaposlenima. U takvom okruženju zaposleni mogu slobodno da razgovaraju i iznose svoje stavove što utiče na jačanje njihovih individualnih sposobnosti i samopouzdanja. Njihovo ponašanje postaje spontano i prevazilazi zahteve posla. Orijentisano je na zadovoljenje potreba korisnika i na pružanje visokog kvaliteta usluga koji prevazilazi njihova očekivanja (Teng i Yi, 2022).

Slično istraživanje o uticaju autentičnog liderstva na ponašanje zaposlenih koje je usmereno ka pružanju kvalitetnih usluga i zadovoljenju potreba korisnika sproveli su Qiu i dr. (2019). Oni su istraživali i da li poverenje koje zaposleni u ugostiteljstvu imaju u lidere utiče na kvalitet usluga koje pružaju gostima. Za zaposlene u ugostiteljstvu je posebno važno da budu pozitivni, samouvereni i entuzijastični zbog direktnog kontakta sa gostima. Zbog toga je važno da budu vešti u komunikaciji i da imaju razvijenu socijalnu i emocionalnu inteligenciju. Neophodno je da budu emotivno, psihološki i duhovno jaki, a autentično liderstvo jača poštovanje, poverenje i kredibilitet među zaposlenima (Bamford i dr. 2013).

Autentično liderstvo je transparentno i iskreno i prepliće se sa karakteristikama moralnog liderstva. Moralni lideri koriste svoj uticaj u pozitivne svrhe, a od njihovih aktivnosti imaju koristi i sledbenici i organizacija. Oni ne koriste svoju moć kako bi iskoristili sledbenike za postizanje ličnih ciljeva.

Moralno ponašanje je sastavna komponenta više različitih liderskih stilova-transformacionog, autentičnog, uslužnog (Eluwole i dr. 2022). Moralno liderstvo utiče na ponašanje i stavove zaposlenih, kao i na rezultate cele organizacije (Hoang i dr. 2023).

1.4.7. Emocionalna inteligencija

Lideri bi trebalo da budu povezani sa svojim sledbenicima na ličnom i emocionalnom nivou, da uključuju svoje sledbenike u proces donošenja odluka dajući im autonomiju i određenu slobodu u odlučivanju. Na taj način grade entuzijazam i pozitivnu energiju među zaposlenima i čine ih posvećenim zajedničkim ciljevima.

Uspešni lideri podstiču sledbenike i pokreću ih na akciju u cilju ispunjenja ciljeva i ostvarivanja misije. Oni koriste emocije kako bi motivisali zaposlene. Lideri imaju misiju i ideje i osmišljavaju i razvijaju strategiju, ali uspeh zavisi od načina na koji utiču na sledbenike. Uspešni lideri pokreću emocije i koriste ih kako bi preneli svoje vizije na zaposlene. Oni imaju moć da usmeravaju emocije svojih sledbenika. Cilj je da se emocije usmere tako da prerastu u entuzijazam. Osim toga, sledbenici očekuju emocionalnu povezanost sa liderima i empatiju od strane lidera, što je važan preduslov da se pokrenu njihove pozitivne emocije i da pokažu najbolje od sebe u radu. Ovaj efekat se naziva rezonancom, nasuprot efektu pokretanja negativnih emocija kod sledbenika, što predstavlja disonancu. Dobro raspoloženje pozitivno utiče na efikasnost u poslu, pogotovo kada se radi o timovima. Zbog toga je za lidere veoma važno da poseduju kompetencije emocionalne inteligencije, odnosno da na pravi način upravljaju sobom i odnosima sa svojim sledbenicima.

Khan i dr. (2014) su istraživali uticaj emocionalne inteligencije lidera na posvećenost zaposlenih organizacijama u uslužnom sektoru. Lideri bi trebalo da razvijaju sposobnosti emocionalne inteligencije vrednujući norme ponašanja zaposlenih kako bi na taj način izgradili poverenje i osećaj poštovanja od strane zaposlenih. Lideri koji dobro poznaju svoje, ali i emocije svojih zaposlenih, su sposobni da kreiraju viziju, da je predstave zaposlenima i da utiču na posvećenost zaposlenih ispunjenju te vizije. Oni stimulišu zaposlene da pronalaze kreativna rešenja i da budu uključeni u donošenje odluka. Zaposleni su posvećeni organizaciji ako mogu sa njom da se povežu na emocionalnom nivou.

Emocije su posebno važne kada su u pitanju uslužne delatnosti, jer od toga kako se korisnici ili zaposleni osećaju prilikom korišćenja odnosno pružanja usluga zavise pozitivni ishodi za organizaciju, kao što su lojalnost kupaca, ponašanje pri kupovini, radni učinak zaposlenih, kooperativno ponašanje zaposlenih.

Emocije zaposlenih utiču na njihov radni učinak, ali i na to kako korisnici usluga doživljavaju njihov radni učinak. Pozitivne emocije zaposlenih su pozitivno povezane sa ponašanjem orijentisanim na korisnike i kvalitet usluga (Kelley i Hoffman, 1997).

Lideri svojim načinom upravljanja mogu da izazovu kako pozitivne, tako i negativne emocije kod zaposlenih i da dovedu do emocionalnog sagorevanja i iscrpljenosti. Iscrpljenost i

stres dovode do lošeg učinka i širenja negativnog uticaja na kolege i na goste. Zbog toga lideri treba da prepoznaju emocije zaposlenih i da utiču na to da zaposleni prevaziđu stres i iscrpljenost kako bi bili u stanju da pruže istinski kvalitetnu uslugu. Zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa gostima treba da se ponašaju na određen način- da uvek pokažu gostoprimstvo, ljubaznost, uslužnost, predusretljivost. Često je potrebno da prikriju ili modifikuju svoje emocije kako bi prema gostima postupali na očekivan način. Ako prikrivaju emocije to može da deluje površno i izveštačeno, da izazove stres i sagorevanje kod zaposlenih i da dovede do lošeg učinka i nezadovoljstva gostiju. Sa druge strane, ako upravljaju emocijama na način da ih prilagode i modifikuju, a da i dalje budu u skladu sa očekivanjima organizacije, to dovodi do iskrenog i autentičnog ponašanja koje gosti prepoznaju kao dobru i kvalitetnu uslugu (Wang, 2020).

Lee i dr. (2011) su istraživali uticaj stila liderstva na emocije zaposlenih u uslužnom sektoru, a posredno i na njihovu orijentisanost ka gostima. Ustanovili su da emocije imaju ulogu posrednika između stila lidera i orijentisanosti zaposlenih ka gostima. Ako lideri prepoznaju emocije svojih sledbenika, poznavaće i njihove stavove i ponašanje.

Goleman i dr. (2004) izdvajaju četiri domena emocionalne inteligencije: samosvest, upravljanje sobom, društvena svest i upravljanje odnosima. Svaki od ovih domena ima relevantne karakteristike.

1. Samosvest

- emocionalna samosvest- poznavanje i razumevanje sopstvenih emocija
- tačno ocenjivanje samog sebe- poznavanje sopstvenih jakih i slabih strana
- samopouzdanje- svest o sopstvenim vrednostima i sposobnostima

2. Upravljanje sobom

- emocionalna samokontrola- kontrolisanje negativnih i burnih osećanja i reakcija
- transparentnost- pouzdanost, integritet, poštenje
- prilagodljivost- fleksibilnost u prilagođavanju novim situacijama i promenama
- težnja za uspehom- konstantno usavršavanje u cilju dostizanja ličnih standarda izvrsnosti
- inicijativa- spremnost na akciju i iskorišćavanje svake prilike
- optimizam- pozitivno sagledavanje događaja

3. Društvena svest

- empatija- razumevanje emocija drugih ljudi, kao i njihovih potreba i briga
- svest o organizaciji- razumevanje kanala komunikacije i odlučivanja na nivou organizacije
- predusretljivost- razumevanje i zadovoljavanje potreba zaposlenih, ali i klijenata

4. Upravljanje odnosima

- inspirativno liderstvo- upravljanje i motivisanje na osnovu privlačne vizije
- uticaj- veština ubeđivanja
- usavršavanje drugih ljudi- razvijanje njihovih sposobnosti i veština
- katalizator promene- iniciranje, upravljanje promenama
- upravljanje konfliktima- razrešavanje nesuglasica unutar tima
- stvaranje veza- podsticanje i održavanje dobrih odnosa među članovima tima
- timski rad i saradnja- zajednički rad i jačanje tima

2. LIDERSTVO I KVALITET USLUGA U HOTELIJERSTVU

Značaj liderstva posebno dolazi do izražaja u uslužnim delatnostima jer kvalitet pruženih usluga i zadovoljstvo krajnjih korisnika zavisi od zaposlenih. Lideri treba da uspostave dobar odnos i komunikaciju sa zaposlenima, da ih motivišu i inspirišu. Zadovoljni zaposleni dele sa liderima vrednosti i viziju, a u poslu daju svoj maksimum kako bi pružili izvrsnu uslugu.

U hotelijerstvu brojne specifične karakteristike dovode do izazova u poslovanju (Whitelaw, 2013). Među specifičnim karakteristikama izdvajaju se hijerarhijska organizaciona struktura, veliki broj radnika na određeno vreme, kompleksne kulturološke razlike, važnost emocionalnog blagostanja i interakcija sa kupcima. Svi ovi faktori doprinose činjenici da lideri imaju posebnu ulogu u hotelijerstvu (Yu i dr. 2020).

Fletcher (1999) u svom istraživanju uticaja interne komunikacije, liderstva i performansi tima na implementaciju kvaliteta usluga, govori o novoj filozofiji koja podrazumeva stvaranje organizacione kulture i vrednosti koje zaposleni prihvataju zahvaljujući efektivnoj komunikaciji od strane lidera. Kvalitet usluga se može poboljšati samo kroz sistematsko poboljšanje sposobnosti i spremnosti zaposlenih da pruže kvalitetnu uslugu stvaranjem organizacije koja u potpunosti podržava značaj kvaliteta usluga. Lideri i menadžeri na najvišem nivou treba da budu posvećeni kvalitetu usluga i da kvalitet usluga bude neraskidivi deo organizacione kulture. Jasna zajednička vizija kvaliteta i posvećenost menadžmenta kvalitetu je od suštinskog značaja za uspeh. Vizija se mora deliti kroz efektivnu komunikaciju baziranu na poverenju i građenju čvršćih odnosa.

2.1. Kvalitet usluga u hotelijerstvu

Kvalitet je često subjektivna kategorija i na različite načine se doživljava kako od strane onih koji pužaju uslugu tako i od krajnjih korisnika usluge. Pojam je često nejasan i u literaturi se različito definiše. Ipak, jedinstven stav je da se kvalitetom usluga izlazi u susret željama i zahtevima potrošača. Hotelski proizvod je potrebno posmatrati kao zbir vidljivih i nevidljivih komponenti. Vrednost i kvalitet hotelskog proizvoda se moraju posmatrati iz ugla gostiju i ispunjenja njihovih očekivanja i želja.

Na percepciju kvaliteta usluga u hotelima od strane gostiju i na njihovo zadovoljstvo utiču različiti faktori (Nunkoo i dr. 2020):

- infrastruktura smeštaja
- ponašanje i stav zaposlenih
- interakcija zaposlenih i gostiju
- ekspertiza zaposlenih
- kvalitet hrane i pića
- kvalitet recepcije
- kvalitet sobe
- bezbednost i sigurnost.

Parasuraman i dr. (1988) su razvili *SERVQUAL* (skraćeno od *service quality*) model za merenje kvaliteta usluga. Istraživanja su sprovedi u različitim uslužnim preduzećima i izdvojili pet dimenzija kvaliteta:

1. Opipljivi elementi – ova dimenzija obuhvata fizičke i materijalne elemente usluge kao što su izgled objekta, opreme, zaposlenih i sl.;
2. Pouzdanost- sposobnost da se usluga isporuči na obećan način, tačno i precizno;
3. Odgovornost- briga o korisnicima i spremnost da im se pomogne na efikasan način;
4. Sigurnost- ova dimenzija se odnosi na znanje i ljubaznost zaposlenih, na njihovu sposobnost da zadobiju poverenje gostiju;
5. Empatija- odnosi se na personalizovanu uslugu, tretiranje gostiju sa brigom i pažnjom.

SERVQUAL metodologija podrazumeva kvantitativno merenje kvaliteta usluga kroz 22 para pitanja koja se postavljaju gostima pre i posle korišćenja usluge, uzimajući u obzir navedene dimenzije kvaliteta. Set pitanja i odgovora pre korišćenja usluge odnosi se na očekivanja korisnika, a set pitanja i odgovora nakon korišćenja usluge odnosi se na percepcije korisnika o pruženoj usluzi. Za merenje se koristi Likertova skala od 0 do 7, pri čemu je na jednom kraju skale odgovor „uopšte se ne slažem“, a na drugom kraju skale „u potpunosti se slažem“. Upoređuju se i statistički obrađuju podaci dobijeni iz odgovora na pitanja pre i posle korišćenja usluge, pri čemu se dolazi do kvantifikovanog rezultata koji predstavlja nivo kvaliteta usluge.

Kada se govori o kvalitetu kao strategijskom opredeljenju preduzeća i sredstvu za stvaranje konkurentne prednosti, potrebno je istražiti šta je to što korisnici žele i orijentisati se na one karakteristike proizvoda i usluga koje su od najvećeg značaja za korisnike (Milisavljević i Todorović, 2000).

2.1.1. Pojam i karakteristike usluga

I proizvodi i usluge imaju za cilj da zadovolje potrebe potrošača, s tim što usluge imaju određene karakteristike. Posebno se ističu sledeće karakteristike usluga (Popesku, 2015):

- Neopipljivost- ova karakteristika odnosi se na činjenicu da usluge nisu opipljive kao proizvodi i da ih korisnici ne mogu pre kupovine isprobati ili nakon konzumiranja vratiti ukoliko nisu zadovoljni. Korišćenjem usluga korisnici uslugu ne mogu posedovati, već korišćenje usluge predstavlja stvaranje doživljaja i iskustva. Osim toga, u proces stvaranja i isporučivanja usluga uključeni su zaposleni, što se direktno odražava na kvalitet usluga. Iz ugla marketinga, neopipljive usluge pomoću promocije postaju na neki način opipljive, odnosno vidljive na promotivnim filmovima, fotografijama, različitim prezentacijama samog izgleda hotelskih proizvoda, ali i izgleda zaposlenih koji pružaju usluge.
- Heterogenost- ova karakteristika se odnosi na činjenicu da više nezavisnih subjekata učestvuje u procesu kreiranja usluge, tako da se gubi jednoobraznost i dolazi do neujednačenosti u kvalitetu usluga i poteškoća u standardizaciji usluga.

- Varijabilnost- ova karakteristika proističe iz promene tražnje u odnosu na sezonu, dane ili razdoblje u toku dana, ali i iz promene mesta na kom se usluga pruža, zaposlenih koji pružaju uslugu, njihovih veština, stručnosti ili raspoloženja.
- Prolaznost- ova karakteristika odnosi se na nemogućnost skladištenja usluga. Usluga se stvara i koristi istovremeno, uz prisustvo korisnika, a neujednačena tražnja znatno utiče na kvalitet pruženih usluga.

2.1.2. Karakteristike uslužnih preduzeća

U visoko-konkurentnom globalnom poslovnom okruženju, uslužna preduzeća teže tome da privlače i zadržavaju zadovoljne korisnike. Korisnici imaju priliku da biraju jer im se nudi veliki broj proizvoda i usluga. Zbog toga se uslužna preduzeća suočavaju sa izazovom kontinuiranog odgovaranja na sve brojnije zahteve i želje korisnika uz pružanje visokog kvaliteta usluga (Pantouvakis and Patsiouras, 2016).

Uslužna preduzeća prilagođavaju svoju kulturu i strategiju specifičnim karakteristikama usluga. Kada su usluge u pitanju, korisnicima nakon korišćenja ostaje uspomena na doživljaj koji su iskusili. Kotler i dr. (2010) ističu da je jedan od osnovnih zadataka uslužnih preduzeća da razviju uslužnu stranu poslovanja, odnosno snažnu uslužnu kulturu. Uslužna preduzeća bi trebalo da posvete punu pažnju zaposlenima, jer su upravo zaposleni ti koji utiču na kvalitet pruženih usluga. Zaposleni bi trebalo da imaju odgovarajuću podršku kako bi razvijali svoje veštine. Uslužna kultura podrazumeva usredsređenost na uslugu i zadovoljavanje korisnika usluga, pri čemu se zaposleni ovlašćuju da rešavaju probleme korisnika. Uspešna uslužna preduzeća posvećuju pažnju zaposlenima, kao i korisnicima, jer su svesna da lanac usluge i profita povezuje profit sa zadovoljstvom zaposlenih i korisnika. Taj lanac se sastoji od pet karika:

- zdrav rast i profit preduzeća
- zadovoljni i lojani korisnici
- veća vrednost usluge
- zadovoljni, produktivni i lojalni zaposleni
- kvalitet unutrašnje usluge- podrazumeva obuke zaposlenih i podršku u pružanju visokog kvaliteta usluga.

Marketing strategija uslužnih preduzeća podrazumeva proširen marketing miks (Fahy i Jobber, 2004). Osim osnovnih elemenata marketing miksa- proizvoda, promocije, cene i distribucije, tu su i tri dodatna elementa- ljudi, fizička sredina i proces. Ljudi, odnosno zaposleni u uslužnom preduzeću imaju ključni uticaj na percepciju korisnika o kvalitetu usluge. Da bi zaposleni pružali vrhunsku uslugu neophodno je da osećaju da kompanija postupa dobro sa njima. Fizička sredina se odnosi na fizičko okruženje u kom se pruža usluga i opipljive proizvode koji olakšavaju komunikaciju i doživljaj usluge od strane korisnika, npr. izgled zaposlenih ili izgled objekta u kom se isporučuje usluga. Proces predstavlja procedure i aktivnosti na osnovu kojih se isporučuje i koristi usluga.

Milisavljević i Todorović (2000) ističu da je produktivnost u uslužnim delatnostima niža nego u proizvodnim i da je niža stopa tehnoloških promena. Zaposleni u uslužnim preduzećima se mnogo teže mogu zameniti opremom ili tehnološkim inovacijama. Osim toga, mnogo je teže

napraviti odgovarajuću podelu rada, kao i standardizaciju usluga, zbog visokog stepena zavisnosti od ljudskog faktora- od sposobnosti i spremnosti zaposlenih da obave svoj deo posla. Mnoga uslužna preduzeća koriste strategiju diferenciranja kako bi obezbedila konkurentsku prednost. Kreiraju se nove usluge koje će obezbediti korist za potrošače. Određuju se elementi i forma usluga, a nivo usluge odnosi se na procenu preduzeća o koristima i kvalitetu koje dobijaju korisnici. Kvalitet utiče na obim tražnje, kao i na pozicioniranje na tržištu.

2.1.3. Definisavanje kvaliteta usluga

Kvalitet usluga je usko povezan sa zadovoljstvom gostiju i baziran na teoriji poređenja očekivanja i percepcije performansi od strane gostiju (Parasuraman i dr. 1985).

Mnogi autori kvalitet usluga sagledavaju iz ugla zadovoljstva korisnika i sposobnosti uslužnog preduzeća da prepozna i prilagodi se potrebama korisnika (Alrousan i Abuamoud 2013; Ali i Howaidee 2012).

Kvalitet je promenljiva kategorija i nije jednako vrednovan od strane svih. Kvalitet usluga mora biti sagledan iz ugla korisnika usluga. Kvalitet usluga zavisi od očekivanja potrošača i od toga kako je potrošač osetio i doživeo uslugu. Usluga je rezultat interakcije dve osobe i ima uticaj na obe. Potrošači sagledavaju kvalitet usluga tako što porede svoja očekivanja sa svojom percepcijom performansi usluga. Kvalitet je usaglašenost sa zahtevima potrošača ili poređenje između očekivanja i performansi. Kvalitet usluga odnosi se na to koliko dobro je usluga usklađena sa očekivanjima. Satisfakcija potrošača zavisi od usaglašenosti ili neusaglašenosti usluge sa očekivanjima. Osnovni problemi za uslužna preduzeća su to što se ne zna ko su potrošači, šta im je važno, na koji način da komuniciraju sa njima i saznaju šta im je važno, kao i kako da dobiju povratnu informaciju od potrošača (Milisavljević, 2003).

Ćosić (2007) navodi više definicija kvaliteta koje su dali različiti autori:

- Kvalitet predstavlja ispunjenje zahteva kupaca, pri čemu kupci donose odluku o tome da li su njihovi zahtevi ispunjeni ili ne.
- Kvalitet je sposobnost proizvoda ili usluge da ispune očekivanja potrošača, a odražava i zadovoljstvo potrošača i korisnika.
- Kvalitet znači da ono što se radi treba raditi perfektno.
- Kvalitet se ogleda u pronalaženju načina da se stvori vrednost za potrošače. U tom kontekstu ključno je utvrditi šta potrošači žele.

Da bi obezbedio kvalitet usluga, menadžeri moraju da rade na standardizaciji usluga i motivaciji zaposlenih.

2.1.4. Upravljanje kvalitetom usluga

Kvalitet usluga je presudan faktor konkurentnosti uslužnih preduzeća, a dostizanjem očekivanog nivoa kvaliteta postiže se konkurentnost na tržištu, satisfakcija potrošača i njihova lojalnost. Zbog toga unapređenje kvaliteta usluga i poboljšanje ponude treba da bude imperativ za uslužna preduzeća. Upravljanje kvalitetom je proces, sistem i skup aktivnosti usmerenih ka smanjenju defekata koji dovode do pada kvaliteta. Upravljanje kvalitetom usluga predstavlja (Čerović, 2002):

- ispunjenje zahteva kupaca
- planiranje svih procesa značajnih za kvalitet
- stalno unapređenje kvaliteta usluga
- kontrolu i proveru kvaliteta usluga
- smanjenje troškova.

Ćosić (2007) navodi različite pristupe upravljanju kvalitetom turističkih usluga na osnovu tehničkih, strukturalnih i kulturnih aspekata.

Tehnički pristupi upravljanju kvalitetom podrazumevaju definisanje, propisivanje, usvajanje i primenu standarda kvaliteta koji se mogu kvantitativno izmeriti. Ovi pristupi se ne mogu u potpunosti primeniti u delatnostima kao što je hotelijerstvo, zbog specifičnih karakteristika usluga, pre svega zbog interpersonalnog karaktera procesa pružanja usluga i interakcije između zaposlenih i korisnika. Teško je propisati striktno tehničke norme za proces pružanja usluga, jer teško mogu biti uporedive i merljive, a i mogu dovesti do gubljenja fleksibilnosti koja je nekada neophodna prilikom pružanja usluga.

Strukturalni pristupi upravljanju kvalitetom zasnivaju se na fleksibilnijem reagovanju na kvalitet u različitim domenima. Mogu se formirati i različiti timovi za kontrolu kvaliteta unutar preduzeća, čijom interakcijom dolazi do pronalazjenja fleksibilnih rešenja i donošenja odluka vezano za kvalitet, a u cilju zadovoljenja potreba potrošača i ispunjenja njihovih zahteva.

Kulturno orijentisani pristupi upravljanju kvalitetom fokusiraju se na zaposlene, odnosno na njihovo ponašanje i način razmišljanja. Upravljanje kvalitetom u turističkim preduzećima se uglavnom zasniva na ovom pristupu zbog učestvovanja više osoba u procesu pružanja usluga, kao i varijabilnosti performansi zaposlenih. Njihove performanse se ne mogu uvek standardizovati jer zavise od subjektivnih i objektivnih faktora koji se ne mogu uvek kontrolisati. Zbog toga je ključno da se razvija niz teorijskih i praktičnih mera koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima u cilju unapređenja kvaliteta usluga. Te mere se pre svega odnose na liderstvo, uslužnu kulturu i obuke zaposlenih.

Orijentacija na proces predstavlja osnovu upravljanja kvalitetom. Različiti modeli upravljanja kvalitetom sa orijentacijom na procese imaju zajedničku karakteristiku, a to je identifikacija grešaka u procesima pružanja usluga koje za rezultat imaju usluge lošeg kvaliteta. Fokus je stavljen na učestvovanje zaposlenih u samom procesu pružanja usluge, ali i na želje i potrebe potrošača koje predstavljaju ključni aspekt upravljanja kvalitetom. Tako se razvio i koncept upravljanja totalnim kvalitetom (*TQM- Total Quality Management*), kao sveobuhvatan koncept koji uključuje više dimenzija- upravljanje kvalitetom, ali i vremenom, troškovima i posebno ljudima koji imaju glavnu ulogu u procesu unapređenja kvaliteta usluga. Fokus je na kontinuiranom unapređenju kvaliteta, bez izlaganja nepotrebim troškovima, a u cilju satisfakcije potrošača. Kvalitet se shvata kao vrednost kojom se bave svi zaposleni i čini sastavni deo korporativne kulture. Svi zaposleni su uključeni u sve aktivnosti koje se tiču kvaliteta. Zadatak lidera je da usmere aktivnosti zaposlenih ka zajedničkom cilju koji podrazumeva postizanje kvaliteta.

Da bi se postigao željeni kvalitet usluga potrebno je da lideri i menadžeri stvore takvu organizacionu klimu u kojoj se vrednuju uslužnost i kvalitet usluga. Menadžeri treba da budu posvećeni kvalitetu, a da transformacionim liderstvom prenose na zaposlene orijentisanost ka kvalitetu usluga. Menadžeri koji vrednuju kvalitet, komuniciraju zaposlenima važnost

postizanja vrhunskog kvaliteta u pružanju usluga. Oni podržavaju i ohrabruju zaposlene i daju im autoritet i ovlašćenja koja su im potrebna da bi pružili besprekornu uslugu korisnicima. Zaposleni koji unutar organizacije osećaju da se vrednuje uslužnost, prenose te vrednosti i eksterno, usmeravajući ih ka gostima. Unutrašnja uslužna klima se odnosi na individualnu percepciju zaposlenih o uslužnosti, a uslužna klima na organizacionom nivou se odnosi na zajedničku percepciju članova tima o uslužnosti. Kreiranjem organizacionih vrednosti orijentisanih na usluge, lideri i menadžeri utiču na zaposlene da se angažuju u pružanju kvalitetne usluge korisnicima i da primene uslužno orijentisano ponašanje (Lin i dr. 2021).

2.1.5. Standardizacija usluga

Uslužna preduzeća se trude da obezbede za svoje potrošače visok nivo kvaliteta usluga, da odgovore na njihove zahteve i opravdaju očekivanja. Zbog toga postavljaju standarde koji osiguravaju visok kvalitet pri svakom korišćenju usluge. Korisnici cene doslednost kada su u pitanju usluge. Zbog svih karakteristika usluga u odnosu na proizvode često je nemoguće isporučiti svaki put uslugu na istom nivou kvaliteta. Greške za koje je odgovoran ljudski faktor se dešavaju. Upravo zbog toga zaposleni u uslužnim preduzećima treba da imaju ovlašćenja kada je u pitanju rešavanje problema i slobodu da urade sve što je potrebno kako bi korisnici bili zadovoljni. Ipak, određeni standardi se mogu uvek primeniti kako bi osigurali visok nivo kvaliteta usluga, posebno kada su u pitanju opipljivi segmenti. Izgled objekta, npr. restorana, hotelskih soba, spa centra, konferencijskih sala, kao i njihova opremljenost i funkcionalnost mogu da budu standardizovani i da se od standarda ne odstupa. Takođe uniformisan izgled zaposlenih predstavlja deo standarda.

Izazov sa kojim se susreću hoteli i druga ugostiteljska preduzeća predstavlja uspostavljanje balansa između standardizacije usluga i postizanja rutine sa jedne strane i nastojanja da se svaki gost tretira individualno sa druge strane. Standardizacija usluga je važna za postizanje i održavanje kvaliteta usluga (Tsaor i dr. 2014). Odnosi se na to koliko zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa gostima poštuju standarde i procedure kada obavljaju svakodnevne aktivnosti na poslu, tj. kada pružaju usluge. Kvalitet usluga značajno zavisi od učinka zaposlenih koji pružaju usluge. Ponašanje zaposlenih koji pružaju usluge utiče na percepciju gostiju o kvalitetu pruženih usluga. Da bi pružili kvalitetnu uslugu zaposleni treba da pokažu da žele da pomognu gostima. Nije dovoljno samo da poštuju pravila i procedure, već treba da imaju ovlašćenja da brzo reaguju i preuzmu inicijativu kako bi zadovoljili neočekivane želje i potrebe gostiju. Standardizacija pomaže da se održi kvalitet i konzistentnost u ponašanju zaposlenih koji pružaju usluge.

Standardizacija usluga pruža neophodna uputstva i pojašnjenja odgovornosti zaposlenih, čime se smanjuje stres i nesigurnost, a povećava efikasnost zaposlenih i njihovo zadovoljstvo postignutim rezultatima (Becker i Knudsen, 2005). Standardizacija usluga omogućava preraspodelu pažnje zaposlenih i vremena provedenog na različitim vrstama zadataka, od rutinskih zadataka do kreativnijih. Zaposleni će tako imati više vremena i uložiće dodatni napor kako bi došli do kreativnih rešenja i otišli korak dalje kada je u pitanju želja da se zadovolje želje i očekivanja gostiju (Kondo, 1995). Osim toga, standardizacija usluga, jasan sistem pravila i procedura pomažu zaposlenima da jasnije vide viziju i ciljeve, što pozitivno utiče na njihovu samosvest o ulozi koju imaju, a samim tim i na njihovo zadovoljstvo (Cheng i dr. 2012).

2.2. Uloga zaposlenih u obezbeđivanju kvaliteta usluga u hotelijerstvu

Razvijanje kvalifikovane i obučene radne snage je ključno za razvoj i prosperitet preduzeća u svakoj industriji (Sheldon, 1989).

Znanja i veštine zaposlenih su ključne za obezbeđivanje kvalitetne usluge, tako da budućnost kompanije u velikoj meri zavisi od zaposlenih i njihovog odnosa prema gostima. Zbog toga je zadovoljstvo zaposlenih i njihovo zadržavanje postalo jedan od prioritetnih ciljeva za svako ugostiteljsko preduzeće (Matzler i Renzl, 2007).

U hotelima, kao i u drugim uslužnim preduzećima, zaposleni imaju direktan kontakt sa korisnicima usluga, odnosno gostima. Od njihovog znanja, veština, kompetentnosti, profesionalnosti, ali i motivacije, stava, ljubaznosti i trenutnog raspoloženja zavisi doživljaj gostiju o kvalitetu pruženih usluga, kao i o samom boravku u hotelu. Zbog svega toga, jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta u hotelima je da regrutuje, obučava i usavršava zaposlene koji doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva i rezultata (Čerović, 2020).

U turizmu i hotelijerstvu zaposlene treba posmatrati kao partnere koji direktno utiču na satisfakciju gostiju (Braun i dr. 2103). Ako su zaposleni zadovoljni i ponosni na to što rade, prirodno je da će želiti i da učine goste zadovoljnim i srećnim (Amundsen i Martinsen 2015; Alonderiene i Majauskaite 2016).

Od profesionalnosti zaposlenih zavisi i razvoj hotelijerstva kao grane turizma. Želja za znanjem i sticanjem novih veština, samoupravljanje i orijentacija ka gostima su ključne komponente profesionalnog stava zaposlenih koje dovode do kvalitetne usluge koju pružaju (Lee, 2014). Profesionalnost zaposlenih podrazumeva lične vrednosti zaposlenih, njihovo ponašanje, stavove i uverenja koja podižu na viši nivo njihova stručna znanja i društveni status njihovih zanimanja. Želja za znanjem i sticanjem novih veština kroz specijalizaciju, treninge, edukacije i iskustvo dovodi do ekspertize i ekskluzivnog poznavanja oblasti rada. Zaposleni doživljavaju svoju profesiju kao poziv. Samoupravljanje se odnosi na sposobnost samostalnog rasuđivanja, ocenjivanja i donošenja teških odluka. Zaposleni koji su svesni svoje stručnosti i profesionalnosti u obavljanju posla pružaju kvalitetnu uslugu jer su maksimalno orijentisani na goste. Oni su sigurni u sebe i svoje sposobnosti i veštine koje su im potrebne da ispune očekivanja gostiju.

2.2.1. Karakteristike zaposlenih u hotelijerstvu

Ljudski faktor je važan za sve uslužne delatnosti, a ključan je za ugostiteljstvo i turizam jer kvalitet usluga koje pružaju određuje zadovoljstvo i lojalnost gostiju. U tom smislu obuka, znanje, veštine, ličnost, stav, kao i lične i organizacione vrednosti zaposlenih smatraju se determinantnim faktorima u postizanju konkurentskih prednosti (Ariza-Montes i dr. 2017).

Zbog zahteva za fleksibilnošću i konstantnom prilagođavanju promenama, zaposleni u hotelijerstvu bi trebalo da poseduju više različitih veština i kvalifikacija. Sa druge strane, činjenica je da su za hotelsku industriju karakteristične niske plate i visok stepen ponavljanja istih ili sličnih radnji na većini hijerarhijski nižih pozicija. Osim toga, rad u smenama, prekovremeni sati i ograničene mogućnosti za napredovanje u karijeri dovode do toga da veliki

broj zaposlenih napušta radna mesta. Kvalitet usluga u hotelijerstvu je ključan za pozicioniranje na tržištu, a on najviše zavisi od zaposlenih, tako da je uloga menadžmenta u hotelima da povećanjem zadovoljstva zaposlenih dovede do njihove lojalnosti i posvećenosti pružanju vrhunske usluge. Hoteli prilagođavaju svoju uslugu željama i zahtevima gostiju. To se može postići uz kvalitetno i stručno osoblje od kog se ne očekuje samo obrazovanje i stručnost, već i veštine komunikacije, ljubaznost, uslužnost, tolerancija, strpljenje, emocionalna stabilnost, harizma (Čerović, 2013).

Hotelske usluge se prodaju na licu mesta i istovremeno se pružaju od strane zaposlenih i koriste od strane gostiju. Zaposleni su u stalnoj komunikaciji sa gostima- postavljaju pitanja, traže odgovore, ali i nude odgovore i objašnjenja i daju informacije. Sve zahteve gostiju rešavaju sa ciljem da gosti budu zadovoljni i da se na bazi zadovoljstva gostiju u krajnjoj liniji ostvari profit. Zbog toga su veštine komunikacije osnovne veštine koje zaposleni hotela poseduju. Zaposleni hotela su u specifičnoj poziciji jer su uvek na strani gosta, a sa druge strane učestvuju u prodaji usluga hotela i ostvarivanju prihoda za hotel. Oni uvek nastoje da zadovolje potrebe gostiju, često i u teškim uslovima, ali uvek polazeći od činjenice da su gosti uvek u pravu. Zaposleni hotela čine deo hotelske usluge koju gost plaća, pa samim tim očekuje da bude zadovoljan (Ratković, 2006).

Zaposleni u hotelima često sami rešavaju probleme sa gostima, zbog čega je neophodno da imaju autonomiju u donošenju odluka. Lideri bi trebalo da ih podržavaju i svojim primerom pokazuju na koji način bi trebalo da upravljaju sami sobom. Neophodno je da se zaposleni u hotelima konstantno razvijaju kako bi bili sposobni da preuzmu odgovornost i kako bi se osećali sigurno i imali potreban autoritet u odnosu sa sve zahtevnijim gostima (Rescalvo-Martin i dr. 2022).

2.2.2. Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedan od najvažnijih segmenata poslovanja svakog hotelskog preduzeća. Zaposleni ulažu svoje znanje, obrazovanje, talenat, rad, trud i kreativnost sa ciljem da hotelsko preduzeće ima uspešno poslovanje.

Poslovi u hotelijerstvu su neprivlačni zbog tradicionalnih ograničenja kao što su relativno niska sigurnost posla, niske plate, neujednačeno i promenljivo radno vreme, veliki i neujednačen obim posla, kao i ograničene mogućnosti za napredovanje (Gordon i dr. 2018).

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva filozofiju, politiku, sistem i praksu koji utiču na ponašanje zaposlenih, na njihove stavove i učinak. (Noe i dr. 2006)

Efikasno upravljanje ljudskim resursima utiče na pozitivna osećanja zaposlenih, na njihovo zadovoljstvo i osećaj pripadnosti. Zadovoljni zaposleni su motivisani i posvećeni poslu (Hussien i dr. 2022).

Upravljanje ljudskim resursima je kontinuiran proces koji ima za cilj da se pravi ljudi postave na prave pozicije kada postoji potreba za tim. Iz ugla strategijskog menadžmenta, veoma je važno planiranje ljudskih resursa, odnosno budućih kadrovskih potreba. U uslovima sve konkurentnijeg tržišta, predviđenog manjka kvalifikovane radne snage, kao i demografskih promena, proces planiranja i upravljanja ljudskim resursima je sve izazovniji.

Proces upravljanja ljudskim resursima podrazumeva sledeće aktivnosti (Stoner i dr. 2002):

- planiranje ljudskih resursa
- regrutovanje
- selekciju
- socijalizaciju
- obuku i usavršavanje
- procenu učinka
- unapređenja, premeštaje, degradiranja i razrešenja.

Adekvatno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva da se stvore uslovi da svaki pojedinac postigne maksimalne rezultate. Uspeh hotelskog preduzeća zavisi od toga koliko su uspešni i dobri pojedinci u njemu. Zaposleni kreiraju i održavaju konkurentsku prednost hotela. Samo edukovani i motivisani zaposleni, uz kontinuirano učenje novih veština, mogu da odgovore na izazove novog poslovnog okruženja. Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva strategijski pristup upravljanju najvrednijim resursima organizacije- ljudima. Savremene tendencije u upravljanju ljudskim resursima stavljaju fokus na odnos saradnje i zajedničkog kreativnog pristupa postavljenim organizacionim ciljevima. Stvaranjem takvog odnosa sa zaposlenima podstiče se njihov rast i razvoj, kao i spremnost za preuzimanje inicijative. Zaposleni se poistovećuju sa organizacijom i bore se za ostvarenje zajedničkih ciljeva. Cilj je da zaposleni budu zadovoljni, motivisani i posvećeni svojim radnim zadacima, a samim tim i ciljevima organizacije (Čerović, 2013).

2.2.3. Uloga lidera i njihov uticaj na zaposlene u hotelijerstvu

Zbog specifičnosti uslužnih delatnosti, procesa pružanja usluga, kao i zaposlenih koji su uključeni u proces pružanja usluga, lideri u uslužnim preduzećima imaju poseban značaj. Lideri motivišu i usmeravaju zaposlene, a upravo od motivacije, posvećenosti, kompetentnosti i znanja zaposlenih zavisi i kvalitet pruženih usluga. Lideri nastoje da inspirišu zaposlene da ostvare svoj pun potencijal, da budu posvećeni, da idu u susret promenama i da se ne plaše donošenja odluka.

Kada je u pitanju hotelijerstvo kao delatnost, može se reći da lideri imaju ključnu ulogu u obezbeđivanju zadovoljstva gostiju. Zadovoljstvo gostiju je neraskidivo povezano sa njihovim doživljajem interpersonalnih odnosa unutar organizacije, kao i sa odnosima koje zaposleni grade sa njima (Bavik i Koseoglu, 2022).

Dominantan stil koji lideri koriste utiče na klimu i kulturu u organizaciji, kao i na učinak zaposlenih. Ako zaposleni imaju autonomiju u obavljanju svakodnevnih aktivnosti to poboljšava percepciju gostiju o kvalitetu usluga. Sa druge strane, u kompanijama sa autoritativnim stilom upravljanja zaposleni imaju ograničene kapacitete za donošenje odluka, što negativno utiče na njihovo zadovoljstvo i radni učinak (Ariza-Montes i dr. 2017).

Da lideri imaju najznačajniju ulogu u stvaranju takve organizacione klime gde se vrednuju međuljudski odnosi pokazali su u svom istraživanju Wang i dr. (2023). Lideri su odgovorni za stvaranje korporativne društvene odgovornosti uz akcenat na etici, uslužnosti i

inicijativi. Moralno ponašanje zaposlenih, pružanje superiorne usluge i proaktivan pristup poslu utiču na celokupan učinak organizacije, uključujući i finansijske rezultate.

Prema istraživanju koje su sproveli Schwepker i Dimitriou (2021) lideri u ugostiteljstvu primenom moralnog liderstva utiču na smanjenje nivoa stresa kod zaposlenih, a pozitivno utiču na produktivnost kao i na kvalitet odnosa između zaposlenih i gostiju. Primenom moralnog liderstva lideri podstiču i moralno ponašanje zaposlenih. Moralni lideri brinu o drugima, osobe su od integriteta i predstavljaju uzore za svoje zaposlene. Oni demonstriraju prikladno ponašanje kroz lične aktivnosti i odnose sa drugima. Promovišu takvo ponašanje kroz dvosmernu komunikaciju sa zaposlenima i ohrabrivanje zaposlenih da učestvuju u donošenju odluka. Zaposleni ih vide kao poštene, iskrene, principijelne i pouzdane lidere koji brinu ne samo o njihovim potrebama već i o široj zajednici. Ne odstupaju od svojih etičkih principa, reaguju bez pristrasnosti i predrasuda. Takvim ponašanjem oblikuju ponašanje zaposlenih tako što zaposleni uče od njih, usvajaju etičke principe cele organizacije i takve principe primenjuju u odnosu sa gostima. Ponašanje lidera vide kao model za ponašanje prilikom rešavanja etičkih dilema u svakodnevnim radnim zadacima i odnosima sa kolegama i gostima. Pravično okruženje koje lideri stvaraju svojim etičkim ponašanjem i istinska briga o zaposlenima čine da zaposleni koji su u stalnom kontaktu sa gostima doživljavaju različite situacije manje stresno. Manje stresa i pritiska koji zaposleni doživljavaju dovodi do boljih performansi i kvaliteta pruženih usluga.

Hotelski biznis se oslanja na kvalitet usluga kako bi se zadržali gosti, održala konkurentna prednost i postigao uspeh kada su u pitanju poslovni rezultati. Za postizanje kvaliteta usluga zaslužni su kako timovi, tako i individualci. Moralno liderstvo pozitivno utiče na performanse timova jačajući moralnu klimu unutar organizacije, a takođe i na individualni učinak zaposlenih i njihov doprinos kvalitetu usluga (Yang i dr. 2023).

Mohamed (2016) je ispitivao uticaj transformacionog liderstva na zaposlene u hotelima u smislu njihove kreativnosti, inovativnosti, efikasnosti i zadovoljstva. Transformaciono liderstvo pozitivno utiče na kreativnost stvaranjem kulture koja podstiče kreativnost i inovativnost. Zaposleni koji imaju kreativne ideje su sigurniji u svoju efikasnost što ih dodatno motivise i pozitivno utiče na njihovo samopouzdanje i zadovoljstvo. Tada su spremni da ulože dodatni trud i napor kako bi došli do novih kreativnih rešenja koja su neophodna u dinamičnom hotelskom poslovnom okruženju. Inovativne ideje i rešenja pozitivno utiču i na zadovoljstvo gostiju, a tako i na održavanje konkurentne prednosti.

Liu i Lee (2019) su istraživali kako transformacioni lideri utiču na preduzetničku orijentaciju i inovativnost kada su u pitanju usluge. Rezultati istraživanja sugerišu da transformaciono liderstvo i organizaciona kultura koja podstiče inovacije utiču na to da zaposleni osećaju da su značajan deo organizacije i da kao takvi budu motivisani i spremni da posvete više vremena i truda traženju novih načina za poboljšanje procesa pružanja usluga u cilju zadovoljstva gostiju. Preduzetnička orijentacija podrazumeva inovativnost, proaktivnost i prihvatanje rizika kako bi se podržale nove kreativne ideje i eksperimentisanje sa razvojem novih proizvoda ili usluga. Ohrabruju se promene procedura i internih procesa, anticipiranje želja gostiju u budućnosti i traženje novih mogućnosti na tržištu. Lideri motivise zaposlene da budu fleksibilni, podstiču njihovo kreativno razmišljanje i inovativnost kada je u pitanju pružanje usluga.

Slično istraživanje su sprovedi Yang i dr. (2021) i dokazali pozitivan uticaj transformacionog liderstva na inovativnost zaposlenih u uslužnim preduzećima. Oni su posebno istraživali uticaj transformacionog liderstva na timove i njihovu inovativnost. Inovacije su ključne za održavanje konkurentске prednosti organizacija. Inovacije u uslugama odnose se na generisanje, promociju i implementaciju novih ideja u cilju poboljšanja kvaliteta usluga u uslužnim preduzećima, postizanja očekivanog nivoa kvaliteta i zadovoljstva korisnika usluga. Stvaranje podržavajuće organizacione kulture u kojoj se cene inovativnost i razvoj pozitivno utiče na timove i članove timova. U ugostiteljstvu zaposleni uglavnom rade u timovima kada pružaju usluge gostima. Transformacioni lideri treba da utiču na njihov individualni, ali i kolektivni razvoj i napredak, kako bi ih motivisali da isporuče najbolju moguću uslugu. Treba da inspirišu članove tima da rade jedni sa drugima i da stvaraju kolektivni identitet kreirajući zajedničku viziju za tim. Članovi tima će tada uložiti napore kao tim da kreiraju, promovišu i implementiraju inovativne ideje za unapređenje kvaliteta usluga.

Pantouvakis and Patsiouras (2016) su istraživali uticaj ponašanja lidera na kvalitet usluga u nestabilnom i promenljivom poslovnom okruženju. Zaključak je da pristup orijentisan na čoveka, gde se zaposleni osećaju cenjenim, motiviše zaposlene da se više trude i da rade bolje što dovodi do visokih performansi u poslu. Ovakav pristup, osim toga što je orijentisan na ljude, orijentisan je i na odnose, pri čemu se naglašava inovativnost i kreativnost, kao i razvoj odnosa i komunikacija zaposlenih u organizaciji. Glavne implikacije koje proizlaze iz ovog istraživanja odnose se na stil liderstva kao varijablu koja povezuje kvalitet usluga sa zadovoljstvom korisnika.

Sandstorm and Reynolds (2020) su kroz studiju slučaja istraživali stilove liderstva koje su primenjivali generalni menadžeri tri veoma uspešna hotela. Rezultati njihovog istraživanja su identifikovali i okarakterisali situacije u kojima su generalni menadžeri na najbolji način primenjivali svoj primarni liderski stil, ali i specifične situacije u kojima su intuitivno prelazili na primenu liderskog stila koji nije primaran za njih. Menadžeri su primenjivali transformaciono liderstvo kako bi se povezali sa zaposlenima i izgradili odnos poverenja i lojalnosti. Razvijali su zaposlene kroz treninge i lični primer i ovlašćivali ih uključujući ih u proces donošenja odluka. Zaposleni su osećali da su cenjeni i vrednovani, što je dovelo do njihove posvećenosti i zadovoljstva. Elemente konstruktivnog transakcionog liderstva su koristili kada je bilo potrebno motivisati zaposlene kroz nagrade i stimulacije kako bi postigli bolje rezultate. Korektivno transakciono liderstvo je primenjivano u situacijama kada su zaposleni pravili greške, a lideri ih podsticali da uče iz grešaka i da im te lekcije služe kako se greške ne bi ponavljale.

2.2.4. Jasnoća radnih zadataka i ciljeva

Da bi se uspešno primenila postavljena strategija i ostvarili ciljevi lideri treba da predstave i približe strategiju zaposlenima, kao i da ih usmere ka zajedničkim ciljevima. Liderima su potrebni sledbenici kako bi uticajem na njih ostvarili ciljeve i sprovedili strategiju. Da bi zaposleni mogli da prihvate promene potrebno je da budu informisani, da razumeju strategiju, viziju i ciljeve. Podela posla treba da bude takva da zaposleni razumeju svoje zadatke, ali i svoju ulogu u sistemu. Potrebno je da imaju jasan cilj, kao i da budu svesni na koji način oni lično doprinose ostvarenju ciljeva.

Kada je u okviru organizacije kultura takva da zaposleni imaju jasnu viziju i da učestvuju u donošenju odluka, postizanju ciljeva i ostvarivanju vizije, tada organizacije postižu bolje poslovne rezultate- veći profit, ali i zadovoljstvo zaposlenih i korisnika (Williams, 2010).

2.2.5. Deljenje zajedničkih vrednosti

Vrednosti su osnovne pretpostavke o normama ponašanja koje su zaposleni spremni da usvoje (Milisavljević i Todorović, 1991). Vrednosti i ideali koje zaposleni dele i slede čine kulturu preduzeća. U uslovima konstantnih promena mora se voditi računa o kulturi. Kultura se ne stvara brzo, tako da je neophodno kontinuirano promovisati vrednosti i stavove koji pomažu da se uspešno prođe kroz proces promena i zaokreta. Liderstvo je važno za stvaranje vrednosti i kulture, kao i za sprovođenje strategije ka ostvarenju ciljeva. Snaga kulture jednog preduzeća označava stepen u kom se zaposleni nje pridržavaju u svakodnevnim poslovnim aktivnostima.

Liderstvo je jedan od ključnih faktora uspešne primene strategije (Milisavljević i Todorović, 1991). Lideri imaju ideju i viziju, ali osim toga potrebno je i da sprovedu strategiju kojom će doći do ostvarenja vizije. Za to su im potrebne veštine transformacionog liderstva. Lideri koji sprovode strategijske promene obavezuju sledbenike na akciju, ali na takav način da sledbenici ne osećaju da su prisiljeni na akciju, već je svojevolljno preuzimaju. Sledbenici tako i sami postaju pokretači promena. Liderstvo podrazumeva i upravljanje kulturom, utiče i na kreiranje i na primenu kulture. Da bi se uspešno primenila strategija i da bi se ostvarila vizija neophodno je da lideri i sledbenici dele istu kulturu i vrednosti.

Prema istraživanju koje su sprovedli Nguyen i dr. (2023) organizaciona kultura direktno utiče na učinak zaposlenih, a posredno određuje i uticaj koji transformacioni lideri imaju na učinak zaposlenih.

Poistovećivanje ili identifikovanje sa organizacijom podrazumeva to da zaposleni doživljavaju sebe i svoj identitet u kontekstu pripadnosti organizaciji (Mael i Ashforth 1992).

Da bi se postigao kvalitet mora se stvoriti kultura u kojoj se svi smatraju odgovornim za poboljšanje kvaliteta. To se postiže transformacionim, ovlašćujućim i participativnim liderskim stilovima (Lucas i Buckley 2009).

Transformacioni lideri utiču na zaposlene tako što ih transformišu na način da oni menjaju svoje vrednosti, stavove, ideale i interese za dobrobit organizacije i više nego što se od njih inicijalno očekivalo. Buil i dr. (2019) su istraživali pod kojim uslovima dolazi do ove transformacije i došli su do zaključka da osećaj pripadnosti organizaciji pozitivno utiče na uticaj transformacionog liderstva na zaposlene. Percepcija pripadnosti organizaciji od strane zaposlenih dovodi do boljih performansi. Transformacioni lideri dele viziju sa sledbenicima i inspirišu ih da je prihvate. Intelektualno ih stimulišu i ohrabruju njihovu kreativnost, predstavljanje novih ideja i drugačijih načina rešavanja izazova i problema.

Osećaj pripadnosti organizaciji utiče na pozitivan stav zaposlenih, na njihovu vezanost za organizaciju i veću posvećenost poslu. Što više dele zajedničke vrednosti i kulturu sa organizacijom, to će njihova posvećenost poslu biti veća i biće spremniji da stave interese organizacije iznad svojih ličnih interesa, kao i da pruže više nego što se od njih očekuje (Biswas i Bhatnagar, 2013).

Lideri koji su posvećeni kvalitetu usluga stvaraju takvu organizacionu klimu u kojoj prenose posvećenost kvalitetu na zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima. Zaposleni dele sa njima organizacione vrednosti, razumeju svoju ulogu unutar organizacije, zadovoljniji su i spremniji da pruže više nego što se očekuje kako bi postigli viši nivo kvaliteta u pružanju usluga (Clark i dr. 2009).

Zaposleni koji dele vrednosti sa liderima i sa organizacijom su skloni tome da šire pozitivan glas o kompaniji (Elbaz i dr. 2022). Na taj način zaposleni utiču na pozitivne individualne i grupne rezultate kao i na psihološku stabilnost među kolegama, podržavajući promene i inovacije i podstičući timski duh i toleranciju. Manje su skloni konfliktima, a više kolaboraciji. Pozitivan stav prenose i na goste kojima pružaju kvalitetnu uslugu i pozitivno utiču na njihovu satisfakciju. Kada zaposleni dele vrednosti sa kompanijom, manje su skloni odlasku iz kompanije, a više traženju načina da se konflikti i krize prevaziđu kroz komunikaciju i kooperaciju i promovisanje zajedničkih interesa, ciljeva i vrednosti.

2.2.6. Motivacija i posvećenost zaposlenih u hotelijerstvu

Motivacija se u psihologiji definiše kao karakteristika koja utiče na posvećenost pojedinaca. Određeni faktori izazivaju motivaciju, kanališu je i usmeravaju ponašanje pojedinaca u željenom pravcu. Motivisanje je upravljački proces pomoću kog se vrši uticaj na ponašanje ljudi, a na osnovu otkrića o tome šta dovodi do određenog ponašanja (Stoner i dr. 2002).

Choi i dr. (2022) na osnovu rezultata istraživanja koje su sproveli ispitujući motivaciju zaposlenih da ostanu u hotelskoj industriji u vreme krize, govore o pet motivatora: finansijski benefiti, timski rad, treninzi i obuke, mogućnosti za karijerni razvoj i priznanje.

Motivisani zaposleni su posvećeni i predani poslu. Motivacija je pozitivna stvar. Nemotivisani zaposleni se ne mogu osećati dobro. Zbog toga lideri moraju konstantno motivisati zaposlene. Motivacija se vremenom gubi i potrebno je da se povremeno obnovi. Lideri motivisanjem pojedinaca utiču i na stvaranje boljih odnosa u timovima. Lideri treba da poznaju svoje zaposlene kako bi znali šta ih pokreće da pruže maksimalan trud. Bitno je da zaposleni osećaju da imaju podršku od strane lidera, kao i da razumeju ciljeve kojima teže. U hotelima kvalitet usluge zavisi od zaposlenih koji pružaju uslugu. Motivisani zaposleni se osećaju dobro, osećaju pripadnost organizaciji i dele sa njom zajedničke vrednosti, kulturu i ciljeve. Posvećeni su poslu i čine i više nego što se od njih očekuje kako bi pružili vrhunsku uslugu gostima. Posvećeni zaposleni aktivno učestvuju u poslu i svesni su svog učinka i doprinosa. Poistovećuju se sa organizacijom i njenim ciljevima.

Organizaciona posvećenost predstavlja uverenje pojedinaca u ciljeve organizacije, prihvatanje vrednosti organizacije i spremnost da se ulože dodatni naponi da se održi pripadnost organizaciji (Porter i dr. 1974).

Liderstvo u značajnoj meri utiče na organizacionu posvećenost (Luo i dr. 2017). Zaposleni su posvećeni ako imaju percepciju pravičnosti u okviru organizacije koju kreiraju lideri. Lideri utiču i na individualni, ali i kolektivni identitet zaposlenih. Kolektivni identitet podrazumeva da su zaposleni zadovoljni ako vide da njihovi postupci utiču na dobrobit

organizacije. Fokusirani su na zajedničke benefite i na povezanost sa kolegama unutar organizacije.

Hotelierstvo, kao uslužna delatnost orijentisana na goste, se u velikoj meri oslanja na posvećenost zaposlenih pružanju visokog kvaliteta usluga. Posvećeni zaposleni su motivisani da svoju energiju i emocije usmere ka poslu, kako bi ostvarili konkurentsku prednost za hotel, obezbedili zadovoljstvo gostiju, a time uticali i na finansijske rezultate. Lideri imaju veliki uticaj na posvećenost i motivaciju zaposlenih. Rabiul i Yean (2021) su istraživali uticaj motivišućeg jezika na posvećenost zaposlenih. Motivišući jezik inspiriše zaposlene i čini ih emocionalno povezanim sa organizacijom. Motivišući jezik lideri koriste kao najprikladniji oblik komunikacije sa zaposlenima. To je jezik kojim lideri daju smernice, pružaju informacije, uspostavljaju ravnotežu, smanjuju neizvesnost, pojašnjavaju zadatke i ciljeve, komuniciraju nagrade. Lideri koriste empatični jezik kako bi izrazili istinsku brigu za emocionalno blagostanje zaposlenih. Time se učvršćuje veza između lidera i zaposlenih i povećava posvećenost zaposlenih. Jezik kojim se objašnjava smisao čini realnim očekivanja zaposlenih od organizacije. Njime lideri objašnjavaju strukturu organizacije, pravila i vrednosti. Zaposleni su motivisaniji i posvećeniji kada mogu da se poistovete sa ciljevima organizacije.

2.2.7. Satisfakcija zaposlenih u hotelijerstvu

Zadovoljstvo poslom odnosi se na opšti stav osobe prema svom poslu. Zadovoljni zaposleni imaju pozitivan stav prema poslu, dok nezadovoljni zaposleni imaju negativan stav (Robbins i Coulter, 2005).

U hotelijerstvu i drugim uslužnim delatnostima zadržavanje i lojalnost gostiju zavise od odnosa koji razvijaju sa zaposlenima. Zadovoljni zaposleni su prijateljski nastrojeni, pozitivnog stava, posvećeni da ulože dodatni trud kako bi ispunili očekivanja i potrebe gostiju. Osim toga, zadovoljni zaposleni su lojalni kompaniji i teže se odlučuju za napuštanje posla, čime dodatno učvršćuju odnose sa gostima koji vole da vide poznata lica kada se vrata u hotel.

Odnos između zaposlenih i lidera je veoma važan za njihovu povezanost. Lideri koriste različite stilove rukovođenja na radnom mestu koji imaju direktne efekte na rezultate zaposlenih. Prema istraživanju koje su sproveli Kara i dr. (2013) transformaciono liderstvo rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih, njihovom posvećenošću i produktivnošću. Stoga, efikasna upotreba stila rukovođenja treba da poveća efikasnost ugostiteljske organizacije u celini. Kvalitet života na poslu (*quality of work life- QWL*) se odnosi na uticaj zadovoljstva na radnom mestu na zadovoljstvo u oblastima privatnog života i generalno zadovoljstvo životom. Organizacija koju karakteriše visok *QWL* podržava i promovise zadovoljstvo zaposlenih ispunjavanjem osnovne potrebe zaposlenih da se razvijaju. Pošto posao igra veoma važnu ulogu u životima većine ljudi, odgovarajući uslovi za rast i razvoj će verovatno uticati ne samo na njihove ekonomske potrebe već i na njihovo psihološko i duhovno blagostanje. Kvalitet života na poslu utiče na kvalitet života generalno, smanjuje mogućnost sagorevanja na poslu i povećava posvećenost zaposlenih ciljevima organizacije.

Zhang i dr. (2023) su proučavali odnos između lidera i njihovih sledbenika u hotelima u Kini i zaključili da do zadovoljstva zaposlenih i njihovog pozitivnog učinka dolazi ne samo zbog poslovnog odnosa zasnovanog na poverenju, brizi, podršci, gde je lider uzor za zaposlene, već i zbog ličnog odnosa i interpersonalnih veza koje nisu samo vezane za posao, već i za

privatan život. Kada su zaposleni povezani sa liderom na ličnom nivou oni pokazuju veću posvećenost i predanost poslu, imaju jaču volju i želju da rade, jer im je posao značajan i prepoznaju važnost koju posao ima za njih lično. Osim toga prepoznaju i svoj značaj i lični doprinos za kvalitetno obavljanje posla.

Tenakwah (2021) je na osnovu alarmantnih statističkih podataka o fluktuaciji zaposlenih analizirao faktore koji utiču na fluktuaciju i istraživao kako bi organizacije mogle da zadrže zaposlene i privuku nove. On predlaže jak *onboarding* proces gde se novozaposleni upoznaju sa organizacionom kulturom i tokom kog zaposleni dobijaju podršku kroz mentorstvo, koučing i timski rad dok ne postanu potpuno spremni da daju svoj doprinos organizaciji. Zatim, organizacije bi trebalo da prilagode uslove rada svakom pojedincu, kada je u pitanju radno vreme, rad od kuće, neplaćen rad, skraćeno radno vreme ili radna nedelja i sl. Zatim, trebalo bi ponuditi zaposlenima mogućnost razvoja kroz sticanje novih ili unapređenje postojećih veština. Različiti prilagođeni programi benefita, kao što su npr. plaćeno školovanje ili privatno zdravstveno osiguranje, mogu doprineti nižem stepenu fluktuacije. I ne treba zanemariti participativno liderstvo koje doprinosi motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih. Kada lideri sa njima dele viziju i uključuju ih u kreiranje strategije i donošenje odluka, zaposleni osećaju da su cenjeni i da im se veruje i poistovećuju se sa organizacijom.

U krajnjem slučaju, zadovoljstvo zaposlenih utiče na zadovoljstvo korisnika, a oba ova faktora utiču na finansijske rezultate (Chi i Gursoy 2009). Zadovoljni zaposleni ostaju u kompaniji i utiču na niži procenat fluktuacije, a time i na finansijske rezultate, jer su troškovi privlačenja i obuke novozaposlenih u porastu. Osim toga, zadovoljni zaposleni pružaju kvalitetniju uslugu, što direktno utiče na zadovoljstvo gostiju i na njihovu želju da se opet vrate i da budu lojalni. Lojalni gosti utiču na profitabilnost, jer su troškovi zadržavanja postojećih gostiju niži od troškova privlačenja novih.

U turističkim i uslužnim delatnostima generalno velika pažnja se posvećuje kvalitetu usluga i zadovoljstvu korisnika. Štaviše, kvalitet usluga i zadovoljstvo korisnika se podrazumevaju kao deo svakodnevnih operacija. Ugostiteljska i turistička preduzeća ne mogu da opstanu bez zadovoljnih korisnika i gostiju. U uslovima sve konkurentnijeg tržišta, kompanije moraju da obezbede uslove za zadovoljne zaposlene i korisnike. Promene na tržištu su česte, tako da menadžeri moraju da reaguju brzo i efektivno kako bi preduzeća održali konkurentnim.

3. ISTRAŽIVANJE O UTICAJU LIDERSTVA NA UNAPREĐENJE KVALITETA USLUGA U HOTELIJERSTVU

3.1. Pregled dosadašnjih istraživanja

Istraživanja iz oblasti liderstva su brojna. U teorijskom delu istraživanja predstavljene su brojne publikacije iz oblasti liderstva generalno, ali i liderstva u hotelijerstvu. Uglavnom je analiziran uticaj pojedinačnih oblika liderstva na zaposlene. Analizirani su radovi u kojima su istraživani noviji pristupi liderstvu, posebno transformaciono, harizmatičko, ovlašćujuće, participativno i uslužno liderstvo.

Bavik i Koseoglu (2022); Elkhwesky i dr. (2022) su proučavali studije o liderstvu u ugostiteljstvu. Zaključci njihovih empirijskih istraživanja sugerišu da je liderstvo važan faktor zadovoljstva zaposlenih i gostiju bez obzira na liderski stil i da, iako u praksi ima preklapanja između različitih stilova liderstva, neki stilovi imaju negativan, a neki pozitivan uticaj na zaposlene.

Simović i dr. (2018) proučavali su uticaj liderskih stilova na organizacionu kulturu u turističkim preduzećima u Crnoj Gori i došli do zaključka da različitim kulturama odgovaraju različiti stilovi, tako da liderski stil treba prilagoditi kulturi. U crnogorskim turističkim preduzećima preovladava kultura hijerarhije kojoj najviše odgovara autoritativni liderski stil.

Transformaciono liderstvo je proučavano od strane mnogih autora. Kim (2014) proučavao je uticaj transformacionog liderstva na organizacionu kulturu i posvećenost zaposlenih u javnom sektoru u Južnoj Koreji i došao do zaključka da transformaciono liderstvo pozitivno utiče kako na organizacionu kulturu, tako i na posvećenost zaposlenih.

Eberly i dr. (2017) istraživali su o uticaju transformacionog liderstva na nameru napuštanja vojske SAD-a od strane vojnika u ekstremnim uslovima. Došli su do zaključka da u ovakvim uslovima transformacioni lideri pozitivno utiču na zadržavanje vojnika načinom na koji ih motivišu da se vežu za organizaciju.

Istraživanje o uticaju transformacionog liderstva na zaposlene u ugostiteljstvu u uslovima krize sprovedli su Kim i dr. (2021). Otvorena komunikacija, uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka i deljenje vizije sa zaposlenima su alati koje transformacioni lideri koriste kako bi vršili pozitivan uticaj na zaposlene u cilju postizanja zajedničke koristi. U uslovima kriza transformacioni stil liderstva je pokretač organizacija. Lideri su ti koji treba da vežu zaposlene za organizaciju tako što će probuditi u njima osećaj pripadnosti. Tada zaposleni lakše prolaze kroz krizne periode.

Engelen i dr. (2015) proučavali su uticaj transformacionog liderstva na preduzetnički duh i učinak zaposlenih u malim i srednjim preduzećima u šest država. Zaključili su da bez obzira na kulturu nacije, transformacioni lideri pozitivno utiču na preduzetnički duh i učinak zaposlenih komuniciranjem vizije, kreiranjem strategije, visokim očekivanjima od zaposlenih i podrškom koju im pružaju.

Liu i Lee (2019) su istraživali kako transformacioni lideri utiču na preduzetničku orijentaciju i inovativnost zaposlenih u ugostiteljskim preduzećima. Rezultati istraživanja

pokazuju da transformaciono liderstvo pozitivno utiče na inovativnost zaposlenih. Kada zaposleni osećaju pripadnost organizaciji motivisani su i spremni da se posvete traženju novih inovativnih ideja i načina za poboljšanje procesa pružanja usluga. Preduzetnička orijentacija podrazumeva inovativnost, proaktivnost, eksperimentisanje i podršku novim kreativnim idejama. Lideri motivišu zaposlene da budu fleksibilni, da kreativno razmišljaju i da budu inovativni kada je u pitanju pružanje usluga.

Yang i dr. (2021) su dokazali pozitivan uticaj transformacionog liderstva na inovativnost zaposlenih u ugostiteljskim preduzećima posmatrajući timove i njihovu inovativnost. U ugostiteljstvu zaposleni uglavnom rade u timovima kada pružaju usluge gostima. Stvaranjem podržavajuće organizacione kulture, u kojoj se cene kreativnost i inovativnost, transformacioni lideri pozitivno utiču na timove i članove timova, kako na njihov individualni, tako i na kolektivni razvoj i napredak. Oni inspirišu članove tima da stvaraju kolektivni identitet kreirajući zajedničku viziju.

Lin (2023) u svom istraživanju o uticaju transformacionog liderstva na inovativnost zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa gostima u hotelima u Kini, anketirao je menadžere i zaposlene u hotelima i zaključio da transformacioni lideri pozitivno utiču na inovativnost zaposlenih, da su inovativniji oni zaposleni koji se identifikuju sa organizacionom kulturom. Ako lideri propagiraju inovativnu kulturu, zaposleni će se lakše identifikovati sa njom.

Uticaj transformacionog liderstva na inovativnost i kreativnost zaposlenih u hotelima sa pet zvezdica u Egiptu istraživao je Mohamed (2016). Transformacioni lideri pozitivno utiču na kreativnost stvaranjem kulture u kojoj se vrednuju kreativnost i inovativnost. Kreativni zaposleni su efikasniji, što ih motiviše i pozitivno utiče na njihovo samopouzdanje. Inovativne ideje i rešenja pozitivno utiču i na zadovoljstvo gostiju.

Zheng i dr. (2023) došli su do zaključka da transformacioni lideri pozitivno utiču na posvećenost zaposlenih u ugostiteljstvu zaštititi životne sredine tako što utiču na njihovu posvećenost poslu i pozitivan stav prema poslu, a onda i prema vrednostima kao što su održivi razvoj i zaštita životne sredine i okruženja.

Luo i dr. (2019) istraživali su uticaj transformacionog liderstva na zaposlene u direktnom kontaktu sa gostima u situacijama kada rešavaju žalbe gostiju u hotelima u SAD-u i Kini. Rezultati su pokazali da transformaciono liderstvo pozitivno utiče na iskrene emocije i reakcije prema gostima koje zaposleni imaju prilikom rešavanja žalbi, a koje onda završavaju pozitivnim ishodom.

Uslužno liderstvo je često pručavano u radovima iz oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva, kao uslužnih delatnosti. Ističe se da u uslužnim delatnostima uslužno liderstvo ima posebnu primenu.

Murari i Gupta (2012) istraživali su koji liderski stil utiče na osnaživanje zaposlenih. Zaključili su da uslužno liderstvo može da napravi pozitivnu promenu unutar organizacija i među zaposlenima, jer se zaposleni osnažuju i razvijaju davanjem instrukcija, pokazivanjem pravca, negovanjem interpersonalnih odnosa i vrednosti kao što su integritet, autentičnost i prihvatanje drugih.

Berry i dr. (1994) istraživali su uticaj uslužnog liderstva na poboljšanje kvaliteta usluga. Uslužni lideri svojim primerom pokazuju zaposlenima načine na koje se pruža izvrsna usluga,

a pritom ih podučavaju i podržavaju i veruju u njihove sposobnosti da postignu izvrsnost u pružanju usluga.

Bavik (2020) je istraživao uslužno liderstvo u ugostiteljstvu i zaključio da karakteristike ugostiteljskih preduzeća i uslužnog liderstva uključuju jedne druge. Ove karakteristike podrazumevaju poverenje, integritet, iskrenost, brigu, uslužno ponašanje, empatiju i fokus na zajednici.

Kaya i Karatepe (2020) su upoređivali uticaj uslužnog i autentičnog liderstva na zaposlene u hotelima u Turskoj i došli su do zaključka da supervizori koji primenjuju uslužno liderstvo imaju jači uticaj na zaposlene u odnosu na supervizore koji primenjuju autentično liderstvo.

Brownell (2010) je proučavao uslužno liderstvo u hotelijerstvu, kao viši nivo transformacionog liderstva, gde lider teži ka tome da podrži i osnaži sledbenike. Ovakvo liderstvo je značajno za primenu u hotelijerstvu jer je bazirano na rukovođenju kroz pružanje usluga.

Ye i dr. (2019) istraživali su uticaj uslužnog liderstva na proaktivnu orijentaciju zaposlenih u hotelijerstvu ka gostima. Prema rezultatima njihovog istraživanja uslužno liderstvo direktno pozitivno utiče na strast prema poslu kod zaposlenih, na njihovu orijentaciju ka gostima, a indirektno na bolji učinak zaposlenih kada je u pitanju pružanje usluga.

Hu i Liden (2011) su u svom istrživanju uticaja uslužnog liderstva na potencijal timova došli do zaključka da uslužno liderstvo pozitivno utiče na potencijal timova, tako što pozitivno utiče kako na timske ciljeve tako i na jasnoću procesa na putu ka ostvarivanju ciljeva.

Koyuncu i dr. (2014) istraživali su vezu između percepcije zaposlenih u hotelijerstvu o uslužnom liderstvu koje primenjuju njihovi supervizori i menadžeri i njihove ocene kvaliteta usluga koje hotel isporučuje gostima. Prema rezultatima sprovedenog istraživanja na osnovu ocena zaposlenih postoji korelacija između uslužnog liderstva i kvaliteta usluga.

Rabiul i dr. (2023) su istraživali uticaj uslužnog liderstva na psihološku stabilnost zaposlenih u hotelima u Kambodži i na njihovu predanost poslu. Rezultati su pokazali da, iako uslužno liderstvo ne utiče direktno na psihološku stabilnost zaposlenih, psihološka stabilnost posredno utiče na vezu između uslužnog liderstva i predanosti zaposlenih poslu.

Mnogi autori su došli do zaključka u svojim istraživanjima da je ovlašćujuće liderstvo pogodno za hotelijerstvo, jer zaposlenima na prvoj liniji, koji su u kontaktu sa gostima, lideri svojim uticajem daju ovlašćenja da sami donose odluke i doprinose poboljšanju kvaliteta usluga. Autonomija u radu podstiče kreativnost i inovativnost zaposlenih i njihovu želju da pružaju kvalitetne usluge.

Lin i dr. (2019) su istraživali ovlašćujuće liderstvo u hotelima u Kini na više nivoa. Došli su do zaključka da primenom ovlašćujućeg liderstva od strane top menadžmenta ka srednjem menadžmentu, dolazi i do razvijanja ovlašćujućeg liderstva među menadžerima srednjeg menadžmenta. Ovlašćujućim liderstvom srednji menadžment utiče na zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa gostima i direktni pružaoci usluga da preuzmu odgovornost.

Su i dr. (2022) u rezultatima svog istraživanja ističu da davanje ovlašćenja zaposlenima u hotelima u Kini od strane menadžmenta pozitivno utiče na samoupravljanje od strane zaposlenih, a indirektno na zadovoljstvo i lojalnost gostiju.

Rezultati istraživanja koje su sproveli Peng i dr. (2022) u luksuznim hotelima u Kini ukazuju na to da ovlašćujuće liderstvo utiče na to da zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa gostima prihvate uslužno ponašanje. Povećava se autonomija u radu zaposlenih i njihovo samopouzdanje, poboljšavaju se njihove sposobnosti i spremnost da prihvate svoje uloge. Tako se stimuliše kreativnost zaposlenih i pozitivan stav prema pružanju vrhunskih usluga. Zaposleni postaju spremniji za interakciju sa gostima.

Slično je i sa participativnim liderstvom, koje je prema rezultatima istraživanja mnogih autora posebno pogodno za hotelijerstvo zbog uključivanja zaposlenih od strane lidera u proces donošenja odluka, čime oni postaju odgovorni za kvalitet usluga koje pružaju.

Ji i dr. (2022) proučavali su uticaj participativnog liderstva na zaposlene u hotelima u Kini. Istraživali su direktan uticaj koji participativno liderstvo ima na strast koju zaposleni razvijaju prema poslu, a indirektno na njihovo proaktivno ponašanje u pružanju usluga gostima. Zaključak je da je kod tradicionalnih zaposlenih uticaj participativnog liderstva na njihovu strast prema poslu slabiji, dok je jači uticaj participativnog liderstva na strast zaposlenih prema poslu kod manje tradicionalnih zaposlenih.

Ali i dr. (2022) su istraživali uticaj participativnog liderstva na motivaciju i performanse timova kada je u pitanju pružanje usluga u hotelima. Participativni lideri podstiču članove tima da dele svoje ideje u cilju unapređenja kvaliteta usluga. Kada lideri prihvataju različite ideje i cene individualno učešće članova tima u odlučivanju, članovi tima su motivisaniji da učestvuju u stvaranju zajedničkih ciljeva i vrednosti, a to pozitivno utiče na njihove performanse.

Carmeli i dr. (2014) istraživali su uticaj participativnog liderstva na kreiranje idejnih rešenja za probleme od strane zaposlenih. Zaključak je da participativno i inkluzivno liderstvo pozitivno utiču na psihološku stabilnost zaposlenih, koja im povećava kapacitet za kreiranje idejnih rešenja za probleme.

Brojna su i istraživanja o uticaju autentičnog i moralnog liderstva na zaposlene, na stvaranje pozitivnog radnog okruženja u kom se neguju vrednosti kao što su etika, poverenje, poštenje, podrška, inkluzivnost, integritet itd. U takvom okruženju zaposleni su spremni da prihvate te vrednosti i usmere ih ka gostima.

Qiu i dr. (2019) istraživali su uticaj autentičnog liderstva na ponašanje zaposlenih orijentisano na goste u hotelima sa pet zvezdica u Kini. Došli su do zaključka da autentično liderstvo utiče na odnos poverenja od strane zaposlenih prema liderima. Kada imaju poverenje u lidere, zaposleni su orijentisani na goste i poboljšanje kvaliteta usluga.

Eluwole i dr. (2022) u zaključku svog istraživanja o kritičnim ponašanjima zaposlenih u hotelima navode da moralno liderstvo pojačava poverenje zaposlenih u menadžere i organizaciju, utiče na poboljšanje usluga koje zaposleni pružaju, a smanjuje apsentizam.

Hoang i dr. (2023) istraživali su uticaj moralnog liderstva na zaposlene u hotelima i zaključili da moralno liderstvo naglašava moralne principe i ponašanje kako bi se isprovocirali moralni rezultati ponašanja zaposlenih.

Schwepker i Dimitriou (2021) u svom istraživanju uticaja moralnog liderstva na zaposlene u hotelijerstvu, navode da moralno liderstvo utiče na niži nivo stresa i moralne nesigurnosti kod zaposlenih. Zaposleni koji rade bez stresa i sigurni su u svoje moralne kodekse, imaju bolje performanse kada je u pitanju pružanje usluga gostima.

Yang i dr. (2023) proučavali su uticaj moralnog liderstva kako na zaposlene individualno, tako i na timove u hotelima u Kini. Došli su do zaključka da moralno liderstvo pozitivno utiče na timove stvaranjem moralne kulture, a na individualce utiče tako što ih motiviše da kroz moralno ponašanje pružaju bolje usluge gostima.

Clark i dr. (2009) su istraživali uticaj liderskog stila na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga. Prema rezultatima njihovog istraživanja lideri koji su posvećeni kvalitetu usluga stvaraju takvu organizacionu klimu u kojoj prenose posvećenost kvalitetu na zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima. Zaposleni dele sa njima organizacione vrednosti, razumeju svoju ulogu unutar organizacije, zadovoljniji su i spremniji da pruže više nego što se očekuje kako bi postigli viši nivo kvaliteta u pružanju usluga.

Quintana i dr. (2015) istraživali su uticaj stilova liderstva na rezultate zaposlenih u luksuznim hotelima. Došli su do zaključka da transformacioni stil, kao i nagrade za učinak koje su karakteristične za transakcioni stil, pozitivno utiču na dodatni trud koji zaposleni ulažu, na njihovu efikasnost i zadovoljstvo.

Al-Ababneh (2013) je pro učavao uticaj dva liderska stila, demokratskog i *laissez-faire*, koje primenjuju menadžeri u hotelima sa pet zvezdica, na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati njihovog istraživanja pokazuju da menadžeri koji primenjuju demokratski stil imaju jači uticaj na zadovoljstvo zaposlenih.

Kada su u pitanju istraživanja o uticaju liderstva na zaposlene u hotelima u Republici Srbiji, u naučnoj i stručnoj literaturi nije pronađeno mnogo radova. Vuković i dr. (2018) istraživali su uticaj transakcionog i transformacionog liderstva na inovacije u hotelima u Srbiji. Zaključak je da primenom transformacionog liderstva menadžeri lakše mogu motivisati zaposlene da prihvate ili pokrenu inovacije, ali i neki elementi transakcionog liderstva, kao što su stimulatívne nagrade, mogu imati pozitivan uticaj na zaposlene kada su u pitanju inovacije.

Nedeljković i dr. (2012) istraživali su koji faktori utiču na visok nivo orijentacije ka gostima kod zaposlenih koji učestvuju direktno u pružanju usluga gostima u hotelima u Vojvodini. Zaključak je da menadžeri u hotelima u Srbiji ne prepoznaju u potpunosti znanje zaposlenih kao potencijal koji može biti konkurentska prednost. Osim toga, zadovoljstvo zaposlenih je jedan od faktora koji utiču na njihovu spremnost za organizacione promene, tako da su autori istraživali i vezu između zadovoljstva zaposlenih i njihove percepcije organizacione uslužne kulture sa jedne strane i orijentacije na goste i pružanje usluga sa druge strane.

Blešić i dr. (2019) su analizirali vezu između organizacionih faktora (liderstva, komunikacije, korporativne kulture i posvećenosti poslu) sa jedne strane i zadovoljstva poslom, uključenosti zaposlenih i namere da napuste posao sa druge strane. Rezilijentnost zaposlenih u hotelijerstvu je analizirana kao medijator ove veze. Rezultati istraživanja su pokazali direktan uticaj organizacionih faktora na rezilijentnost zaposlenih, kao i na zadovoljstvo zaposlenih, njihovu uključenost, kao i nameru da napuste posao. Štaviše, rezultati su potvrdili i rezilijentnost zaposlenih kao medijatora između uključenosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva.

Petrović (2015) je istraživao upravljanje ljudskim resursima kroz studiju slučaja u jednom hotelu u Srbiji i zaključio da moderno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva prelazak sa administrativnih poslova na upravljanje talentima, kako bi se talenti privukli, zadržali i razvijali.

Bontis i dr. (2015) istraživali su iskorišćenost i vrednovanje intelektualnog kapitala u odnosu na fizički kapital u hotelima u Republici Srbiji i došli do zaključka da se u hotelima u Srbiji mnogo više vrednuje fizički kapital, što bi trebalo da se promeni i da se senior menadžment, osim fizičkim aspektima hotela, bavi i ljudima i procesima.

Slavković i Ognjanović (2018) su istraživali uticaj ljudskog kapitala na poslovne rezultate u hotelima u Srbiji. Razvoj i uspeh hotelskih preduzeća se oslanja na znanje zaposlenih koji su direktno uključeni u proces pružanja usluga, tako da bi hoteli trebalo da ulažu u znanje i edukacije zaposlenih, kako bi osigurali konkurentsku prednost. Rezultati istraživanja su potvrdili uticaj ljudskog kapitala na nefinansijske poslovne rezultate.

Vanić i dr. su u svom istraživanju analizirali kvalitet odnosa između lidera i sledbenika (supervizora i zaposlenih) u hotelima u Srbiji, kao i u javnom sektoru. Fokus istraživanja je bio odnos između lidera i sledbenika u kom su preduzeća funkcionalna i uspešna i zaposleni zadovoljni na poslu. Posvećenost zaposlenih je u korelaciji sa kvalitetom odnosa. U hotelijerstvu je izražena i emocionalna povezanost između zaposlenih.

Petrović i Marković (2012) proučavali su povezanost između zadovoljstva zaposlenih i orijentacije ka gostima i kvalitetu usluga u uslužnim preduzećima u Srbiji. Njihov zaključak na osnovu rezultata istraživanja je da je zadovoljstvo zaposlenih povezano sa njihovom motivacijom da se posvete gostima i njihovim očekivanjima.

Milovanović (2014) je istraživala kako menadžment ljudskih resursa utiče na upravljanje ukupnim kvalitetom. Menadžment ljudskih resursa treba da odabere prave kadrove, pruži im adekvatne uslove rada, obuke, sisteme nagrađivanja i da ih motiviše da učestvuju u unapređenju kvaliteta. Važnu ulogu u implementaciji menadžmenta ukupnog kvaliteta ima liderstvo. Menadžment ukupnog kvaliteta podrazumeva da lideri podstiču zaposlene na poboljšanje kvaliteta, da im pružaju pomoć, informišu ih, daju im slobodu u radu i ličnim primerom pokazuju smernice. Menadžeri bi trebalo da podržavaju zaposlene i uključuju ih u procese donošenja odluka, ali i da zahtevaju od zaposlenih da preuzimaju odgovornost za donete odluke.

U naučnoj i stručnoj literaturi nije pronađen publikovan rad koji istražuje uticaj liderstva na kvalitet usluga u hotelijerstvu u Republici Srbiji. Istraživan je uticaj liderstva ili pojedinih tipova liderstva na određene oblike ponašanja zaposlenih, ali ne i na njihovu posvećenost kvalitetu usluga.

3.2. Metodološki okvir istraživanja

Prilikom sprovođenja naučno-istraživačkog rada i verifikacije hipoteza korišćene su teorijske i empirijske metode istraživanja. Teorijski deo istraživanja predstavlja prikupljanje i analiziranje relevantnih naučnih radova iz oblasti liderstva, kvaliteta usluga, zadovoljstva zaposlenih.

Od analitičkih metoda korišćene su induktivna i deduktivna metoda.

Induktivna metoda je korišćena prilikom povezivanja i razvrstavanja pojedinačnih činjenica da bi se došlo do opštih zaključaka.

Sa druge strane, deduktivna metoda, od opšteg ka posebnom, korišćena je prilikom postavljanja hipoteza i dalje ka izvođenju pojedinačnih zaključaka.

Analitička metoda korišćena je pri sagledavanju odnosa između različitih pojava, kao što je uticaj različitih stilova liderstva i specifičnih oblika ponašanja lidera na zadovoljstvo zaposlenih i njihovu posvećenost kvalitetu usluga. Komparativna metoda korišćena je u istraživanju kako bi se uporedili različiti stilovi liderstva i oblici ponašanja lidera u odnosu na njihovu posvećenost kvalitetu usluga.

Deskriptivna metoda korišćena je prilikom opisa različitih pojava i pojmova.

3.2.1. Uzorak i način prikupljanja podataka

Primarni podaci prikupljeni su slanjem 2 različita *Google forms* upitnika menadžerima i zaposlenima u hotelima sa 3, 4 i 5 zvezdica u Republici Srbiji. Istraživanje je sprovedeno anonimno, od marta do maja 2023. godine.

Upitnici za zaposlene i za menadžere su sadržali po 8 identičnih pitanja koja su se odnosila na socio-demografsku strukturu (godine, pol, obrazovanje, dužinu radnog staža, vreme provedeno u hotelu, sektor u kom rade, kategoriju i mesto hotela). Osim toga, identična pitanja (od 9 do 16) u oba upitnika odnosila su se na ocenu menadžera i zaposlenih sopstvene posvećenosti kvalitetu usluga. Ocenjivali su različite tvrdnje koje se odnose na posvećenost kvalitetu usluga na Likertovoj skali od 1 do 5, gde ocena 1 znači „uopšte se ne slažem“, a ocena 5 „u potpunosti se slažem“.

U upitniku za menadžere pitanja od 17 do 32 predstavljaju tvrdnje o različitim oblicima ponašanja koje menadžeri primenjuju u svakodnevnom radu, a slaganje ili neslaganje sa tim tvrdnjama su menadžeri takođe ocenjivali ocenama od 1 do 5 na Likertovoj skali. Tvrdnje u pitanjima od 17 do 22 se više odnose na ponašanje karakteristično za autoritativni liderski stil, a tvrdnje u pitanjima od 23 do 32 na ponašanje karakteristično za demokratski (liberalni) stil. U samim upitnicima nije bilo nagoveštaja o tome na koji liderski stil se odnose pojedinačna pitanja, odnosno pojedinačni oblici ponašanja. Kasnije u analizi podataka grupisana su pitanja u odnosu na to na koji liderski stil se odnose, ali su analizirana i zasebno, kao pojedinačni oblici ponašanja lidera.

U upitnicima za zaposlene, pitanja od 17 do 21 odnose se na tvrdnje zaposlenih o zadovoljstvu na poslu, gde su odgovorima na Likertovoj skali od 1 do 5 ocenjivali svoje zadovoljstvo poslom generalno, ali i pojedinim segmentima na poslu. Pitanja u istom upitniku od 18 do 28 odnose se na tvrdnje o deljenju zajedničkih ciljeva i vrednosti sa menadžerima, gde su na Likertovoj skali od 1 do 5 ocenjivali stepen u kom dele pojedine vrednosti sa menadžmentom hotela. U analizi su grupisana pitanja vezana za zadovoljstvo zaposlenih i deljenje zajedničkih ciljeva i vrednosti, ali su pojedine tvrdnje analizirane i zasebno, kao i u međusobnoj korelaciji.

3.2.2. Analiza i obrada podataka

Za analizu primarnih podataka korišćene su deskriptivne metode i metode za testiranje statističkih hipoteza. Od deskriptivnih statističkih metoda korišćene su mere centralne tendencije (aritmetička sredina i medijana), mere varijabiliteta (standardna devijacija i opseg), učestalost i relativni brojevi. Od metoda za ispitivanje povezanosti korišćen je Spirmanov koeficijent korelacije. Od metoda za testiranje hipoteza korišćen je Kruskal-Wallis test sa Bonfferoni korekcijom. Za statističku obradu korišćen je statistički softverski paket SPSS21. Statističke hipoteze su testirane na nivou statističke značajnosti 0.05.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Socio-demografske karakteristike ispitanika

Prosečna starost među menadžerima iznosila je 38.4 ± 8.2 godine. Od ukupnog broja ispitanih menadžera 45 (53.6%) je bilo muškog, a 39 (46.4%) ženskog pola. Polovina ispitanih, odnosno njih 43 (51.2%) ima visoko obrazovanje. Prosečno vreme provedeno u hotelu iznosi 8.5 godina. Najveći broj ispitivanih menadžera radi u sektoru domaćinstva, njih 28 (33.3%). Hoteli u kojima su zaposleni menadžeri koji su učestvovali u istraživanju su kategorija 3, 4 i 5 zvezdica od kojih je najviše hotela sa 4 zvezdice- 58 (69%) menadžera radi u hotelima sa 4 zvezdice. Najveći broj hotela iz istraživanja se nalazi u gradu, 44 (52.4%) menadžera je zaposleno u hotelima u gradovima. (Tabela 1)

Tabela 1. Deskriptivne karakteristike varijabli (menadžeri)

Varijabla	n=84
Starost, $\bar{x}\pm sd$	38.4 \pm 8.2
Pol, n (%)	
Muški	45 (53.6)
Ženski	39 (46.4)
Obrazovanje, n (%)	
Osnovna škola	1 (1.2)
Srednja škola	14 (16.7)
Viša škola	17 (20.2)
Visoko obrazovanje	43 (51.2)
Master/magistarske studije	9 (10.7)
Doktorske studije	/
Dužina staža (godine),	
Vreme provedeno u hotelu (godine), medijana (opseg)	8.5 (1-27)
Sektor u hotelu, n (%)	
Recepcija	20 (23.8)
Domaćinstvo	28 (33.3)
Hrana i piće	18 (21.4)
Kuhinja	7 (8.3)
Tehničko održavanje	4 (4.8)
Spa centar	7 (8.3)
Kategorija hotela, n (%)	
3*	3 (3.6)
4*	58 (69)
5*	23 (27.4)
Lokacija hotela, n (%)	
Grad	44 (52.4)
Planina	17 (20.2)
Banja	23 27.4)

Prosečna starost zaposlenih koji su učestvovali u ovom istraživanju iznosi 35.6 \pm 10.1 godina. Od ukupnog broja zaposlenih njih 59 (30.9%) je bilo muškog, a 132 (69.1%) ženskog pola. Najveći broj zaposlenih ima srednje obrazovanje, njih 104 (54.5%). Prosečna dužina radnog staža iznosi 8 godina, dok je prosečno vreme provedeno u hotelu 3 godine. Najveći broj zaposlenih koji su učestvovali u istraživanju radi u sektoru domaćinstva, njih 66 (34.6%). Hoteli su kategorizacije 3, 4 i 5 zvezdica od kojih je najviše zaposleno u hotelima sa 4 zvezdice, ukupno 147 (77%). Najveći broj hotela smešten je u gradu, 90 (47.1%) zaposlenih je zaposleno u hotelima u gradovima. (Tabela 2)

Tabela 2. Deskriptivne karakteristike varijabli (zaposleni)

Varijabla	n=191
Starost, $\bar{x}\pm sd$	35.6 \pm 10.1
Pol, n (%)	
Muški	59 (30.9)
Ženski	132 (69.1)
Obrazovanje, n (%)	
Osnovna škola	11 (5.8)
Srednja škola	104 (54.5)
Viša škola	15 (7.9)
Visoko obrazovanje	49 (25.7)
Master/magistarske studije	11 (5.8)
Doktorske studije	1 (0.5)
Dužina staža (godine), medijana (opseg)	8 (1-34)
Vreme provedeno u hotelu (godine), medijana (opseg)	3 (1-32)
Sektor u hotelu, n (%)	
Recepcija	43 (22.5)
Domaćinstvo	66 (34.6)
Hrana i piće	30 (15.7)
Kuhinja	31 (16.2)
Tehničko održavanje	3 (1.6)
Spa centar	18 (9.4)
Kategorija hotela, n (%)	
3*	8 (4.2)
4*	147 (77)
5*	36 (18.8)
Lokacija hotela, n (%)	
Grad	90 (47.1)
Planina	42 (22)
Banja	59 (30.9)

3.3.2. Posvećenost menadžera kvalitetu usluga

Posvećenost menadžera kvalitetu usluga analizirana je u odnosu na liderske stilove koje menadžeri primenjuju, a koji su određeni grupisanjem pojedinačnih pitanja, ali i u odnosu na pojedinačne oblike ponašanja koji su određeni svakim pitanjem pojedinačno.

Za testiranje hipoteze:

H1: Lideri koji koriste demokratski (liberalni) leaderski stil više su posvećeni kvalitetu usluga od lidera koji koriste autoritativni stil,

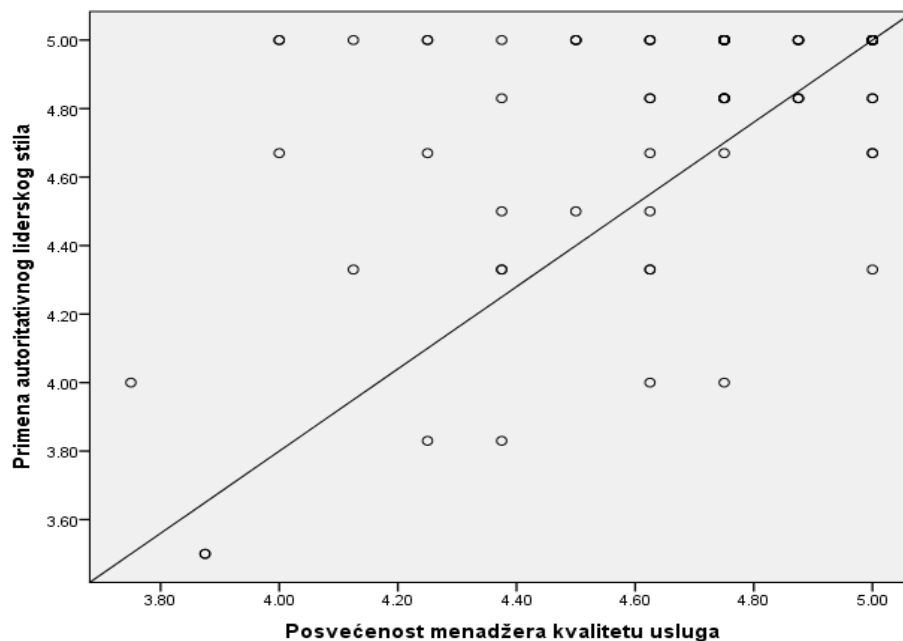
izdvojene su dve pomoćne hipoteze:

H1a: Lideri koji koriste autoritativni leaderski stil manje su posvećeni kvalitetu usluga (u odnosu na sve posmatrane menadžere);

H1b: Lideri koji koriste demokratski (liberalni) leaderski stil više su posvećeni kvalitetu usluga (u odnosu na sve posmatrane menadžere).

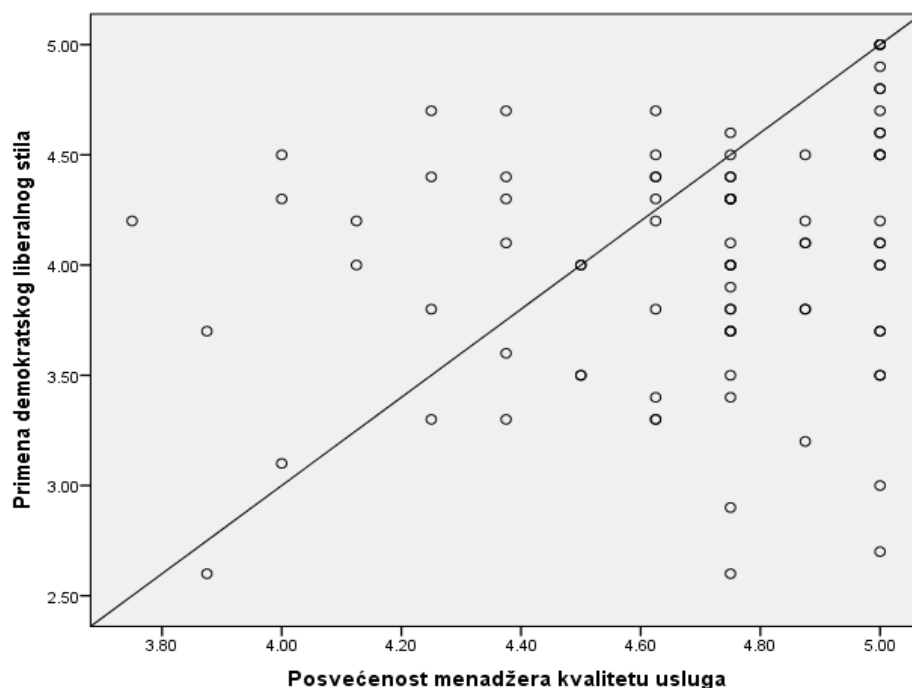
Određena je medijana skora posvećenosti menadžera kvalitetu usluga, ali i medijana skora autoritativnog i demokratskog (liberalnog) stila koji menadžeri primenjuju. Skor posvećenosti kvalitetu usluga određen je grupisanjem odgovora menadžera na pitanja o želji menadžera da utiču na kvalitet usluga, da lično doprinose kvalitetu postavljajući ga kao prioritet, da diskutuju sa kolegama i ljudima van posla o važnosti kvaliteta usluga. Skor autoritativnog stila određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane menadžera da jasno stavljaju do znanja zaposlenima šta se od njih očekuje, da su njihovi stavovi i uloga jasni zaposlenima, da se drže standarda, procedura i pravila, što očekuju i od zaposlenih. Skor demokratskog (liberalnog) stila određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane menadžera da ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju odluka i izražavanju svog suda ili neslaganja, da ne donose odluke bez konsultacije sa zaposlenima i da zaposlenima dozvoljavaju potpunu slobodu u radu, jer veruju u njihovu moć rasuđivanja.

Utvrđeno je da postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između autoritativnog leaderskog stila i posvećenosti menadžera unapređenju kvaliteta usluga ($r_s=0.404$, $p<0.001$). Menadžeri koji koriste autoritativni stil su posvećeni poboljšanju kvaliteta usluga. (Grafikon 1)



Grafikon 1. Korelacija između skorova posvećenosti kvalitetu usluga i autoritativnog stila menadžer

Ne postoji statistički značajna povezanost između demokratskog (liberalnog) leaderskog stila i posvećenosti menadžera unapređenju kvaliteta usluga ($p=0.073$). (Grafikon 2)



Grafikon 2. Korelacija između skorova posvećenosti kvalitetu usluga i demokratskog (liberalnog) stila menadžera

Prethodna dva grafikona predstavljaju rezultat dobijen utvrđivanjem korelacije između medijane skora posvećenosti kvalitetu usluga od strane menadžera sa jedne strane i medijane skorova autoritativnog i demokratskog (liberalnog) leaderskog stila sa druge strane.

Medijana skora posvećenosti kvalitetu usluga od strane svih anketiranih menadžera iznosi 4.8, minimalna vrednost 3.8, a maksimalna vrednost 5.0. Medijana skora autoritativnog stila liderstva iznosi 5.0, dok je minimalna vrednost 3.5, a maksimalna 5.0. Medijana skora liberalnog stila liderstva iznosi 4.1, minimalna vrednost 2.6, a maksimalna 5.0. (Tabela 3)

Tabela 3. Deskriptivne karakteristike skorova (menadžeri)

Varijabla	n=84
Skor posvećenost kvalitetu usluga, median (range)	4.8 (3.8-5.0)
Skor autoritativni stil, median (range)	5 (3.5-5.0)
Skor liberalni stil, median (range)	4.1 (2.6-5.0)

Suprotno postavljenoj hipotezi, rezultati istraživanja su pokazali da su lideri koji primenjuju autoritativni leaderski stil više posvećeni kvalitetu usluga u odnosu na lidere koji primenjuju demokratski (liberalni) stil.

Međutim, kako su zaključci o liderskim stilovima izvedeni na osnovu grupisanja pojedinačnih pitanja, cilj je bio da se dodatno istraži koji su pojedinačni oblici ponašanja menadžera u korelaciji sa njihovom posvećenošću kvalitetu usluga. U narednim tabelama biće predstavljeni rezultati tog istraživanja.

Tabela 4. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da zaposlenima stavljaju do znanja šta se od njih očekuje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	P
Zaposlenima stavljam do znanja šta se od njih očekuje	0.362	0.001

Postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da zaposlenima stavljaju do znanja šta se od njih očekuje i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.362$, $p=0.001$). Menadžeri koji zaposlenima stavljaju do znanja šta se od njih očekuje posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 4)

Tabela 5. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju upotrebu standardnih operativnih procedura i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	P
Ohrabrujem upotrebu standardnih operativnih procedura	0.335	0.002

Postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da ohrabruju upotrebu standardnih operativnih procedura i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.335$, $p=0.002$). Menadžeri koji ohrabruju upotrebu standardnih operativnih procedura posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 5)

Tabela 6. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da čine da njihov stav bude jasan zaposlenima i posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	P
Činim da moj stav bude jasan zaposlenima	0.346	0.001

Postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da čine da njihov stav bude jasan zaposlenima i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.346$, $p=0.001$). Menadžeri koji čine da njihov stav bude jasan zaposlenima posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 6)

Tabela 7. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da čine da njihova uloga u hotelu bude jasna zaposlenima i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Činim da moja uloga u hotelu bude jasna zaposlenima	0.250	0.022

Postoji statistički značajna slaba pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da čine da njihova uloga bude jasna zaposlenima i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.250$, $p=0.022$). Menadžeri koji čine da njihova uloga u hotelu bude jasna zaposlenima posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 7)

Tabela 8. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da se drže standarda kada je u pitanju poslovanje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Držim se standarda kada je u pitanju poslovanje	0.349	0.001

Postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da se drže standarda kada je u pitanju poslovanje i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.349$, $p=0.001$). Menadžeri koji se drže standarda kada je u pitanju poslovanje posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 8)

Tabela 9. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera očekuju od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Očekujem od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure	0.355	0.001

Postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da očekuju od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.355$, $p=0.001$). Menadžeri koji očekuju od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 9)

Tabela 10. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Ohrabrujem zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka	0.231	0.035

Postoji statistički značajna slaba pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.231$, $p=0.035$). Menadžeri koji ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 10)

Tabela 11. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju zaposlene da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Ohrabrujem zaposlene da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom	0.224	0.040

Postoji statistički značajna slaba pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da ohrabruju zaposlene da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.224$, $p=0.040$). Menadžeri koji ohrabruju zaposlene da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 11)

Tabela 12. Korelacija između tvrdnje menadžera da ne donose odluke pre nego što pitaju zaposlene za mišljenje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	P
Ne donosim odluke pre nego što pitam zaposlene za mišljenje		0.214

Ne postoji statistički značajna povezanost između tvrdnje menadžera da ne donose odluke pre nego što pitaju zaposlene za mišljenje i posvećenosti kvalitetu usluga ($p=0.214$). (Tabela 12)

Tabela 13. Korelacija između tvrdnje menadžera da ne donose važne odluke bez uključivanja zaposlenih i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Ne donosim važne odluke bez uključivanja zaposlenih		0.441

Ne postoji statistički značajna povezanost između tvrdnje menadžera da ne donose važne odluke bez uključivanja zaposlenih i posvećenosti kvalitetu usluga ($p=0.441$). (Tabela 13)

Tabela 14. Korelacija između tvrdnje menadžera da dozvoljavaju zaposlenima potpunu slobodu u radu i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Dozvoljavam zaposlenima potpunu slobodu u radu		0.741

Ne postoji statistički značajna povezanost između tvrdnje menadžera da dozvoljavaju zaposlenima potpunu slobodu u radu i posvećenosti kvalitetu usluga ($p=0.741$). (Tabela 14)

Tabela 15. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da dozvoljavaju zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Dozvoljavam zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka	0.287	0.008

Postoji statistički značajna slaba pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da dozvoljavaju zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.287$, $p=0.008$). Menadžeri koji dozvoljavaju zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 15)

Tabela 16. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju inicijativu zaposlenih i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Ohrabrujem inicijativu zaposlenih	0.373	0.001

Postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između tvrdnje menadžera da ohrabruju inicijativu zaposlenih i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.373$, $p=0.001$). Menadžeri koji ohrabruju inicijativu zaposlenih posvećeni su kvalitetu usluga. (Tabela 16)

Tabela 17. Korelacija između tvrdnje menadžera da dopuštaju da zaposleni obavljaju svoj posao onako kako misle da je najbolje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Dopuštam da zaposleni obavljaju svoj posao onako kako misle da je najbolje		0.772

Ne postoji statistički značajna povezanost između tvrdnje menadžera da dopuštaju da zaposleni obavljaju svoj posao onako kako misle da je najbolje i posvećenosti kvalitetu usluga ($p=0.772$). (Tabela 17)

Tabela 18. Korelacija između tvrdnje menadžera da oni postavljaju zadatke, a onda puštaju zaposlene da ih rešavaju i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Ja postavljam zadatke, a onda puštam zaposlene da ih rešavaju		0.705

Ne postoji statistički značajna povezanost između tvrdnje menadžera da oni postavljaju zadatke, a onda puštaju zaposlene da ih rešavaju i posvećenosti kvalitetu usluga ($p=0.705$). (Tabela 18)

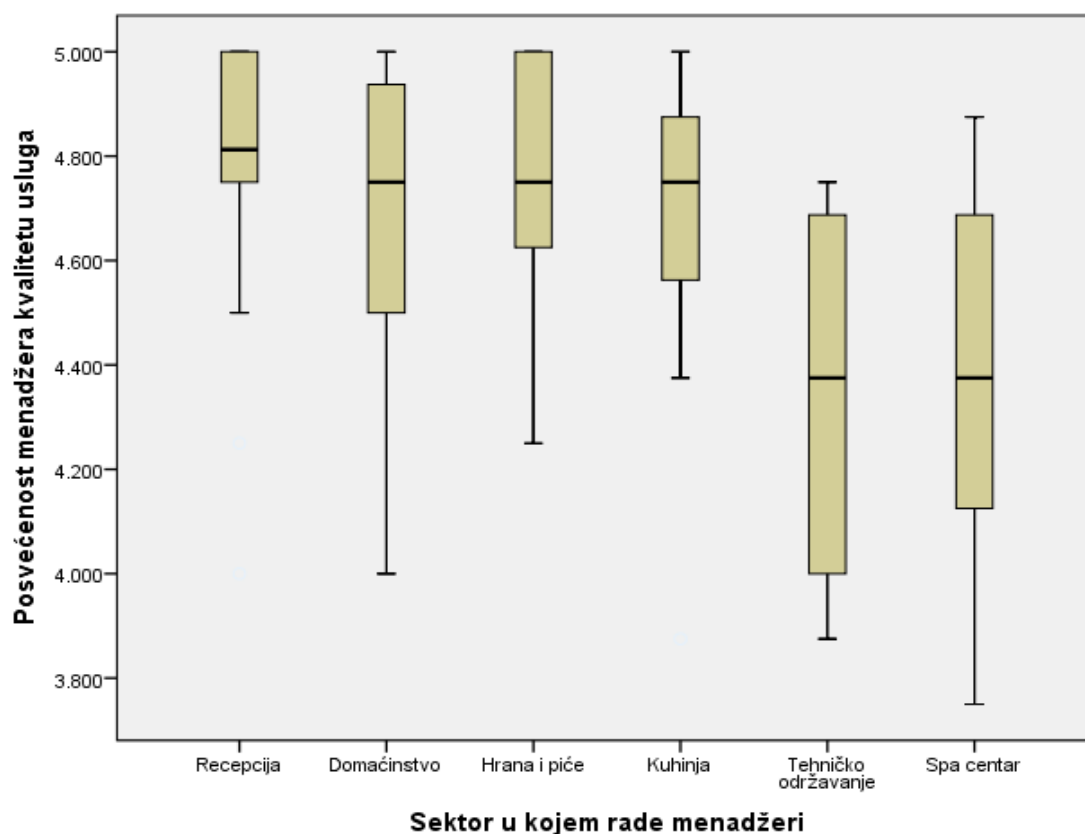
Tabela 19. Korelacija između tvrdnje menadžera da veruju da zaposleni imaju dobru moć rasuđivanja i njihove posvećenosti kvalitetu usluga

	Posvećenost kvalitetu usluga	p
Verujem da zaposleni imaju dobru moć rasuđivanja		0.068

Ne postoji statistički značajna povezanost između tvrdnje menadžera da veruju da zaposleni imaju dobru moć rasuđivanja i posvećenosti kvalitetu usluga ($p=0.068$). (Tabela 19)

Dodatno je analizirano da li ima razlike u stavovima menadžera, odnosno u njihovoj posvećenosti kvalitetu usluga kada je u pitanju sektor u kom rade u hotelu (recepcija, domaćinstvo, hrana i piće, kuhinja, tehničko održavanje, spa centar), a nevezano za liderski stil koji primenjuju.

Utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u posvećenosti kvalitetu usluga od strane menadžera prema sektoru u kom rade prema Kruskal-Wallis testu ($p=0.049$). Nakon Bonfferoni korekcije dolazi do gubitka značajnosti. Najviši prosek skora posvećenosti kvalitetu usluga imaju menadžeri koji rade na recepciji 4.81 (4.0-5.0), iza njih slede menadžeri koji rade u domaćinstvu 4.75 (4.0-5.0), u sektoru hrane i pića 4.75 (4.25-5.0), u sektoru kuhinje 4.75 (3.87-5.0), a najmanje skorove imaju menadžeri koji rade u tehničkom održavanju 4.37 (3.87-4.75) i spa centru 4.37 (3.75-4.87). (Grafikon 3)



Grafikon 3. Posvećenost menadžera kvalitetu usluga u odnosu na sektor u kom su zaposleni

3.3.3. Posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga

Posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga analizirana je u odnosu na zadovoljstvo zaposlenih na poslu, kao i u odnosu na deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva između zaposlenih i menadžmenta hotela.

Za testiranje hipoteza:

H3: Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno utiče na njihovu posvećenost kvalitetu usluga;

H5: Deljenje zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i lidera pozitivno utiče na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga,

određena je medijana skora posvećenosti zaposlenih kvalitetu usluga, ali i medijana skora zadovoljstva zaposlenih na poslu i deljenja zajedničkih vrednosti i ciljeva sa menadžmentom hotela. Skor posvećenosti kvalitetu usluga određen je grupisanjem odgovora zaposlenih na pitanja o želji zaposlenih da utiču na kvalitet usluga, da lično doprinose kvalitetu postavljajući ga kao prioritet, da diskutuju sa kolegama i ljudima van posla o važnosti kvaliteta usluga. Skor zadovoljstva zaposlenih na poslu određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane zaposlenih da su zadovoljni poslom generalno, odnosom sa menadžerom, politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, podrškom koju dobijaju od strane hotela i mogućnostima za razvoj u okviru hotela. Skor deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžera određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane zaposlenih da dele sa menadžmentom vrednosti

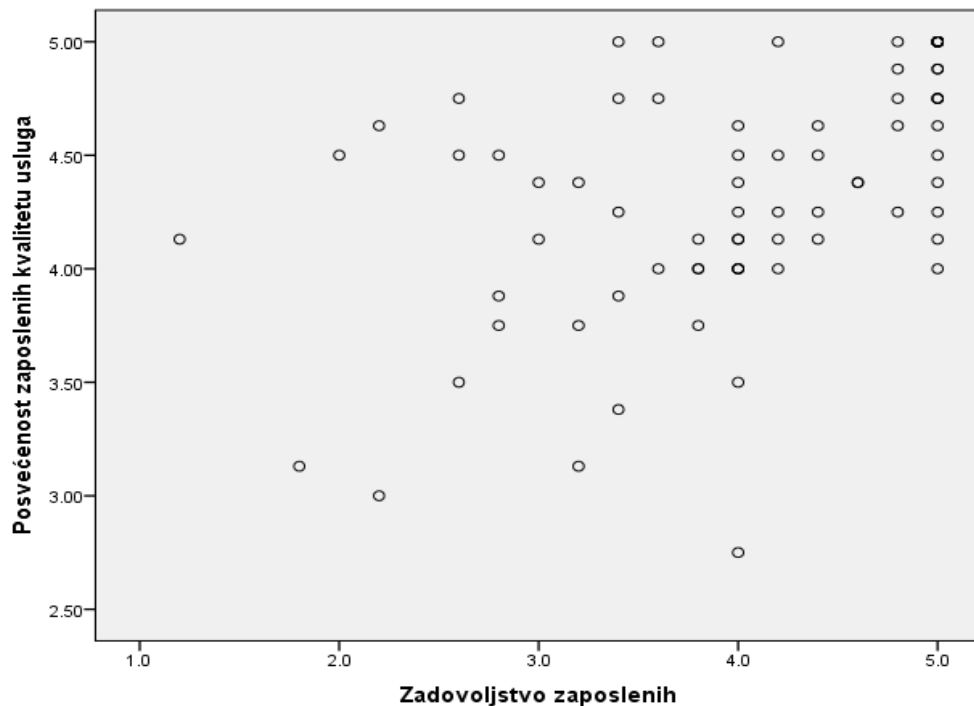
kao što su profesionalnost i poslovno ponašanje, snažan preduzetnički duh, etika, iskrenost, kreativnost, inovativnost, težnja ka liderskoj poziciji, pružanje najvišeg kvaliteta usluga, osećaj pripadnosti i zadovoljstva poslom.

Medijana skora posvećenosti kvalitetu usluga od strane zaposlenih iznosi 4.5, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna vrednost 5.0. Medijana skora zadovoljstva na poslu iznosi 4.2, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. Medijana skora posvećenosti zajedničkim ciljevima iznosi 4.6, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. (Tabela 20)

Tabela 20. Deskriptivne karakteristike skorova (zaposleni)

Varijabla	n=191
Skor posvećenost kvalitetu usluga, median (range)	4.5 (1.0-5.0)
Skor zadovoljstva na poslu, median (range)	4.2 (1.0-5.0)
Skor posvećenosti zajedničkim ciljevima, median (range)	4.6 (1.0-5.0)

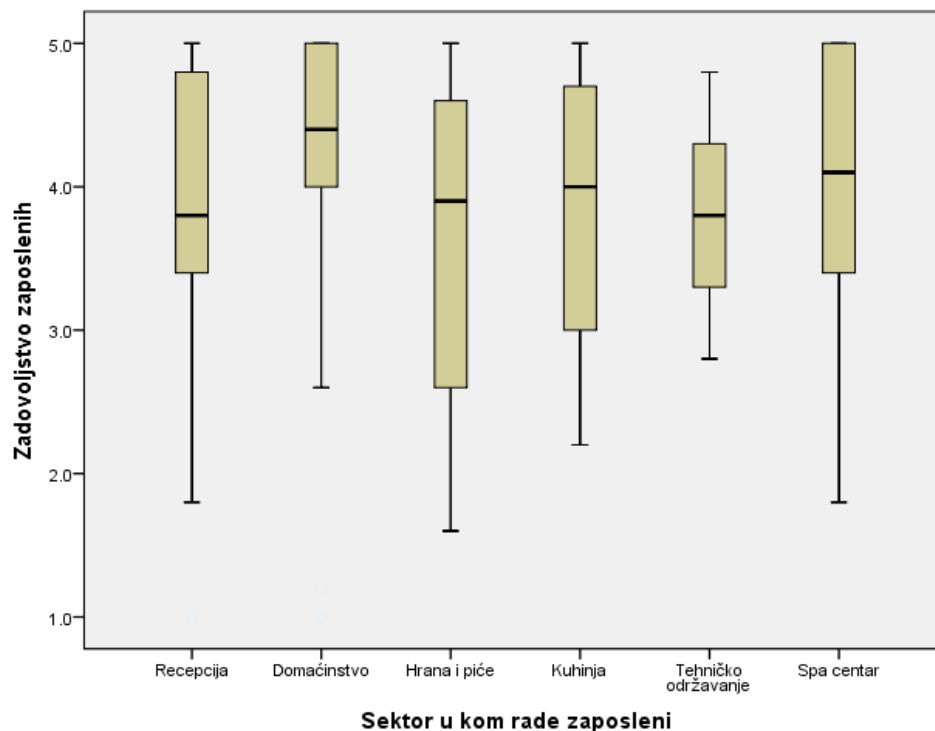
Utvrđeno je da postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između zadovoljstva na poslu zaposlenih i posvećenosti kvalitetu usluga ($r_s=0.468$, $p<0.001$). Zaposleni koji su zadovoljni na poslu posvećeni su kvalitetu usluga. (Grafikon 4).



Grafikon 4. Korelacija između skorova zadovoljstva na poslu zaposlenih i posvećenosti kvalitetu usluga

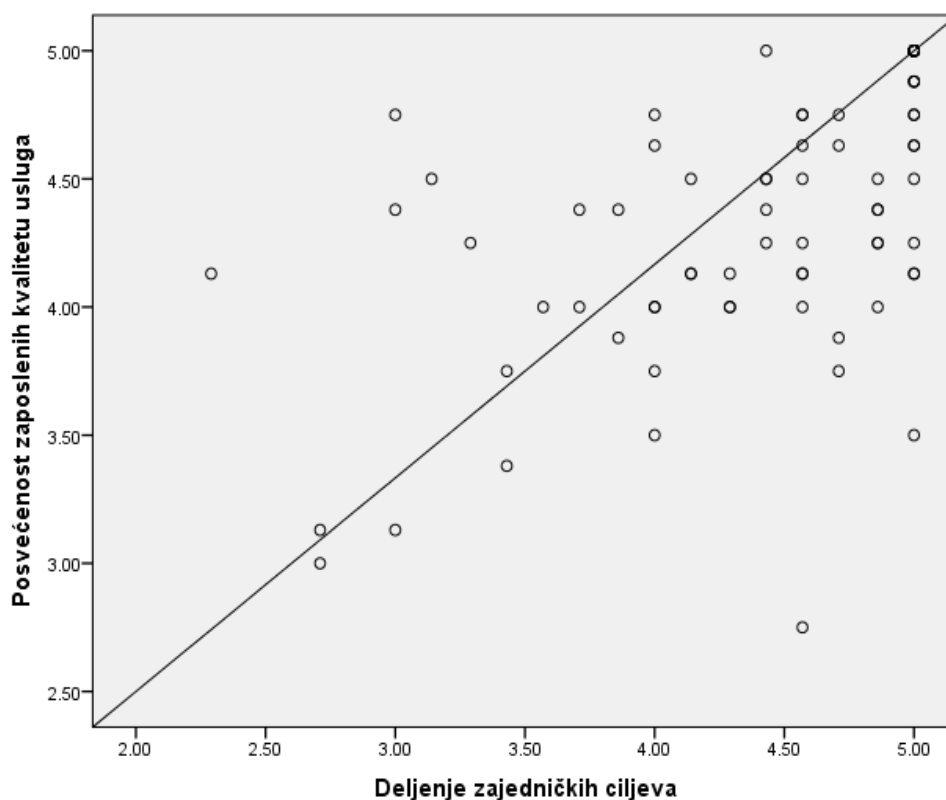
Dodatno je analizirano da li ima razlike u zadovoljstvu zaposlenih kada je u pitanju sektor u kom rade u hotelu (recepција, domaćinstvo, hrana i piće, kuhinja, tehničko održavanje, spa centar).

Utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu zaposlenih na poslu prema sektoru u kom rade prema Kruskal-Wallis testu ($p=0.040$). Nakon Bonfferoni korekcije statistički značajna razlika postoji između sektora domaćinstva i sektora hrane i pića ($p=0.050$). Najveći prosek skora zadovoljstva na poslu imaju zaposleni u sektoru domaćinstva 4.4 (1.0-5.0), zatim zaposleni u sektoru spa centra 4.1 (1.8-5.0), zatim zaposleni u sektoru kuhinje 4.0 (2.2-5.0), zaposleni u sektoru hrane i pića imaju prosek 3.9 (1.6-5.0), slede zaposleni u sektoru tehničkog održavanja 3.8 (2.8-4.8) i zaposleni na recepciji 3.8 (1.0-5.0). (Grafikon 5)



Grafikon 5. Zadovoljstvo zaposlenih na poslu u odnosu na sektor u kom rade

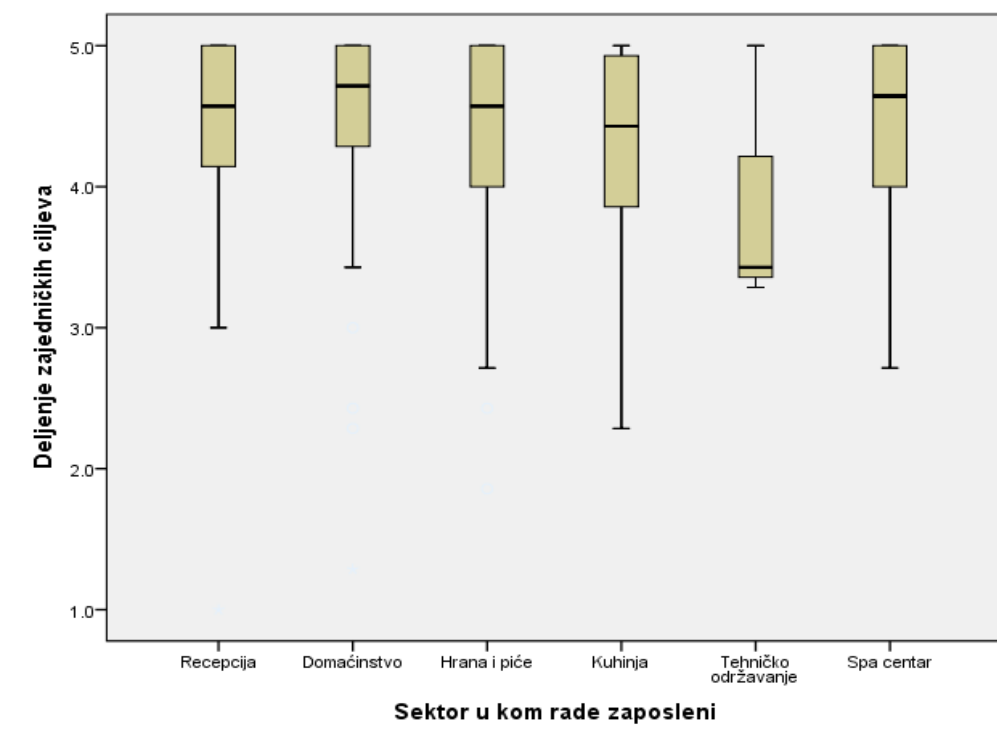
Postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između deljenja zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i menadžmenta i posvećenosti zaposlenih kvalitetu usluga ($r_s=0.611$, $p<0.001$). Zaposleni koji dele zajedničke ciljeve i vrednosti sa menadžmentom posvećeni su kvalitetu usluga. (Grafikon 6)



Grafikon 6. Korelacija između skorova posvećenosti zaposlenih kvalitetu usluga i deljenja zajedničkih ciljeva i vrednosti sa menadžmentom hotela

Dodatno je analizirano da li ima razlike u deljenju zajedničkih vrednosti i ciljeva između zaposlenih i menadžmenta hotela kada je u pitanju sektor u kom zaposleni rade u hotelu (repcija, domaćinstvo, hrana i piće, kuhinja, tehničko održavanje, spa centar).

Utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika u deljenju zajedničkih vrednosti i ciljeva između zaposlenih i menadžmenta hotela prema sektoru u kom zaposleni rade prema Kruskal-Wallis testu ($p=0.447$). Najveći prosek skora u deljenju zajedničkih vrednosti i ciljeva imaju zaposleni u sektoru domaćinstva 4.71 (1.3-5.0), slede zaposleni u spa centru 4.64 (2.7-5.0) i zaposleni na recepciji 4.57 (1.0-5.0) i sektoru hrane i pića 4.57 (1.9-5.0), slede zaposleni u sektoru kuhinje 4.42 (2.3-5.0) i zaposleni u tehničkom održavanju 3.42 (3.3-5.0). (Grafikon 7)

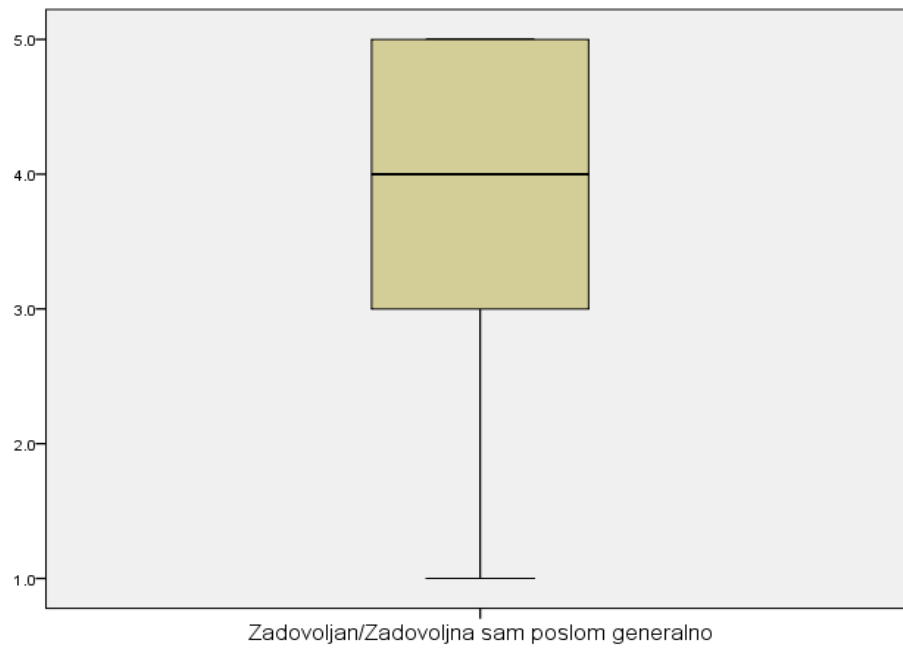


Grafikon 7. Deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva prema sektoru u kom rade zaposleni

Daljom analizom utvrđena je medijana skora za sva pojedinačna pitanja iz upitnika za zaposlene koja su se odnosila na njihovo zadovoljstvo na poslu i deljenje zajedničkih vrednosti, a sa ciljem da se utvrdi kojim segmentima na poslu su zaposleni najzadovoljniji i koje vrednosti dele sa menadžmentom hotela.

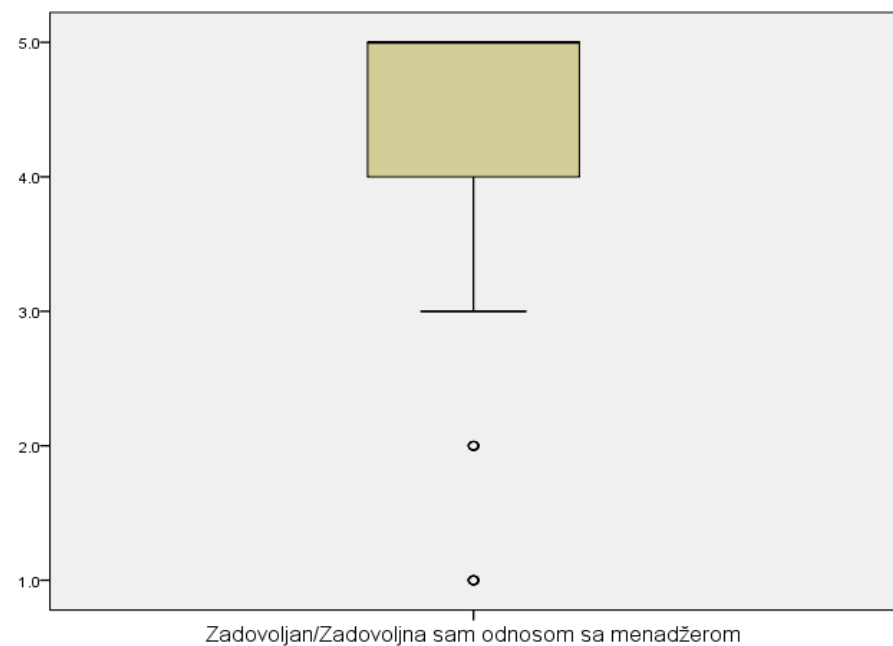
Rezultati za zadovoljstvo zaposlenih su prikazani kroz sledeće grafikone:

Prosečna vrednost skora zadovoljstva na poslu generalno iznosi 4.0, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 8)



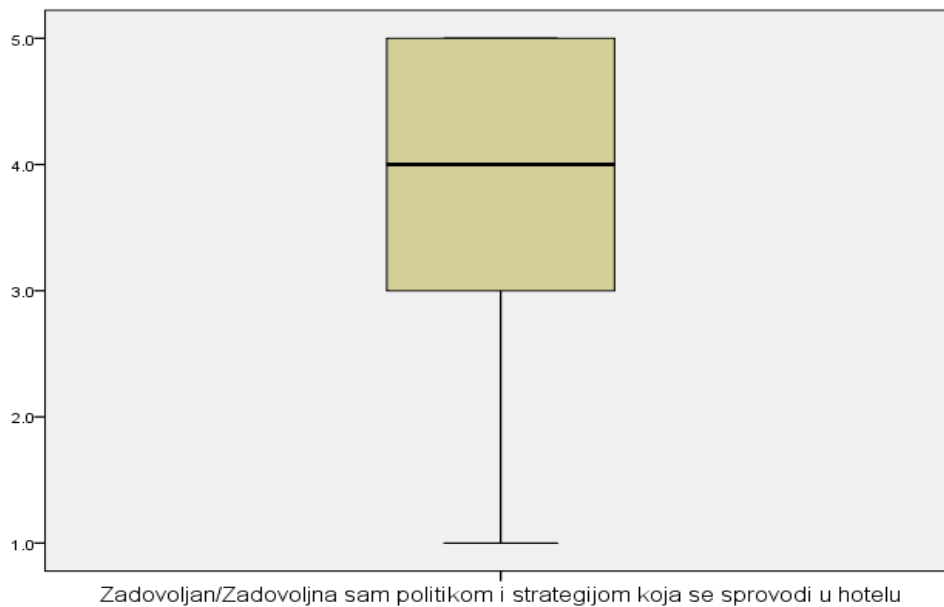
Grafikon 8. Zadovoljstvo na poslu generalno

Prosečna vrednost zadovoljstva zaposlenih menadžerom iznosi 5.0, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 9)



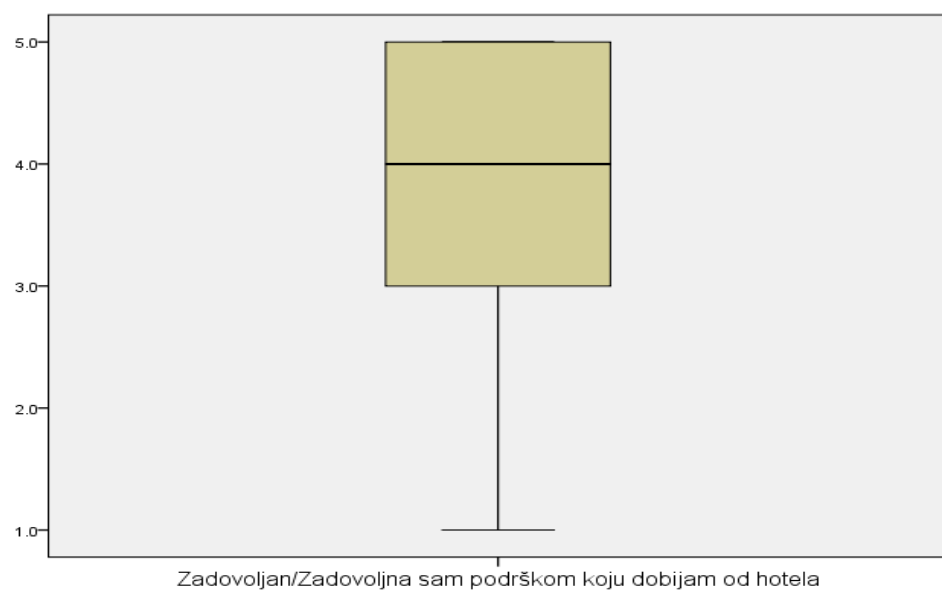
Grafikon 9. Zadovoljstvo zaposlenih odnosom sa menadžerom

Prosečna vrednost zadovoljstva politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu iznosi 4.0, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5. (Grafikon 10)



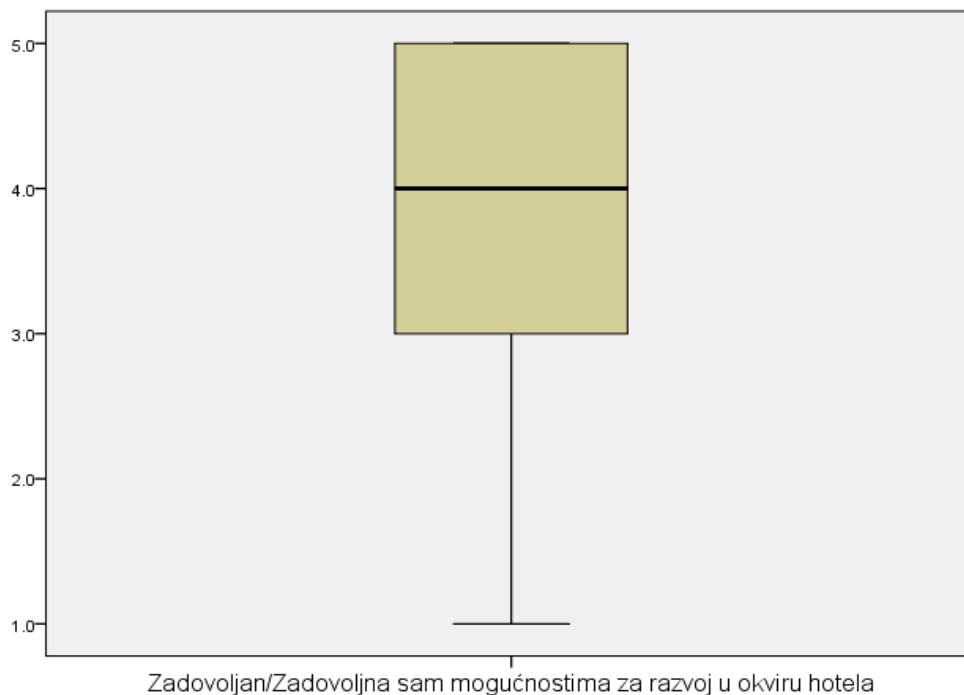
Grafikon 10. Zadovoljstvo politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu

Prosečna vrednost skora zadovoljstva zaposlenih podrškom koju dobijaju u hotelu iznosi 4.0, minimalna vrednost je 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 11)



Grafikon 11. Zadovoljstvo podrškom koju zaposleni dobijaju od hotela

Prosečna vrednost skora zadovoljstva zaposlenih mogućnostima za razvoj u okviru hotela iznosi 4.0, dok je minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 12)



Grafikon 12. Zadovoljstvo zaposlenih mogućnostima za razvoj u okviru hotela

Rezultati pokazuju da su zaposleni najviše zadovoljni odnosom sa menadžerom, gde medijana iznosi maksimalnih 5. Što se tiče ostalih segmenata- zadovoljstva poslom generalno, politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, podrškom koju dobijaju od hotela i mogućnostima za razvoj, medijana iznosi 4, minimalna vrednost je 1.0, a maksimalna vrednost 5.0.

Osim medijane, urađena je i analiza učestalosti odgovora na pojedinačna pitanja vezana za zadovoljstvo, što je predstavljeno u sledećim tabelama:

Tabela 21. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam poslom generalno

Zadovoljan/ zadovoljna sam poslom generalno	N	%
1	7	3.7
2	14	7.3
3	37	19.4
4	55	28.8
5	78	40.8
Total	191	100

Najveći procenat zaposlenih (40.8 %) je ocenio najvišom ocenom na Likertovoj skali od 1 do 5 zadovoljstvo poslom generalno. Isti segment je 3.7% zaposlenih ocenio najnižom ocenom. (Tabela 21)

Tabela 22. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam odnosom sa menadžerom

Zadovoljan/ zadovoljna sam odnosom sa menadžerom	n	%
1	8	4.2
2	6	3.1
3	23	12.0
4	31	16.2
5	123	64.4
Total	191	100

Najviše zaposlenih (64,4%) je ocenom 5 na Likertovoj skali od 1 do 5 ocenio zadovoljstvo odnosom sa menadžerom. Ocenom 1 zadovoljstvo odnosom sa menadžerom ocenio je 4.2% zaposlenih, dok je najmanji procenat zaposlenih (3.1%) ocenio ocenom 2 zadovoljstvo ovim segmentom. (Tabela 22)

Tabela 23. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu

Zadovoljan/ zadovoljna sam politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu	N	%
1	10	5.2
2	10	5.2
3	50	26.2
4	51	26.7
5	70	36.6
Total	191	100

Kada je u pitanju zadovoljstvo zaposlenih politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, i ovde je najviše zaposlenih dalo najvišu ocenu 5 (36.6%), ali procentualno manji broj zaposlenih u odnosu na zadovoljstvo ostalim segmentima. (Tabela 23)

Tabela 24. Učestalost ocena za tvrdnju: *Zadovoljan/zadovoljna sam podrškom koju dobijam od hotela*

Zadovoljan/ zadovoljna sam podrškom koju dobijam od hotela	N	%
1	11	5.8
2	16	8.4
3	35	18.3
4	51	26.7
5	78	40.8
Total	191	100

40.8% zaposlenih je najvišom ocenom na Likertovoj skali od 1 do 5 ocenilo zadovoljstvo podrškom koju dobija od hotela, dok je najniži procenat (5.8%) zaposlenih koji su ovaj segment ocelili najnižom ocenom. (Tabela 24)

Tabela 25. Učestalost ocena za tvrdnju: *Zadovoljan/zadovoljna sam mogućnostima za razvoj u okviru hotela*

Zadovoljan/ zadovoljna sam mogućnostima za razvoj u okviru hotela	N	%
1	11	5.8
2	18	9.4
3	43	22.5
4	41	21.5
5	78	40.8
Total	191	100

Procentualno isti broj zaposlenih u odnosu na prethodno pitanje (40.8%) je zadovoljstvo mogućnostima za razvoj u okviru hotela ocenilo ocenom 5, a isti je bio i procenat najnezadovoljnijih ovim segmentom (5.8%). (Tabela 25)

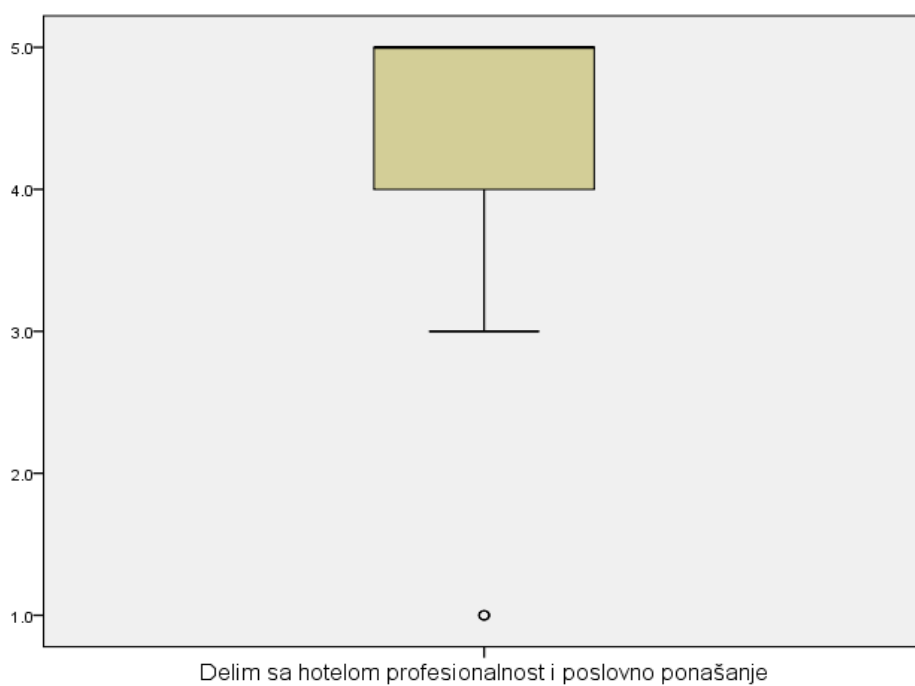
Dodatno je analizirana i korelacija između pojedinačnih segmenata zadovoljstva zaposlenih na poslu. Utvrđeno je da postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između zadovoljstva odnosom sa menadžerom i zadovoljstva poslom generalno ($r_s=0.518$, $p<0.001$). Zaposleni koji su zadovoljni odnosom sa menadžerom zadovoljni su i poslom generalno. (Tabela 26)

Tabela 26. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom i zadovoljstva poslom generalno

	Zadovoljan sam poslom generalno	p
Zadovoljan sam odnosom sa menadžerom	0.518	0.001

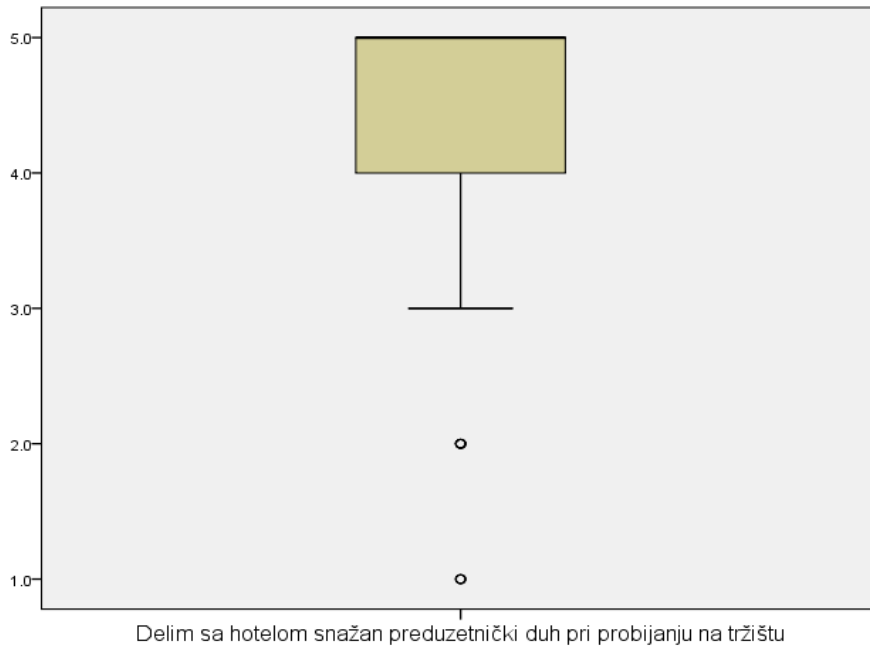
Rezultati za pojedinačne vrednosti i ciljeve koje zaposleni dele sa menadžmentom hotela su prikazani kroz sledeće grafikone:

Prosečna vrednost skora deljenja sa hotelom profesionalnosti i poslovnog ponašanja iznosi 5.0, minimalna vrednost iznosi 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 13)



Grafikon 13. Deljenje profesionalnosti i poslovnog ponašanja zaposlenih sa hotelom

Prosečna vrednost skora deljenja snažnog preduzetničkog duha pri probijanju na tržištu sa hotelom iznosi 5.0, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 14)



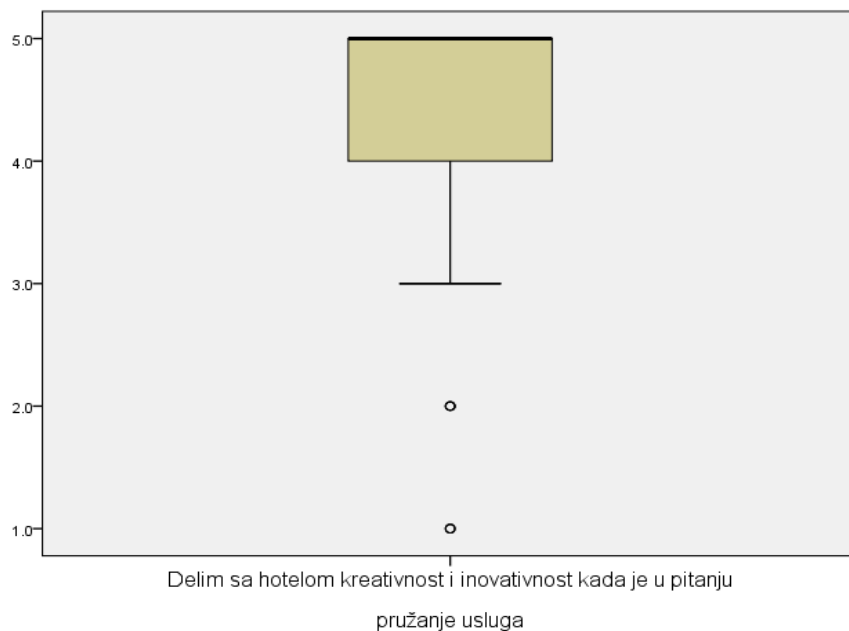
Grafikon 14. Deljenje sa hotelom snažnog preduzetničkog duha zaposlenih pri probijanju na tržištu

Prosečna vrednost skora deljenja sa hotelom etike- iskrenosti i integriteta iznosi 5.0, minimalna vrednost je 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 15)



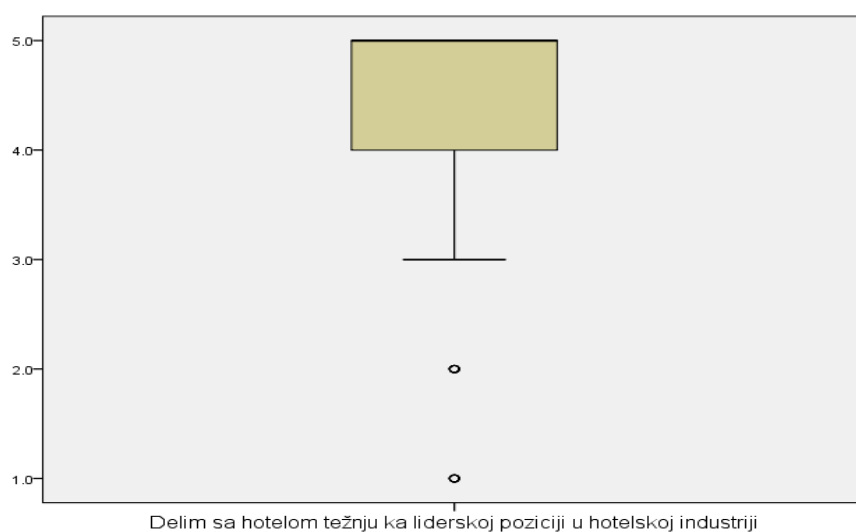
Grafikon 15. Deljenje sa hotelom etike- iskrenosti i integriteta

Prosečna vrednost skora deljenja kreativnosti i ideja zaposlenih sa hotelom kada je u pitanju pružanje usluga iznosi 5.0, minimalna vrednost iznosi 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 16)



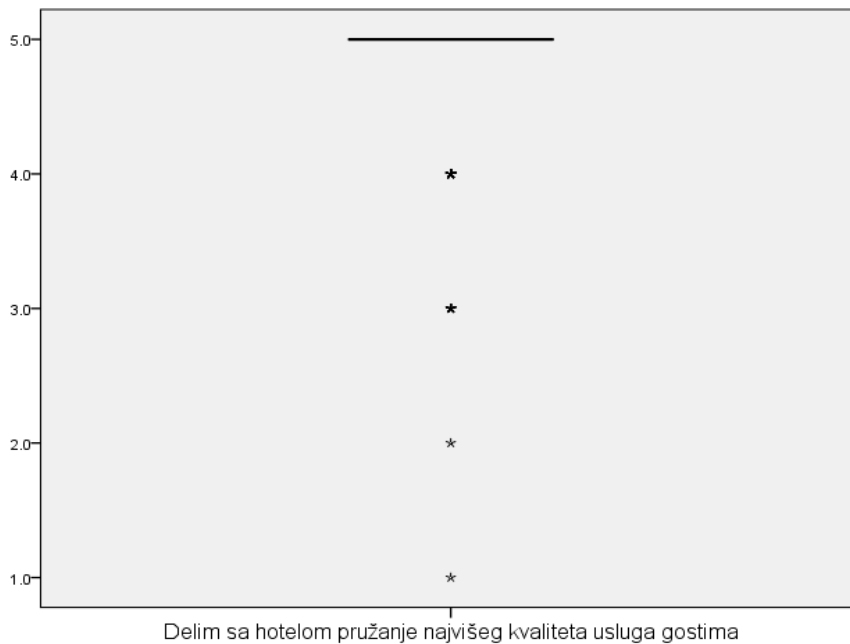
Grafikon 16. Deljenje kreativnosti i ideja zaposlenih sa hotelom kada je u pitanju pružanje usluga

Prosečan skor deljenja težnje ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji između zaposlenih i hotela iznosi 5.0, minimalna vrednost je 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 17)



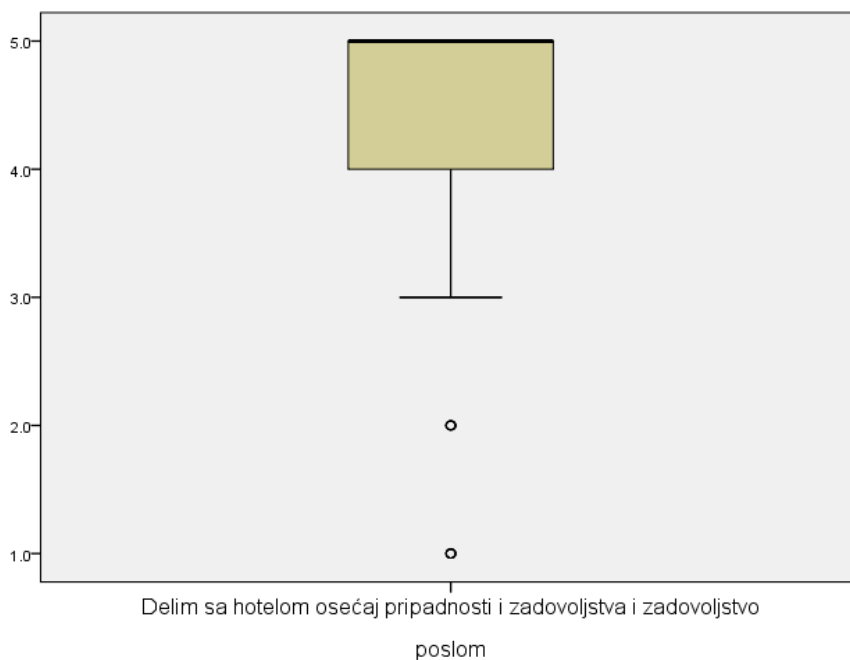
Grafikon 17. Deljenje težnje ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji između zaposlenih i hotela

Prosečan skor u deljenju pružanja najvišeg kvaliteta usluge gostima zaposlenih sa hotelom iznosi 5.0, minimalna vrednost je 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 18)



Grafikon 18. Deljenje pružanja najvišeg kvaliteta usluga gostima sa hotelom

Prosečna vrednost skora deljenja osećaja pripadnosti i zadovoljstva i zadovoljstva poslom zaposlenih sa hotelom iznosi 5.0, minimalna vrednost je 1.0, a maksimalna 5.0. (Grafikon 19)



Grafikon 19. Deljenje osećaja pripadnosti zaposlenih sa hotelom

Rezultat pokazuje da su zaposleni skloni da dele vrednosti i ciljeve sa menadžmentom hotela. Medijana iznosi maksimalnih 5.0 (minimalna vrednost je 1.0, a maksimalna vrednost

5.0) za sve vrednosti za koje su zaposleni tvrdili da dele sa menadžmentom- profesionalnost i poslovno ponašanje, snažan preduzetnički duh pri probijanju na tržištu, etika- iskrenost i integritet, kreativnost i inovativnost kada je u pitanju pružanje usluga, težnja ka leaderskoj poziciji u hotelskoj industriji, pružanje najvišeg kvaliteta usluga gostima, osećaj pripadnosti i zadovoljstva i zadovoljstvo poslom.

Osim medijane, urađena je i analiza učestalosti odgovora na pojedinačna pitanja vezana za deljenje pojedinačnih vrednosti, što je predstavljeno u sledećim tabelama:

Tabela 27. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom profesionalnost i poslovno ponašanje

Delim sa hotelom profesionalnost i poslovno ponašanje	N	%
1	3	1.6
2	0	0
3	18	9.4
4	39	20.4
5	131	68.6
Total	191	100

Procentualno najveći broj zaposlenih (68.6%) je ocenio tvrdnju da deli sa hotelom profesionalnost i poslovno ponašanje najvišom ocenom na Likertovoj skali od 1 do 5. Niko od zaposlenih nije ocenio datu tvrdnju ocenom 2, dok je najnižu ocenu dalo svega 1.6% zaposlenih. (Tabela 27)

Tabela 28. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom hrabar preduzetnički duh pri probiju na tržište

Delim sa hotelom hrabar preduzetnički duh pri probiju na tržište	n	%
1	4	2.1
2	6	3.1
3	33	17.3
4	45	23.6
5	103	53.9
Total	191	100

Nešto niži procenat zaposlenih (53.9%) je najvišom ocenom ocenio tvrdnju da dele sa hotelom preduzetnički duh. 2.1% zaposlenih je najnižom ocenom ocenilo ovu tvrdnju. (Tabela 28)

Tabela 29. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom etiku, iskrenost i integritet

Delim sa hotelom etiku, iskrenost i integritet	n	%
1	7	3.7
2	2	1.0
3	21	11.0
4	39	20.4
5	122	63.9
Total	191	100

Vrednosti kao što su etika, iskrenost i integritet sa hotelskim menadžmentom deli 63.9% zaposlenih, dok 3.7% zaposlenih daje najnižu ocenu za tvrdnju da date vrednosti deli sa menadžmentom. (Tabela 29)

Tabela 30. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom kreativnost i inovativnost kada je u pitanju pružanje usluga

Delim sa hotelom kreativnost i inovativnost kada je u pitanju pružanje usluga	n	%
1	3	1.6
2	4	2.1
3	20	10.5
4	45	23.6
5	119	62.3
Total	191	100

Procentualno najviše zaposlenih (62.3%) deli sa menadžerima kreativnost i inovativnost u procesu pružanja usluga, dok samo 1.6% zaposlenih uopšte ne deli ove vrednosti sa menadžerima. (Tabela 30)

Tabela 31. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom težnju ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji

Delim sa hotelom težnju ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji	n	%
1	8	4.2
2	10	5.2
3	25	13.1
4	51	26.7
5	97	50.8
Total	191	100

Od svih vrednosti koje zaposleni dele sa hotelskim menadžmentom, težnju ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji je najmanji procenat zaposlenih ocenio najvišom ocenom (50.8%), a 4.2% zaposlenih ne deli uopšte ovu vrednost sa menadžmentom. (Tabela 31)

Tabela 32. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom pružanje najvišeg kvaliteta usluga gostima

Delim sa hotelom pružanje najvišeg kvaliteta usluga gostima	n	%
1	1	5
2	1	5
3	13	6.8
4	28	14.7
5	148	77.5
Total	191	100

Pružanje najvišeg kvaliteta usluga gostima je vrednost koju procentualno najveći broj zaposlenih deli sa menadžmentom (77.5% zaposlenih je dalo najvišu ocenu na Likertovoj skali od 1 do 5 za ovu tvrdnju). (Tabela 32)

Tabela 33. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom osećaj pripadnosti i zadovoljstvo poslom

Delim sa hotelom osećaj pripadnosti i zadovoljstvo poslom	n	%
1	5	2.6
2	6	3.1
3	29	15.2
4	45	23.6
5	106	55.5
Total	191	100

55.5% zaposlenih u potpunosti oseća pripadnost i zadovoljstvo, a 2.6% zaposlenih uopšte nema osećaj pripadnosti. (Tabela 33)

Dodatno je analizirana i korelacija između pojedinačnih vrednosti koje su zaposleni skloni da dele sa menadžmentom hotela. Utvrđeno je da postoji statistički značajna srednja pozitivna povezanost između osećaja pripadnosti i zadovoljstva poslom i želje da se pruže usluge najvišeg kvaliteta gostima. ($r_s=0.474$, $p<0.001$). Zaposleni koji imaju osećaj pripadnosti i zadovoljstva poslom žele da pruže usluge najvišeg kvaliteta gostima. (Tabela 34)

Tabela 34. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između osećaja pripadnosti i zadovoljstva zaposlenih na poslu i njihove želje da pruže usluge najvišeg kvaliteta gostima

	Želim da pružim usluge najvišeg kvaliteta gostima	p
Osećam pripadnost i zadovoljstvo poslom	0.474	0.001

3.3.4. Uticaj liderstva na zadovoljstvo zaposlenih

Uticaj liderstva na zadovoljstvo zaposlenih analiziran je ukrštanjem odgovora iz oba upitnika. Analiziran je uticaj liderskih stilova na zadovoljstvo, a liderski stilovi su određeni grupisanjem pojedinačnih pitanja. Pored toga, analiziran je i uticaj pojedinačnih oblika ponašanja menadžera koji su određeni svakim pitanjem pojedinačno. Zadovoljstvo zaposlenih je u analizi posmatrano kao ukupan skor za zadovoljstvo pojedinačnim segmentima, ali je analiziran i uticaj pojedinačnih oblika ponašanja menadžera na neke pojedinačne segmente zadovoljstva zaposlenih.

Za testiranje hipoteze:

H2: Kada lideri primenjuju demokratski (liberalni) liderski stil postoje razlike u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na zaposlene čiji lideri primenjuju autoritativni liderski stil, izdvojene su dve pomoćne hipoteze:

H2a: Kada lideri primenjuju autoritativni liderski stil zaposleni su zadovoljni;

H2b: Kada lideri primenjuju demokratski (liberalni) liderski stil zaposleni su zadovoljni.

Određena je medijana skora autoritativnog i demokratskog (liberalnog) stila koji menadžeri primenjuju. Skor autoritativnog stila određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane menadžera da jasno stavljaju do znanja zaposlenima šta se od njih očekuje, da su njihovi stavovi i uloga jasni zaposlenima, da se drže standarda, procedura i pravila, što očekuju i od zaposlenih. Skor demokratskog (liberalnog) stila određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane menadžera da ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju odluka i izražavanju svog suda ili neslaganja, da ne donose odluke bez konsultacije sa zaposlenima i da zaposlenima dozvoljavaju potpunu slobodu u radu, jer veruju u njihovu moć rasuđivanja. Skor zadovoljstva zaposlenih na poslu određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane zaposlenih da su zadovoljni poslom generalno, odnosom sa menadžerom, politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, podrškom koju dobijaju od strane hotela i mogućnostima za razvoj u okviru hotela.

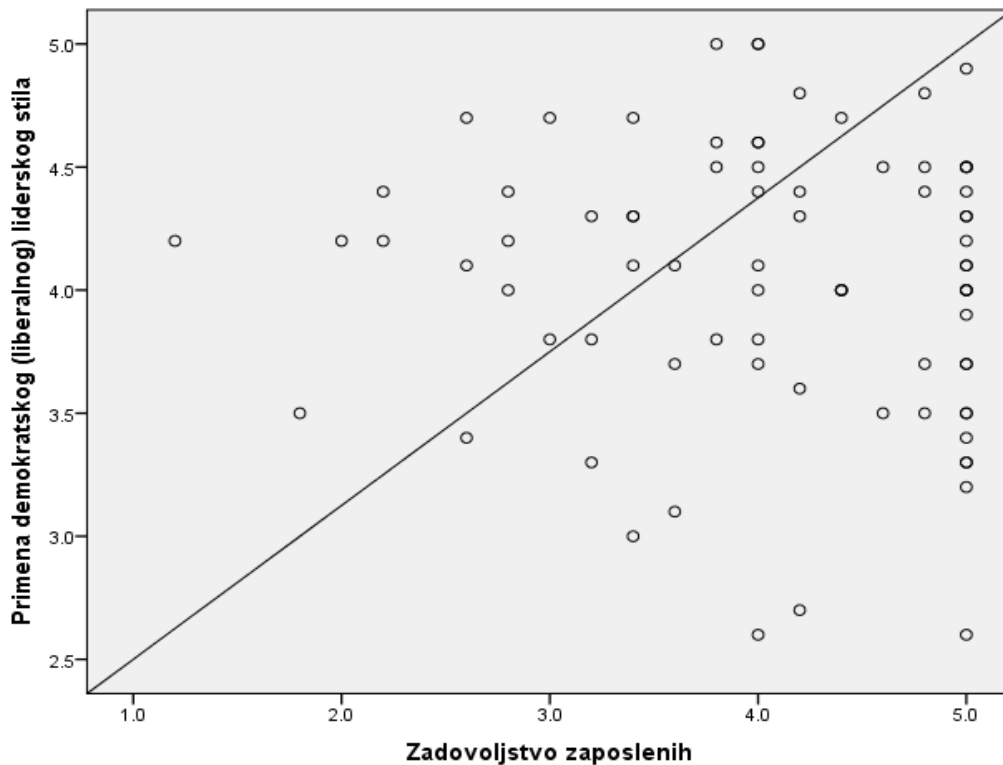
Medijana skora autoritativnog stila liderstva iznosi 5.0, dok je minimalna vrednost 3.5, a maksimalna 5.0. Medijana skora liberalnog stila liderstva iznosi 4.1, minimalna vrednost 2.6,

a maksimalna 5.0. Medijana skora zadovoljstva na poslu iznosi 4.2, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. (Tabela 35)

Tabela 35. Deskriptivne karakteristike skorova (menadžeri i zaposleni)

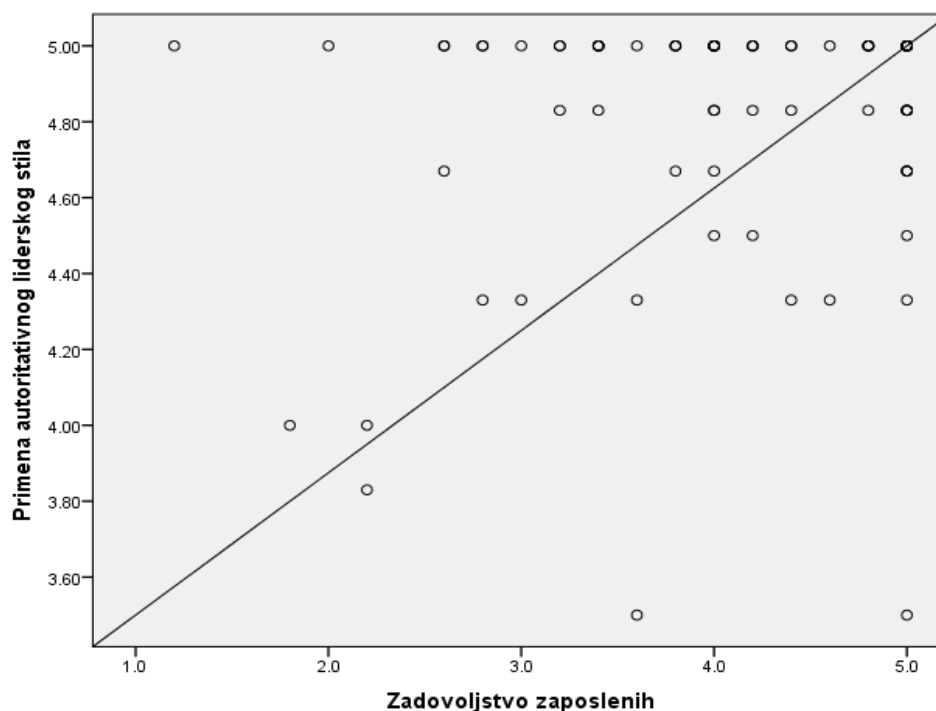
Varijabla	n=84	n=191
Skor zadovoljstva zaposlenih na poslu, median (range)		4.2 (1.0-5.0)
Skor autoritativni stil (menadžeri), median (range)	5 (3.5-5.0)	
Skor liberalni stil (menadžeri), median (range)	4.1 (2.6-5.0)	

Analizom korelacije između demokratskog (liberalnog) leaderskog stila i zadovoljstva zaposlenih utvrđeno je da ne postoji statistički značajna povezanost između skora demokratskog (liberanog) stila menadžera i zadovoljstva zaposlenih na poslu ($p=0.308$). (Grafikon 20)



Grafikon 20. Korelacija između skorova demokratskog (liberalnog) stila menadžera i zadovoljstva zaposlenih na poslu

Ne postoji statistički značajna povezanost između skora autoritativnog stila menadžera i skora zadovoljstva zaposlenih na poslu ($p=0.653$). (Grafikon 21)



Grafikon 21. Korelacija između skorova autoritativnog stila menadžera i zadovoljstva zaposlenih na poslu

Utvrđeno je da ni autoritativni ni demokratski (liberalni) liderski stil nisu presudni za zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih dolazi kao rezultat ili posledica primene različitih stilova, ali liderski stilovi direktno ne utiču na zadovoljstvo.

Dalje je analizirana korelacija između pojedinačnih oblika ponašanja menadžera i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom. Prethodno je potvrđeno da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom i zadovoljstva poslom generalno.

Utvrđeno je da postoji statistički značajna slaba povezanost između tvrdnje menadžera da čine da njihov stav bude jasan zaposlenima i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom ($r_s=0.252$, $p=0.026$). Kada menadžeri čine da njihov stav bude jasan zaposlenima zaposleni su zadovoljni odnosom sa menadžerom. (Tabela 36)

Tabela 36. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da zaposlenima stavlja do znanja šta se od njih očekuje i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom

	Zadovoljan sam odnosom sa menadžerom (zaposleni)	p
Zaposlenima stavljam do znanja šta se od njih očekuje (menadžeri)	0.252	0.026

Za ostale analizirane oblike ponašanja menadžera nije utvrđena statistički značajna povezanost između oblika ponašanja i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom, što je prikazano u sledećoj tabeli: (Tabela 37)

Tabela 37. Korelacija između pojedinačnih oblika ponašanja menadžera i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom

	Zadovoljan sam odnosom sa menadžerom (zaposleni)	p
Zaposlenima stavljam do znanja šta se od njih očekuje (menadžeri)		0.329
Očekujem od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure (menadžeri)		0.807
Ohrabrujem zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka (menadžeri)		0.319
Dozvoljavam zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka		0.471
Ohrabrujem inicijativu zaposlenih		0.269

3.3.5. Uticaj liderstva na deljenje zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta

Uticaj liderstva na deljenje zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta hotela analiziran je ukrštanjem odgovora iz oba upitnika. Analiziran je uticaj liderskih stilova na deljenje zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta, a liderski stilovi su određeni grupisanjem pojedinačnih pitanja. Pored toga, analiziran je i uticaj pojedinačnih oblika ponašanja menadžera koji su određeni svakim pitanjem pojedinačno. Deljenje zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta je u analizi posmatrano kao ukupan skor za pojedinačne vrednosti, ali je analiziran i uticaj pojedinačnih oblika ponašanja menadžera na deljenje nekih pojedinačnih vrednosti.

Za testiranje hipoteze:

H4: Zaposleni jednako dele zajedničke ciljeve i vrednosti sa liderima kada lideri primenjuju autoritativni i demokratski (liberalni) liderski stil,

izdvojene su dve pomoćne hipoteze:

H4a: Kada lideri primenjuju autoritativni liderski stil zaposleni dele sa njima zajedničke ciljeve i vrednosti;

H4b: Kada lideri primenjuju demokratski (liberalni) liderski stil zaposleni dele sa njima zajedničke ciljeve i vrednosti.

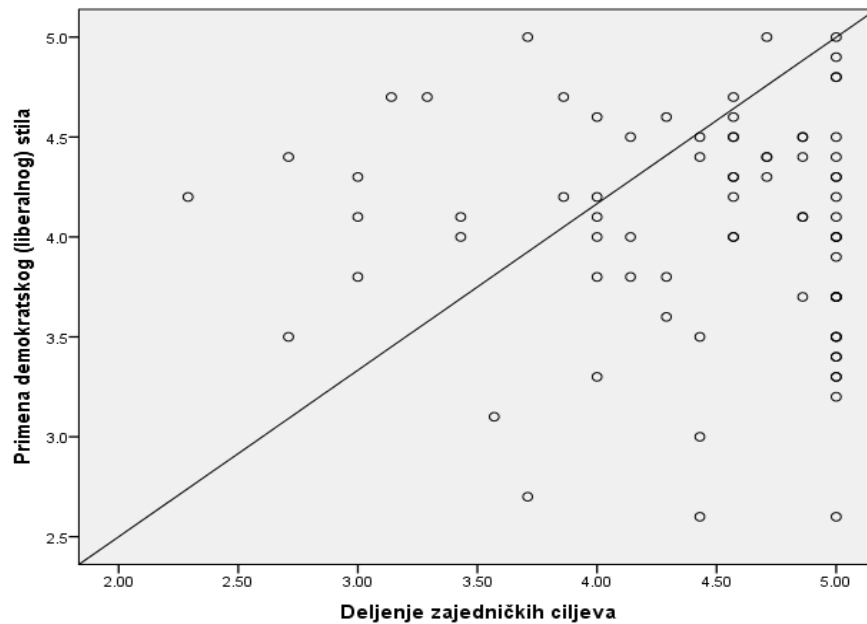
Određena je medijana skora autoritativnog i demokratskog (liberalnog) stila koji menadžeri primenjuju. Skor autoritativnog stila određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane menadžera da jasno stavljaju do znanja zaposlenima šta se od njih očekuje, da su njihovi stavovi i uloga jasni zaposlenima, da se drže standarda, procedura i pravila, što očekuju i od zaposlenih. Skor demokratskog (liberalnog) stila određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane menadžera da ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju odluka i izražavanju svog suda ili neslaganja, da ne donose odluke bez konsultacije sa zaposlenima i da zaposlenima dozvoljavaju potpunu slobodu u radu, jer veruju u njihovu moć rasuđivanja. Skor deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta određen je grupisanjem ocena tvrdnji od strane zaposlenih da dele sa menadžmentom vrednosti kao što su profesionalnost i poslovno ponašanja, snažan preduzetnički duh, etika, iskrenost, kreativnost, inovativnost, težnja ka liderskoj poziciji, pružanje najvišeg kvaliteta usluga, osećaj pripadnosti i zadovoljstva poslom.

Medijana skora autoritativnog stila liderstva iznosi 5.0, dok je minimalna vrednost 3.5, a maksimalna 5.0. Medijana skora liberalnog stila liderstva iznosi 4.1, minimalna vrednost 2.6, a maksimalna 5.0. Medijana skora deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta iznosi 4.6, minimalna vrednost 1.0, a maksimalna 5.0. (Tabela 38)

Tabela 38. Deskriptivne karakteristike skorova (menadžeri i zaposleni)

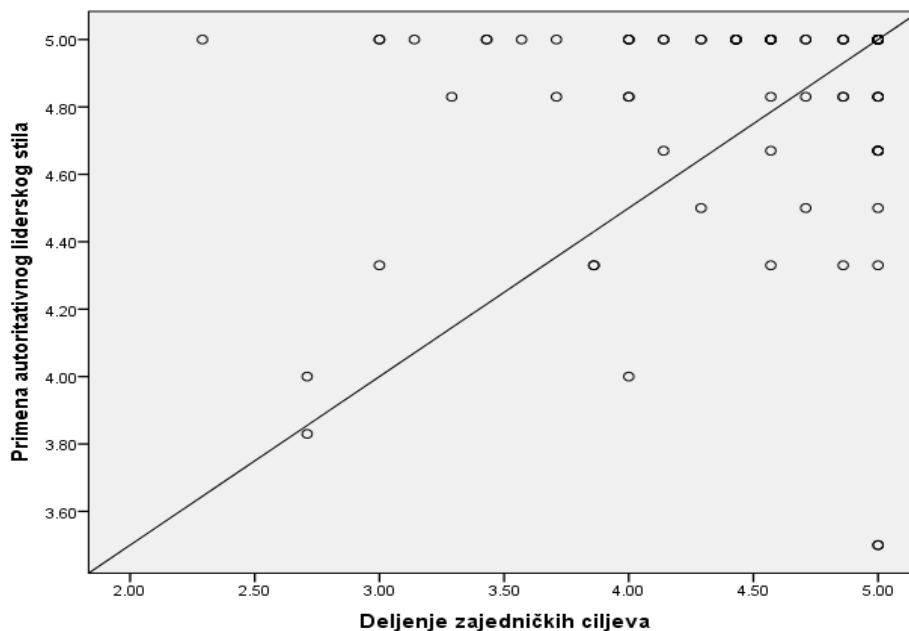
Varijabla	n=84	n=191
Skor deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžera, median (range)		4.6 (1.0-5.0)
Skor autoritativni stil (menadžeri), median (range)	5 (3.5-5.0)	
Skor liberalni stil (menadžeri), median (range)	4.1 (2.6-5.0)	

Analizom korelacije između demokratskog (liberalnog) liderskog stila i deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta utvrđeno je da ne postoji statistički značajna povezanost između skora demokratskog (liberalnog) stila menadžera i skora deljenja zajedničkih vrednosti i ciljeva između zaposlenih i menadžmenta ($p=0.336$). (Grafikon 22)



Grafikon 22. Korelacija između demokratskog (liberalnog) stila menadžera i deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta

Ne postoji statistički značajna povezanost između skora autoritativnog stila menadžera i skora deljenja zajedničkih vrednosti i ciljeva između zaposlenih i menadžmenta ($p=0.816$). (Grafikon 23)



Grafikon 23. Korelacija između autoritativnog stila menadžera i deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta

Utvrđeno je da ni autoritativni ni demokratski (liberalni) liderski stil nisu presudni za deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva između zaposlenih i menadžera hotela. Deljenje

zajedničkih ciljeva i vrednosti dolazi kao rezultat ili posledica primene različitih stilova, ali liderski stilovi direktno nemaju uticaj.

Daljom analizom istraživana je korelacija između pojedinačnih oblika ponašanja menadžera i osećaja pripadnosti i zadovoljstva poslom kod zaposlenih. Prethodno je potvrđeno da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između osećaja pripadnosti i zadovoljstva poslom kod zaposlenih i njihove želje da pruže usluge najvišeg kvaliteta gostima.

Nije utvrđena statistički značajna povezanost između pojedinačnih oblika ponašanja menadžera i osećaja pripadnosti i zadovoljstva poslom kod zaposlenih, što je prikazano u sledećoj tabeli: (Tabela 40)

Tabela 40. Korelacija između pojedinačnih oblika ponašanja menadžera i osećaja pripadnosti i zadovoljstva kod zaposlenih

	Imam osećaj pripadnosti i zadovoljstva poslom (zaposleni)	p
Zaposlenima stavljam do znanja šta se od njih očekuje (menadžeri)		0.361
Činim da moj stav bude jasan zaposlenima (menadžeri)		0.463
Očekujem od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure (menadžeri)		0.437
Ohrabrujem zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka (menadžeri)		0.085
Dozvoljavam zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka (menadžeri)		0.483
Ohrabrujem inicijativu zaposlenih (menadžeri)		0.356

3.3.6. Diskusija

Od pet postavljenih hipoteza, rezultati istraživanja su potvrdili dve hipoteze, dok preostale tri hipoteze nisu potvrđene.

Hipoteza 1: Lideri koji koriste demokratski (liberalni) liderski stil više su posvećeni kvalitetu usluga od lidera koji koriste autoritativni stil.

Hipoteza nije potvrđena, utvrđeno je da su menadžeri koji primenjuju autoritativni liderski stil više posvećeni kvalitetu usluga od lidera koji primenjuju demokratski (liberalni) stil.

Autoritativni liderski stil je određen grupisanjem pojedinačnih pitanja iz upitnika za menadžere, koja pojedinačno predstavljaju specifične oblike ponašanja. Detaljnijom analizom utvrđeno je i da je svaki od tih specifičnih oblika ponašanja povezan sa posvećenošću menadžera kvalitetu usluga. To znači da su posvećeni kvalitetu usluga menadžeri koji zaposlenima stavljaju do znanja šta se od njih očekuje, ohrabruju upotrebu standardnih operativnih procedura, čine da njihov stav i uloga u hotelu budu jasni zaposlenima, koji se drže standarda kada je u pitanju poslovanje, a očekuju i od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure. Može se zaključiti da su svi ovi oblici ponašanja poželjni za menadžere u hotelima jer pozitivno utiču na njihovu posvećenost poboljšanju kvaliteta usluga, a kvalitet usluga je jedna od osnovnih konkurentskih prednosti za hotele.

Demokratski (liberalni) liderski stil je određen grupisanjem pojedinačnih pitanja iz upitnika za menadžere, koja pojedinačno predstavljaju specifične oblike ponašanja. Detaljnijom analizom utvrđeno je koji od tih specifičnih oblika ponašanja utiču na posvećenost menadžera kvalitetu usluga. Na posvećenost kvalitetu usluga pozitivno utiče kada menadžeri ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka, da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom, kao i da iznose svoj sud pri donošenju odluka, zatim kada podržavaju inicijative zaposlenih. Kada menadžeri pitaju zaposlene za mišljenje pre donošenja odluke i ne donose važne odluke bez uključivanja zaposlenih, kada dozvoljavaju zaposlenima potpunu slobodu u radu, kada samo postavljaju zadatke, a onda puštaju zaposlene da ih rešavaju jer veruju u njihovu dobru moć rasuđivanja, tada nema povezanosti sa takvim oblicima ponašanja i posvećenosti kvalitetu usluga. Može se zaključiti da su pojedini oblici ponašanja povezani sa demokratskim (liberalnim) liderskim stilom poželjni kod menadžera u hotelima. U određenoj meri menadžeri su liberalni i dopuštaju određenu slobodu zaposlenima kada je u pitanju ohrabrivanje iznošenja mišljenja ili inicijative. Međutim, ako su posvećeni kvalitetu usluga, menadžeri ne dozvoljavaju zaposlenima previše slobode u radu i ne konsultuju ih za svaku važnu odluku koju donose.

Menadžeri u hotelima u Republici Srbiji, koji su posvećeni poboljšanju kvalitete usluga, više primenjuju autoritativni (direktivni) stil, gde jasno stave do znanja zaposlenima koja je njihova uloga u hotelu i šta očekuju od zaposlenih, a to je pre svega da se drže standarda u radu i da poštuju pravila i procedure.

Kada se posmatraju menadžeri kao pripadnici pojedinačnih sektora u hotelu može se zaključiti da su menadžeri recepcije najviše posvećeni kvalitetu usluga, a zatim menadžeri domaćinstva.

Hipoteza 2: Kada lideri primenjuju demokratski (liberalni) liderski stil postoje razlike u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na zaposlene čiji lideri primenjuju autoritativni liderski stil.

Hipoteza nije potvrđena, jer je utvrđeno da ne postoji direktan uticaj ni demokratskog (liberalnog), ni autoritativnog liderskog stila na zadovoljstvo zaposlenih.

Autoritativni liderski stil određen je grupisanjem pitanja iz upitnika za menadžere, koja pojedinačno predstavljaju specifične oblike ponašanja. Detaljnijom analizom utvrđeno je koji od tih specifičnih oblika ponašanja utiču na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni su zadovoljni kada menadžeri čine da njihov stav bude jasan. Na zadovoljstvo zaposlenih odnosom sa

menadžerom ne utiče kada im menadžeri jasno stavljaju do znanja šta se od njih očekuje, ni kada očekuju od njih da poštuju pravila, standarde i procedure. Analizom je potvrđeno da su zaposleni koji su zadovoljni odnosom sa menadžerom zadovoljni i poslom generalno, a da zadovoljstvo na poslu pozitivno utiče na njihovu posvećenost kvalitetu usluga. Zbog toga bi rezultati ovog istraživanja mogli da posluže kako bi menadžeri u hotelima u Republici Srbiji unapredili svoj odnos sa zaposlenima. Važno je da jasno izražavaju svoj stav, da budu transparentni i otvoreni u komunikaciji svojih odluka, vizije i strategije.

Demokratski (liberalni) liderski stil određen je grupisanjem pitanja iz upitnika za menadžere, koja pojedinačno predstavljaju specifične oblike ponašanja. Detaljnijom analizom specifičnih oblika ponašanja takođe nije utvrđena povezanost sa zadovoljstvom zaposlenih. Pošto zadovoljstvo zaposlenih pozitivno utiče na njihovu posvećenost kvalitetu usluga, a kvalitet usluga je važan za zadovoljstvo gostiju i predstavlja konkurentsku prednost hotela, važno je raditi dalja istraživanja i utvrditi kakvo ponašanje menadžera bi dodatno pozitivno uticalo na zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteza 3: Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno utiče na njihovu posvećenost kvalitetu usluga

Hipoteza je potvrđena. Zaposleni koji su zadovoljni poslom generalno, odnosom sa menadžerom, politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, podrškom koju dobijaju od hotela i mogućnostima za razvoj u okviru hotela, posvećeni su kvalitetu usluga. Ovi rezultati su izuzetno značajni za menadžment u hotelima u Republici Srbiji. Menadžeri bi trebalo da rade na unapređenju odnosa sa zaposlenima, da jasno komuniciraju politiku i strategiju zaposlenima, da im konstantno pružaju podršku u radu i stvaraju mogućnosti za rast i razvoj.

Kada se posmatraju zaposleni kao pripadnici pojedinačnih sektora u hotelu, zaključuje se da su najmanje zadovoljni zaposleni na recepciji. Kako su menadžeri recepcije najviše posvećeni kvalitetu usluga, trebalo bi da rade na građenju boljeg odnosa sa zaposlenima i da tako pozitivno utiču na njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni će deliti sa njima posvećenost kvalitetu usluga. Ovo je posebno značajno imajući u vidu da su zaposleni na recepciji najviše u kontaktu sa gostima, tako da svojim stavom i posvećenošću utiču i na zadovoljstvo gostiju.

Hipoteza 4: Zaposleni jednako dele zajedničke ciljeve i vrednosti sa liderima kada lideri primenjuju autoritativni i demokratski (liberalni) liderski stil.

Hipoteza nije potvrđena, jer je utvrđeno da ne postoji direktan uticaj ni demokratskog (liberalnog), ni autoritativnog liderskog stila na deljenje zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i menadžmenta hotela.

Autoritativni liderski stil određen je grupisanjem pitanja iz upitnika za menadžere, koja pojedinačno predstavljaju specifične oblike ponašanja. Detaljnijom analizom specifičnih oblika ponašanja takođe nije utvrđena povezanost sa deljenjem zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i menadžmenta hotela.

Demokratski (liberalni) liderski stil određen je grupisanjem pitanja iz upitnika za menadžere, koja pojedinačno predstavljaju specifične oblike ponašanja. Detaljnijom analizom specifičnih oblika ponašanja takođe nije utvrđena povezanost sa deljenjem zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i menadžmenta hotela.

Kako deljenje ciljeva i vrednosti pozitivno utiče na posvećenost zaposlenih poboljšanju kvaliteta usluga, bilo bi poželjno daljim istraživanjem utvrditi kako bi ponašanje menadžera u hotelima u Republici Srbiji moglo pozitivno da utiče na osećaj pripadnosti kod zaposlenih, kao i na deljenje drugih vrednosti kao što su profesionalnost, iskrenost, etika, hrabrost, kreativnost, inovativnost, uslužnost.

Hipoteza 5: Deljenje zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i lidera pozitivno utiče na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga.

Hipoteza je potvrđena. Zaposleni koji dele sa hotelskim menadžmentom iste vrednosti i ciljeve posvećeni su poboljšanju kvaliteta usluga. Ovi rezultati su izuzetno značajni za menadžment u hotelima u Republici Srbiji. Menadžeri bi trebalo da rade na kreiranju korporativne kulture u okviru koje će zaposleni deliti sa njima iste ciljeve i vrednosti. Noviji liderski stilovi, kao što su moralno, uslužno, ovlašćujuće, participativno ili transformaciono liderstvo, bi svakako doprineli jačanju i širenju kulture i svih vrednosti koje pozitivno utiču na kvalitet usluga. Lideri bi trebalo da budu uzori za svoje zaposlene koji će dobrovoljno prihvatati vrednosti koje oni promovisu. Trebalo bi da izgrade sa zaposlenima odnos poverenja, kako bi zaposleni osećali pripadnost hotelu i verovali da će iskrenim, uslužnim, profesionalnim, kreativnim i inovativim ponašanjem zajedno ostvariti zajedničke ciljeve, a pre svega podizanje kvaliteta usluga na najviši nivo.

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se govoriti o daljim preporukama i predlozima za menadžere hotela u Republici Srbiji. Menadžeri bi trebalo da približe zaposlenima ciljeve i strategiju. Trebalo bi da više uključe zaposlene u kreiranje ciljeva i strategije, kako bi jasnije videli i prepoznali svoju ulogu u tome i dali svoj doprinos ostvarenju ciljeva. Postoji prostor za unapređenje zadovoljstva zaposlenih politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, a upravo su menadžeri ti koji treba više da uključe zaposlene, da im otvoreno komuniciraju strategiju, kako bi im je približili na način da je razumeju i prihvate.

Zadovoljstvo zaposlenih bi trebalo da bude jedan od prioritetnih ciljeva za hotelski menadžment, jer su zadovoljni zaposleni, koji dele sa menadžmentom iste vrednosti posvećeni unapređenju kvaliteta usluga. Potencijal liderstva u funkciji unapređenja kvaliteta usluga nije dovoljno iskorišćen u hotelima u Republici Srbiji. Lideri svojim ponašanjem mogu da utiču na sledbenike više nego što se pokazalo da je slučaj u hotelima u Republici Srbiji. Važno je da menadžeri budu više svesni mogućnosti za vršenje pozitivnog uticaja na zaposlene. Zbog toga je važno da menadžeri imaju obuke iz oblasti liderstva, gde će raditi prvenstveno na razvoju veština komunikacije, veština davanja *feedback-a*, veština situacionog rukovođenja i adekvatne primene liderskih stilova u odnosu na tipove ličnosti zaposlenih, ali i u odnosu na motivaciju i kompetence zaposlenih. Potrebno je da se povežu sa svojim zaposlenima, da ih bolje upoznaju i da razvijaju veštine emocionalne inteligencije kako bi izgradili sa njima odnos poverenja. Odnos bi trebalo da se zasniva na zajedničkim vrednostima kao što su profesionalnost, etika, integritet, iskrenost, otvorenost, uslužnost, kreativnost, inovativnost, želja za liderskom pozicijom na tržištu kada je u pitanju kvalitet usluga.

3.3.7. Nedostaci istraživanja

Nedostaci istraživanja ogledaju se u nedovoljno jasno postavljenoj granici između različitih liderskih stilova- autoritativnog i demokratskog (liberalnog). Zaključak o primeni

određenog leaderskog stila je donet na osnovu grupisanja pojedinačnih odgovora na pitanja koja se odnose na specifične oblike ponašanja lidera (menadžera). Međutim, pojedina pitanja ne oslikavaju u potpunosti jedan ili drugi leaderski stil. Osim toga, kako u praksi često dolazi do kombinovanja stilova u zavisnosti od situacije, moguće je da menadžeri prilikom odgovaranja na pitanja nisu povezali pojedinačne oblike ponašanja sa opštim stavom koji imaju o liderstvu i stilu liderstva. Da bi se prevazišao ovaj nedostatak, osim grupa pitanja koja određuju leaderski stil, analizirana su i pojedinačna pitanja koja se odnose na specifična ponašanja lidera, odnosno njihova korelacija kako sa posvećenošću kvalitetu usluga, tako i sa zadovoljstvom zaposlenih i deljenjem zajedničkih ciljeva i vrednosti između zaposlenih i menadžera. Drugi nedostatak predstavlja činjenica da su menadžeri sami ocenjivali svoje ponašanje, a istraživao se uticaj ponašanja na zadovoljstvo zaposlenih i njihov osećaj pripadnosti. Međutim, zaposleni nisu ocenjivali samo zadovoljstvo menadžerima i odnosom sa njima, već i zadovoljstvo politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu, podrškom i mogućnostima za napredovanje i razvoj. Zbog toga ukupni rezultati za zadovoljstvo zaposlenih ili osećaj pripadnosti i deljenje ciljeva i vrednosti ne moraju nužno biti povezani sa menadžerima i liderima. Zbog toga su istraženi i pojedinačni segmenti zadovoljstva i pripadnosti, kako bi se utvrdilo čime su zaposleni najzadovoljniji i koje vrednosti najradije usvajaju i dele sa menadžerima.

ZAKLJUČAK

U vreme sve konkurentnijeg tržišta i sve češćih promena koje se dešavaju na tržištu liderstvo je jedan od ključnih elemenata za uspešno poslovanje. Lideri bi trebalo svojim idejnim rešenjima, vizijom, misijom i strategijom da motivišu i inspirišu zaposlene kako bi se lakše prilagodili promenama na putu ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Zato je neophodno da lideri izgrade sa zaposlenima odnos poverenja, koji će učiniti da zaposleni budu zadovoljni, da osećaju pripadnost i da dele vrednosti i ciljeve sa liderom. Zbog toga je liderstvo predmet brojnih istraživanja, što je predstavljeno u teorijskom delu rada. Osim predavljanja pojma liderstva- definicije i svrhe liderstva, osobina i ponašanja lidera, kao i povezanosti liderstva sa terminima moći, autoriteta, kao i prikazivanja razlike između menadžera i lidera, dat je i teorijski osvrt na različite stilove i modele liderstva. Posebno su kroz pregled brojne literature predavljeni noviji pristupi liderstvu- transformaciono, harizmatsko, uslužno, ovlašćujuće, participativno, moralno i autentično. Glavna karakteristika liderstva je uticaj koji lideri vrše na sledbenike, kako bi ih oni dobrovoljno pratili.

Kvalitet usluga je takođe često istraživana tema u literaturi. Kvalitet u svim uslužnim delatnostima, pa tako i u hotelijerstvu predavlja osnovnu konkurentsku prednost. Upravljanje kvalitetom podrazumeva znanje o tome šta potrošači, odnosno gosti u hotelima žele kako bi se adekvatno odgovorilo na njihova očekivanja. Međutim, usluge se razlikuju od proizvoda jer su neopiljive, heterogene, varijabilne i prolazne. Zbog ovih karatkeristika usluga, jasno je da zaposleni igraju ključnu ulogu u kreiranju usluga i u načinu na koji ih isporučuju gostima. Zaposleni stvaraju doživljaj i iskustvo za goste.

Zadovoljstvo zaposlenih je takođe zastupljeno u literaturi kada je reč o zaposlenima u uslužnim preduzećima zbog njihove specifične i važne uloge u procesu stvaranja i pružanja usluga. Zadovoljni zaposleni su motivisani, predani i posvećeni. Oni žele da gostima pruže usluge najvišeg kvaliteta. Ako imaju lidera čija uloga im je jasna, koji otvoreno i iskreno komuniciraju svoju misiju, viziju i ciljeve, zaposleni su skloni da dele iste vrednosti i ciljeve sa njima.

Cilj disertacije je bio da se nakon pretraživanja i obrade literature iz oblasti liderstva, kvaliteta usluga i uloge zaposlenih u hotelijerstvu, sprovede istraživanje u hotelima u Republici Srbiji kako bi se utvrdilo kako liderstvo utiče na zadovoljstvo zaposlenih i kvalitet usluga.

Istraživanjem je utvrđeno da su menadžeri koji primenjuju autoritativni liderski stil više posvećeni kvalitetu usluga u odnosu na menadžere koji primenjuju demokratski (liberalni) liderski stil. Međutim, kada se analiziraju pojedinačni oblici ponašanja koji određuju date stilove, može se zaključiti da menadžeri u praksi ne koriste isključivo jedan ili drugi liderski stil, već kombinuju različite oblike ponašanja karakteristične za oba stila. Menadžeri koji zaposlenima stavljaju do znanja šta se od njih očekuje, ohrabruju upotrebu standardnih operativnih procedura, čine da njihov stav i uloga u hotelu budu jasni zaposlenima, koji se drže standarda kada je u pitanju poslovanje, a očekuju i od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure. Takođe, kvalitetu usluga su posvećeni i menadžeri koji ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka, da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom, kao i da iznose svoj sud pri donošenju odluka, zatim menadžeri koji podržavaju inicijative zaposlenih. Menadžeri u hotelima u Republici Srbiji ne osećaju posvećenost kvalitetu usluga ako su previše

demokratski nastrojani, ukoliko konsultuju zaposlene pre donošenja odluka i dozvoljavaju im previše slobode u radu.

Kada je u pitanju direktan uticaj lidera na zadovoljstvo zaposlenih, kao i na njihov osećaj pripadnosti i deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva, rezultati su pokazali da ima mnogo prostora za unapređenje liderstva u hotelima u Republici Srbiji. Liderski stilovi koje menadžeri primenjuju, kao ni pojedinačni oblici ponašanja menadžera se nisu pokazali kao značajni za zadovoljstvo zaposlenih i deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva. Uticaj na zadovoljstvo zaposlenih odnosom sa menadžerom i osećaj pripadnosti kod zaposlenih nemaju menadžeri koji zaposlenima stavljaju do znanja šta se od njih očekuje, očekuju od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure, ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka, ohrabruju zaposlene da iznose svoj sud pri donošenju odluka i ohrabruju inicijativu zaposlenih. Menadžeri koji čine da njihov stav bude jasan zaposlenima pozitivno utiču na njihovo zadovoljstvo.

Potvrđeno je da zadovoljstvo zaposlenih odnosom sa menadžerom pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom generalno, a da zadovoljstvo na poslu pozitivno utiče na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluga. Takođe je potvrđeno da osećaj pripadnosti i zadovoljstva kod zaposlenih pozitivno utiče na njihovu želju da dele vrednosti sa menadžmentom, kao što su pružanje usluga najvišeg kvaliteta. Zaposleni koji dele vrednosti i ciljeve sa menadžmentom posvećeni su kvalitetu usluga. Od svih segmenata zadovoljstva na poslu, zaposleni u hotelima u Republici Srbiji su najviše zadovoljni odnosom sa menadžerom, što treba dodatno iskoristiti u praksi od strane menadžmenta hotela. Odnos kojim su zaposleni zadovoljni treba usmeriti u pravcu vršenja pozitivnog uticaja na njih. Kada su u pitanju vrednosti, zaposleni najviše dele sa menadžmentom želju da pružaju usluge najvišeg kvaliteta gostima, a najmanje težnju ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji. Kada zaposleni sa menadžerima dele vrednosti i ciljeve, onda oni imaju osećaj pripadnosti i zadovoljstva, što ih dodatno motiviše da se posvete ostvarenju zajedničkog cilja- unapređenja kvaliteta usluga.

Daljim istraživanjem iz oblasti liderstva moglo bi da se obuhvati i ocenjivanje menadžera i njihovog ponašanja od strane zaposlenih, kao i odnosa koji imaju sa njima. Na taj način moglo bi da se dođe do odgovora na pitanje šta je zaposlenima potrebno kako bi unapredili odnos sa menadžerima. Što se tiče daljih istraživanja iz oblasti kvaliteta usluga, mogli bi da se uključe gosti koji bi ocenjivali usluge.

LITERATURA

1. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
2. Al-Ababneh, M. M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employee's job satisfaction. Available at SSRN 3633072. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3633072>
3. Ali, A., Ali, S. M., & Xue, X. (2022). Motivational approach to team service performance: Role of participative leadership and team-inclusive climate. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 75-85.
4. Ali, J. A., & Howaidee, M. (2012). The impact of service quality on tourist satisfaction in Jerash. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 164-187.
5. Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
6. Alrousan, R. M., & Abuamoud, I. M. (2013). The mediation of tourists' satisfaction on the relationship between tourism service quality and tourists' loyalty: Five stars hotel in Jordanian environment. *International Business Research*, 6(8), 79.
7. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
8. Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2017). Employee responsibility and basic human values in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 78-87.
9. Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529-540.
10. Bass, B. M. (1981). Handbook of leadership: Revised and expanded edition. *New York: Free.*
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* sage.
12. Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347-382.
13. Bavik, A., & Koseoglu, M. A. (2022). Intellectual structure of leadership studies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4562-4591.
14. Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of Business Research*, 58(6), 746-757.
15. Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *Academy of Management Perspectives*, 8(2), 32-45.
16. Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational Management & Administration*, 25(2), 117-132.

17. Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
18. Blešić, I., Kovačić, S., Petrović, M., & Milićević, S. (2019). The effects of organisational factors on work outcomes in hospitality: The role of resilience. *European Journal of International Management*, 1(1), 1.
19. Boadi, E. A., He, Z., Antwi, C. O., Altab, H. M., Bosompem, J., Hinson, R. E., & Boadi, V. A. (2022). Value co-creation and employee service behaviours: The moderating role of trust in employee-hotel relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102898.
20. Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.
21. Bontis, N., Janošević, S., & Dženopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365-1384.
22. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
23. Brownell, J. (2010). Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 363-378.
24. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
25. Burns, JM (1978). Leadership. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).
26. Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
27. Čerović, S. (2002). Strategijski menadžment turističke privrede. *Turizam*, 45(6).
28. Čerović, S. (2013). Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. *Univerzitet Singidunum, Beograd*.
29. Čerović, S. (2020). Strategijski menadžment u turizmu. *Univerzitet Singidunum, Beograd*.
30. Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667-693.
31. 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.
32. 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.
33. Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
34. Choi, K., Fang, M., & Khatter, A. (2022). What motivates employees to work in the hotel industry? Quarantine hotel employees' perspectives. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 96-99.

35. Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
36. Ćosić, M. (2007). *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*. Visoka turistička škola.
37. De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
38. Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
39. Dong, Y., Zhao, X., Yuan, Y., Dong, H., & Jiang, J. (2023). What's wrong with different empowerment? The effect of differentiated empowering leadership on employee proactive service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(7), 1187-1214.
40. Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 72-85.
41. Elbaz, A. M., Salem, I. E., Onjewu, A. K., & Shaaban, M. N. (2022). Hearing employee voice and handling grievance: Views from frontline hotel and travel agency employees. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103311.
42. Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925-1958.
43. Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103153.
44. Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
45. Fahy, J., & Jobber, D. (2006). Osnovi marketinga. *Beograd: Data Status*.
46. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
47. Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 5(5), 150-163.
48. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
49. Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297-1318.
50. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., Gligorijević, M., Gligorijević, V., & Trebješanin, Ž. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu: naučite da emocionalno inteligentno rukovodite*. Adizes.

51. Gordon, S., Tang, C. H. H., Day, J., & Adler, H. (2018). Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512.
52. Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207-215.
53. Heller, T., & Van Til, J. (1982). Leadership and followership: Some summary propositions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 405-414.
54. Hoang, G., Yang, M., & Luu, T. T. (2023). Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103563.
55. Hornyak, N., Patterson, P., Orchard, P., Allison, K. R., & Canteen Youth Leadership Working Group. (2022). Support, develop, empower: The co-development of a youth leadership framework. *Children and Youth Services Review*, 137, 106477.
56. Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851.
57. Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402-420.
58. Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399-2422.
59. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
60. Hussien, F. M., Ibrahim, Y., & Naser, H. A. (2022). The impact of human resource management practices on job satisfaction and affective commitment in Hurghada resort hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 905-926.
61. Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
62. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
63. Ji, L., Ye, Y., & Deng, X. (2022). From shared leadership to proactive customer service performance: a multilevel investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 3944-3961.
64. Jiang, J., Dong, Y., Li, B., Gu, H., & Yu, L. (2020). Do feelings matter? The effect of leader affective presence on employee proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2305-2323.
65. Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
66. Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.

67. Kelley, S. W., & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
68. Kelloway, E. K., & Myers, V. (2019). Leading the service-profit chain: how leaders' behaviors can affect customer experience. In *Examining the Role of Well-being in the Marketing Discipline* (pp. 71-90). Emerald Publishing Limited.
69. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
70. Khan, M. I., Awan, U., Yasir, M., & Mohamad, N. A. B. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 2 (33), 67-92
71. Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417.
72. Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322-330.
73. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
74. Kondo, Y. (1995). Are creativity and standardization mutually exclusive?. *Human Systems Management*, 14(4), 309-312.
75. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Mate.
76. Koyuncu, M., J. Burke, R., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083-1099.
77. Lee, K. J. (2014). Attitudinal dimensions of professionalism and service quality efficacy of frontline employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 140-148.
78. Lee, Y. K., Son, M. H., & Lee, D. J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952.
79. Lewis, R. C. (1987). The measurement of gaps in the quality of hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, 6(2), 83-88.
80. Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
81. 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.
82. Lin, M., Ling, Q., Luo, Z., & Wu, X. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100556.
83. Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521.

84. Liu, C. H. S., & Lee, T. (2019). The multilevel effects of transformational leadership on entrepreneurial orientation and service innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 278-286.
85. Lockyer, T. (2005). Understanding the dynamics of the hotel accommodation purchase decision. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 481-492.
86. Lucas, B., & Buckley, T. (2009). Leadership for quality improvement—what does it really take? *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(1), 37-46.
87. Lumpkin, A. (2007). Caring teachers the key to student learning. *Kappa Delta Pi Record*, 43(4), 158-160.
88. Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39.
89. Luo, Z., Marnburg, E., & Law, R. (2017). Linking leadership and justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1167-1184.
90. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
91. Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Zehrer, A. (2011). Understanding customer delight: An application of travel blog analysis. *Journal of Travel Research*, 50(5), 535-545.
92. Manhas, P. S., & Tukamushaba, E. K. (2015). Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77-87.
93. Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, 28(4), 1093-1103.
94. Milisavljević, M. (2003). Marketing. Beograd, Savremena administracija a.d.
95. Milisavljević, M. (2008). Liderstvo u preduzećima. Beograd, Megatrend univerzitet.
96. Milisavljević, M., & Todorović, J. (1991). Strategijsko upravljanje. Beograd, Ekonomski fakultet Beograd.
97. Milisavljević, M., & Todorović, J. (2000). Marketing strategija. Beograd, Ekonomski fakultet Beograd, Institut za tržišna istraživanja.
98. Milovanović, V. ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U PROCESU IMPLEMENTACIJE MENADŽMENTA UKUPNOG KVALITETA1. UDK: 005.6:005.961; 005.32:331.101.3
99. Mohamed, L. M. (2016). Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 49-59.
100. Moreno-Perdigon, M. C., Guzman-Perez, B., & Mesa, T. R. (2021). Guest satisfaction in independent and affiliated to chain hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102812.
101. Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of servant leadership on employee empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 28.
102. Nedeljković, M., Hadžić, O., & Čerović, S. (2012). Organizational changes and job satisfaction in the hospitality industry in Serbia. *UTMS Journal of Economics*, 3(2), 105-117.

103. Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*.
104. Nicolau, J. L., Mellinas, J. P., & Martín-Fuentes, E. (2020). Satisfaction measures with monetary and non-monetary components: hotel's overall scores. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102497.
105. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, Tenth Global Edition*. New York, MA: McGraw-Hill Education.
106. Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102414.
107. Padma, P., & Ahn, J. (2020). Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102318.
108. Pantouvakis, A., & Patsiouras, C. (2016). Exploring the role of leadership style on the service quality-customer satisfaction link: Evidence from a B2B environment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1), 88-101.
109. Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
110. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
111. Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29-39.
112. Peng, J., Yang, X., & Huan, T. C. (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103113.
113. Petrović, J. (2020). Modified multi-criteria methods for improving service quality. *Teme-Časopis za Društvene Nauke*, 44(2), 533-548.
114. Petrović, M. D., & Marković, J. (2012). Researching connection between service orientation and work satisfaction: A study of hotel employees (Novi Sad, Serbia). *Turizam*, 16(1), 29-39.
115. Petrović, P. (2015). MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-AN EXAMPLE OF HOTEL "ZIRA". In *SITCON 2015-Singidunum International Tourism Conference* (pp. 267-272). Singidunum University.
116. Popesku, J. (2015). Marketing u turizmu i hotelijerstvu. *Univerzitet Singidunum, Beograd*.
117. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
118. Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service

- quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
119. Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business Ethics*, 129, 469-489.
 120. Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712.
 121. Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508.
 122. Radojevic, T., Stanistic, N., & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21.
 123. Rescalvo-Martin, E., Castillo, A., Moreno-Marcial, A. P., Albacete-Saez, C. A., & Llorens-Montes, F. J. (2022). Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103269.
 124. Robbins Stephen, P., & Mary, C. (2005). Menadžment (prevod). *Data status, Beograd*.
 125. Saleh, F., & Ryan, C. (1992). Client perceptions of hotels: A multi-attribute approach. *Tourism Management*, 13(2), 163-168.
 126. Sandstrom, J. K., & Reynolds, D. E. (2020). Leading a successful hotel: A look at the general manager's ability to utilize multiple leadership styles. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102399.
 127. 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.
 128. Sheldon, P. J. (1989). Professionalism in tourism and hospitality. *Annals of Tourism Research*, 16(4), 492-503.
 129. Simkhada, N. R., & Bhattarai, P. C. (2023). The quest for leadership qualities in cooperative societies: An exploratory analysis. *Heliyon*, 9(9).
 130. Simović, O., Raičević, M., & Kovačević, M. (2018). The impact of leadership styles on organisational culture of tourism enterprises in Montenegro. *Ekonomski Izazovi*, 7(14), 14-27.
 131. Slavković, M., & Ognjanović, J. (2018). IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON BUSINESS PERFORMANCE OF HOTEL ENTERPRISES IN SERBIA. *TEME: Casopis za Društvene Nauke*, 12(4).
 132. Stavrinoudis, T. A., & Chrysanthopoulou, D. (2017). The role of leadership in building and managing corporate reputation of 4 and 5 star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 176-189.
 133. Stoner Džejms, A. F., Friman Edvard, R., & Gilbert Daniel Jr, R. (2002). Menadžment, Beograd: Želnid.
 134. Su, L., Houghton, J. D., Chen, S., & Zou, W. (2022). Does organizational empowerment promote self-leadership in hotel management? An analysis based on

- employees' cultural value orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 165-175.
135. Tenakwah, E. S. (2021). What do employees want? Halting record-setting turnovers globally. *Strategic HR Review*, 20(6), 206-210.
 136. Teng, H. Y., & Yi, O. (2022). How and when authentic leadership promotes prosocial service behaviors: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 103227.
 137. Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2014). Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 255-262.
 138. Tsaour, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H., & Liu, Y. C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130-138.
 139. Unković, S., & Zečević, B. (2009). *Ekonomika turizma: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu*.
 140. Uzunsaf Yamak, Ö., & Zihni Eyüpoğlu, Ş. (2018). Leadership styles of hotel managers in Northern Cyprus: which style is dominant?. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 1-11
 141. Vanić, T., Stamenković, I., & Gajić, T. EFFECTS OF LEADERS-FOLLOWERS EXCHANGE (LMX) ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENT IN HOSPITALITY AND PUBLIC SERVICES. *MODERN MANAGEMENT TOOLS AND ECONOMY OF TOURISM SECTOR IN PRESENT ERA*, 525.
 142. Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. CID.
 143. Vukosav, S., Wallrabenstein, K., Bradić, M., & Garača, V. (2020). HOTEL-PRODUCT PERCEIVED QUALITY: A CASE STUDY OF CITY HOTELS IN VOJVODINA (SERBIA)-A FACTOR ANALYSIS. *Teme*, 267-283.
 144. Vuković, A. J., Damnjanović, J., Papić-Blagojević, N., Jošanov-Vrgović, I., & Gagić, S. (2018). Impact of leadership on innovation: Evidence from the hotel industry. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 57-66.
 145. Wang, C. J. (2020). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102396.
 146. Wang, Z., Ye, Y., & Liu, X. (2023). How CEO responsible leadership shapes corporate social responsibility and organization performance: the roles of organizational climates and CEO founder status. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1498>
 147. Whitelaw, P. A. (2013). Leadership up the ladder: The construction of leadership styles in the hospitality industry. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 19(1), 65-79.
 148. Williams, C. (2010). Principi menadžmenta. *Data Status, Beograd*, 38.
 149. Wu, L. Z., Ye, Y., Cheng, X. M., Kwan, H. K., & Lyu, Y. (2020). Fuel the service fire: The effect of leader humor on frontline hospitality employees' service performance and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1755-1773.

150. 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.
151. Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. X. (2021). Linking transformational leadership to team service innovation in the hospitality industry: A team-level mediation and moderation investigation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *49*, 558-569.
152. Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(3), 1330-1347.
153. Yu, Y., Xu, S., Li, G., & Kong, H. (2020). A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(7), 2473-2496.
154. Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
155. Zhang, J., Huang, R., Chen, Q., & Zhao, G. (2023). The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction: Evidence from international hotel chains in China. *International Journal of Hospitality Management*, *108*, 103354.
156. Zhang, J., Xie, C., & Huang, S. (2023). Resilient leadership in hospitality and tourism enterprises: conceptualization and scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2022-1274>
157. Zheng, Y., Gao, Y. L., Li, M., & Dang, N. (2023). Leadership styles and employee pro-environmental behavior in the tourism and hospitality industry: A cognitive-affective personality system perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *113*, 103509.

PRILOZI

Tabele

Tabela 1. Deskriptivne karakteristike varijabli (menadžeri)	52
Tabela 2. Deskriptivne karakteristike varijabli (zaposleni)	53
Tabela 3. Deskriptivne karakteristike skorova (menadžeri)	55
Tabela 4. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da zaposlenima stavljaju do znanja šta se od njih očekuje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	56
Tabela 5. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju upotrebu standardnih operativnih procedura i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	56
Tabela 6. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da čine da njihov stav bude jasan zaposlenima i posvećenosti kvalitetu usluga.....	56
Tabela 7. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da čine da njihova uloga u hotelu bude jasna zaposlenima i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	57
Tabela 8. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da se drže standarda kada je u pitanju poslovanje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	57
Tabela 9. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera očekuju od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	57
Tabela 10. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	58
Tabela 11. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju zaposlene da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	58
Tabela 12. Korelacija između tvrdnje menadžera da ne donose odluke pre nego što pitaju zaposlene za mišljenje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga.....	58
Tabela 13. Korelacija između tvrdnje menadžera da ne donose važne odluke bez uključivanja zaposlenih i njihove posvećenosti kvalitetu usluga.....	59
Tabela 14. Korelacija između tvrdnje menadžera da dozvoljavaju zaposlenima potpunu slobodu u radu i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	59
Tabela 15. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da dozvoljavaju zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	59
Tabela 16. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da ohrabruju inicijativu zaposlenih i njihove posvećenosti kvalitetu usluga.....	60
Tabela 17. Korelacija između tvrdnje menadžera da dopuštaju da zaposleni obavljaju svoj posao onako kako misle da je najbolje i njihove posvećenosti kvalitetu usluga.....	60
Tabela 18. Korelacija između tvrdnje menadžera da oni postavljaju zadatke, a onda puštaju zaposlene da ih rešavaju i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	60

Tabela 19. Korelacija između tvrdnje menadžera da veruju da zaposleni imaju dobru moć rasuđivanja i njihove posvećenosti kvalitetu usluga	61
Tabela 20. Deskriptivne karakteristike skorova (zaposleni).....	63
Tabela 21. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam poslom generalno	70
Tabela 22. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam odnosom sa menadžerom	70
Tabela 23. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam politikom i strategijom koja se provodi u hotelu.....	70
Tabela 24. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam podrškom koju dobijam od hotela	71
Tabela 25. Učestalost ocena za tvrdnju: Zadovoljan/zadovoljna sam mogućnostima za razvoj u okviru hotela.....	71
Tabela 26. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom i zadovoljstva poslom generalno	72
Tabela 27. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom profesionalnost i poslovno ponašanje.....	76
Tabela 28. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom hrabar preduzetnički duh pri probouju na tržište	76
Tabela 29. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom etiku, iskrenost i integritet.....	77
Tabela 30. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom kreativnost i inovativnost kada je u pitanju pružanje usluga	77
Tabela 31. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom težnju ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji.....	77
Tabela 32. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom pružanje najvišeg kvaliteta usluga gostima.....	78
Tabela 33. Učestalost ocena za tvrdnju: Delim sa hotelom osećaj pripadnosti i zadovoljstvo poslom.....	78
Tabela 34. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između osećaja pripadnosti i zadovoljstva zaposlenih na poslu i njihove želje da pruže usluge najvišeg kvaliteta gostima.	79
Tabela 35. Deskriptivne karakteristike skorova (menadžeri i zaposleni).....	80
Tabela 36. Vrednosti Spirmanovog koeficijenta korelacije između tvrdnje menadžera da zaposlenima stavlja do znanja šta se od njih očekuje i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom	81
Tabela 37. Korelacija između pojedinačnih oblika ponašanja menadžera i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa menadžerom	82
Tabela 38. Deskriptivne karakteristike skorova (menadžeri i zaposleni).....	83

Grafikoni

Grafikon 1. Korelacija između skorova posvećenosti kvalitetu usluga i autoritativnog stila menadžer.....	54
Grafikon 2. Korelacija između skorova posvećenosti kvalitetu usluga i demokratskog (liberalnog) stila menadžera	55
Grafikon 3. Posvećenost menadžera kvalitetu usluga u odnosu na sektor u kom su zaposleni.....	62
Grafikon 4. Korelacija između skorova zadovoljstva na poslu zaposlenih i posvećenosti kvalitetu usluga	63
Grafikon 5. Zadovoljstvo zaposlenih na poslu u odnosu na sektor u kom rade.....	64
Grafikon 6. Korelacija između skorova posvećenosti zaposlenih kvalitetu usluga i deljenja zajedničkih ciljeva i vrednosti sa menadžmentom hotela	65
Grafikon 7. Deljenje zajedničkih vrednosti i ciljeva prema sektoru u kom rade zaposleni	66
Grafikon 8. Zadovoljstvo na poslu generalno	67
Grafikon 9. Zadovoljstvo zaposlenih odnosom sa menadžerom.....	67
Grafikon 10. Zadovoljstvo politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu.....	68
Grafikon 11. Zadovoljstvo podrškom koju zaposleni dobijaju od hotela.....	68
Grafikon 12. Zadovoljstvo zaposlenih mogućnostima za razvoj u okviru hotela	69
Grafikon 13. Deljenje profesionalnosti i poslovnog ponašanja zaposlenih sa hotelom.....	72
Grafikon 14. Deljenje sa hotelom snažnog preduzetničkog duha zaposlenih pri probijanju na tržištu.....	73
Grafikon 15. Deljenje sa hotelom etike- iskrenosti i integriteta.....	73
Grafikon 16. Deljenje kreativnosti i ideja zaposlenih sa hotelom kada je u pitanju pružanje usluga.....	74
Grafikon 17. Deljenje težnje ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji između zaposlenih i hotela	74
Grafikon 18. Deljenje pružanja najvišeg kvaliteta usluga gostima sa hotelom.....	75
Grafikon 19. Deljenje osećaja pripadnosti zaposlenih sa hotelom.....	75
Grafikon 20. Korelacija između skorova demokratskog (liberalnog) stila menadžera i zadovoljstva zaposlenih na poslu	80
Grafikon 21. Korelacija između skorova autoritativnog stila menadžera i zadovoljstva zaposlenih na poslu	81
Grafikon 22. Korelacija između demokratskog (liberalnog) stila menadžera i deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta	84
Grafikon 23. Korelacija između autoritativnog stila menadžera i deljenja zajedničkih vrednosti između zaposlenih i menadžmenta.....	84

Upitnik za zaposlene

Upitnik za zaposlene

Poštovani, pred Vama je anonimni upitnik koji je deo naučnog rada čiji je cilj da istraži uticaj stilova liderstva na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluge u hotelima i u druge svrhe se neće koristiti. Svi odgovori će biti anonimni i korišće se prilikom statističke obrade podataka. Popunjavanjem ovog upitnika potvrđujete da ste informisani i da pristajete da učestvujete u istraživanju. Za popunjavanje upitnika potrebno je do 15 minuta. Unapred se zahvaljujemo.

1. Godine starosti *

Текст кратког одговора

2. Pol *

- Muški
- Ženski



3. Obrazovanje *

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Visoka stručna sprema
- Master/magistarske studije
- Doktorske studije

4. Dužina radnog staža *

Текст кратког одговора

5. Vreme provedeno u hotelu *

Текст кратког одговора

6. Sektor u kom radite u hotelu *

- Recepcija
- Hrana i piće
- Kuhinja
- Domaćinstvo
- Tehničko održavanje
- Spa centar

7. Kategorija hotela *

- 3 zvezdice
- 4 zvezdice
- 5 zvezdica

8. Mesto hotela *

- Grad
- Planina
- Primorje
- Banja

9. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: *
Želim da utičem na unapređenje kvaliteta usluga u hotelu

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: *
Volim da diskutujem sa kolegama o temama vezanim za kvalitet usluga u hotelu

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: *
Imam osećaj da lično utičem na unapređenje kvaliteta usluga u hotelu

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Objašnjavam kolegama važnost pružanja višeg kvaliteta usluga gostima hotela** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Često diskutujem o temama vezanim za kvalitet usluga u hotelu sa ljudima van posla** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Pružanje visokog nivoa usluga gostima bi trebalo da bude prioritet u hotelu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Želim da pružim i više nego što se od mene očekuje kako bi moj doprinos kvalitetu usluga bio veći** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zaista brinem o kvalitetu usluga u hotelu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zadovoljan/zadovoljna sam poslom generalno** *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zadovoljan/zadovoljna sam odnosom sa menadžerom** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zadovoljan/zadovoljna sam politikom i strategijom koja se sprovodi u hotelu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zadovoljan/zadovoljna sam podrškom koju dobijam od hotela** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zadovoljan/zadovoljna sam mogućnostima za razvoj u okviru hotela** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Delim sa hotelom sledeće zajedničke vrednosti: profesionalnost i poslovno ponašanje** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Delim sa hotelom sledeće zajedničke vrednosti: hrabar preduzetnički duh pri probijanju na tržištu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Delim sa hotelom sledeće zajedničke vrednosti: etika- iskrenost i integritet** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Delim sa hotelom sledeće zajedničke vrednosti: kreativnost i inovativnost kada je u pitanju pružanje usluga** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Delim sa hotelom sledeće zajedničke vrednosti: težnja ka liderskoj poziciji u hotelskoj industriji** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Delim sa hotelom sledeće zajedničke vrednosti: pružanje najvišeg kvaliteta usluga gostima** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Delim sa hotelom sledeće zajedničke vrednosti: osećaj pripadnosti i zadovoljstvo poslom** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Upitnik za menadžere

Upitnik za menadžere

Poštovani, pred Vama je anonimni upitnik koji je deo naučnog rada čiji je cilj da istraži uticaj stilova liderstva na posvećenost zaposlenih kvalitetu usluge u hotelima i u druge svrhe se neće koristiti. Svi odgovori će biti anonimni i korišćiće se prilikom statističke obrade podataka. Popunjavanjem ovog upitnika potvrđujete da ste informisani i da pristajete da učestvujete u istraživanju. Za popunjavanje upitnika potrebno je do 15 minuta. Unapred se zahvaljujemo.

1. Godine starosti *

Текст кратког одговора

2. Pol *

Muški

Ženski

3. Obrazovanje *

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Visoka stručna sprema
- Master/magistarske studije
- Doktorske studije

4. Dužina radnog staža *

Текст кратког одговора

5. Vreme provedeno u hotelu *

Текст кратког одговора

6. Sektor u kom radite u hotelu *

- Recepcija
- Hrana i piće
- Kuhinja
- Domaćinstvo
- Tehničko održavanje
- Spa centar

7. Kategorija hotela *

- 3 zvezdice
- 4 zvezdice
- 5 zvezdica

8. Mesto hotela *

- Grad
- Planina
- Primorje
- Banja

9. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: *

Želim da utičem na unapređenje kvaliteta usluga u hotelu

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Volim da diskutujem sa kolegama o temama vezanim za kvalitet usluga u hotelu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Imam osećaj da lično utičem na unapređenje kvaliteta usluga u hotelu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Objašnjavam zaposlenima važnost pružanja višeg kvaliteta usluga gostima hotela** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Često diskutujem o temama vezanim za kvalitet usluga u hotelu sa ljudima van posla** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Pružanje visokog nivoa usluga gostima bi trebalo da bude prioritet u hotelu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Želim da pružim i više nego što se od mene očekuje kako bi moj doprinos kvalitetu usluga bio veći** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zaista brinem o kvalitetu usluga u hotelu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Zaposlenima stavljam do znanja šta se od njih očekuje** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Ohrabrujem upotrebu standardnih operativnih procedura** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Činim da moj stav bude jasan zaposlenima** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Činim da moja uloga u hotelu bude jasna zaposlenima** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Držim se standarda kada je u pitanju poslovanje** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Očekujem od zaposlenih da poštuju pravila, standarde i procedure** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Ohrabrujem zaposlene da učestvuju u donošenju važnih odluka** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Ohrabrujem zaposlene da kažu ako se ne slažu sa donetom odlukom** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Ne donosim odluke pre nego što pitam zaposlene za mišljenje** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Ne donosim važne odluke bez uključivanja zaposlenih** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Dozvoljavam zaposlenima potpunu slobodu u radu** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Dozvoljavam zaposlenima da iznose sopstveni sud pri donošenju odluka** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Ohrabrujem inicijativu zaposlenih**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Dopuštam da zaposleni obavljaju posao onako kako misle da je najbolje** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Ja postavim zadatke, a onda puštam zaposlene da ih rešavaju** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocenite sledeću tvrdnju: **Verujem da zaposleni imaju dobru moć rasuđivanja** *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>