



UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM
I HOTELIJERSTVO



Ana Jovičić, MSc

**ORGANIZACIONI FAKTORI KAO PREDIKTORI
INOVATIVNOSTI U HOTELIJERSTVU SRBIJE**

-doktorska disertacija-

Novi Sad, 2015.

PREDGOVOR

Disertacija je rezultat mog višegodišnjeg obrazovanja i istraživačkog rada u oblasti menadžmenta u hotelijerstvu.

Zahvaljujem se na pomoći svim profesorima, kolegama i prijateljima, mentorki doc. dr Ivani Blešić i članovima komisije.

Posebno se zahvaljujem menadžmentu i zaposlenima u svim hotelskim objektima koji su razumeli značaj ovog istraživanja i pristali na učešće u istom.

Takođe, hvala Jovanu na razumevanju, strpljenju i ljubavi.

Disertaciju posvećujem roditeljima Đorđu i Dušanki koji su bili uz mene i nesebično delili sa mnom srećne i ponekad komplikovane trenutke tokom mog dosadašnjeg školovanja. Hvala vam na velikoj ljubavi, pomoći i podršci!

Ana Jovičić

U Novom Sadu, 2015. godina

SADRŽAJ

UVOD	6
PREDMET ISTRAŽIVANJA	6
CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	6
ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA	8
STRUKTURA RADA	9
PREGLED LIDERATURE	10
INOVACIJE	10
POJAM I DEFINICIJE INOVACIJA	10
PROCES INOVACIJA	11
KLASIFIKACIJA INOVACIJA	12
INOVACIJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	14
LIDERSTVO	20
POJAM I DEFINICIJE LIDERSTVA	20
PRISTUPI LIDERSTVU	21
TRANSFORMACIONO I TRANSAKCIONO LIDERSTVO	23
TRANSFORMACIONO I TRANSAKCIONO LIDERSTVO U HOTELIJERSTVU	26
ORGANIZACIONA KLIMA	27
POJAM I DEFINICIJE ORGANIZACIONE KLIME	27
MERENJE ORGANIZACIONE KLIME	29
RAZLIKE IZMEĐU ORGANIZACIONE KLIME I ORGANIZACIONE KULTURE	30
ORGANIZACIONA KLIMA U HOTELIJERSTVU	32
ORGANIZACIONO UČENJE	33
DEFINISANJE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA	33
VRSTE ORGANIZACIONOG UČENJA	35
PROCES ORGANIZACIONOG UČENJA	35
KONCEPT „ORGANIZACIJE KOJA UČI”	36
ORGANIZACIONO UČENJE U HOTELIJERSTVU	38
VREDNOST ZA KLIJENTA	39
DEFINISANJE KONCEPTA VREDNOSTI ZA KLIJENTA	39
KARAKTERISTIKE SAVREMENOG POTROŠAČA	41
MERENJE PERCIPIRANE VREDNOSTI ZA KLIJENTA	43
KONCEPT VREDNOSTI ZA KLIJENTA U OBLASTI TURIZMA I HOTELIJERSTVA	44
MEĐUODNOSI TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA, ORGANIZACIONE KLIME, ORGANIZACIONOG UČENJA, INOVACIJA I VREDNOSTI ZA KLIJENTA	45
RELACIJE TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA I ORGANIZACIONE KLIME	45

RELACIJE TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA I ORGANIZACIONOG UČENJA.....	46
RELACIJE TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA I INOVACIJA	47
RELACIJE ORGANIZACIONE KLIME I ORGANIZACIONOG UČENJA	48
RELACIJE ORGANIZACIONE KLIME I INOVACIJA.....	48
RELACIJE ORGANIZACIONOG UČENJA, INOVACIJA I VREDNOSTI ZA KLIJENTA	48
STEPEN RAZVOJA TURIZMA I HOTELIJERSTVA U SRBIJI	50
KARAKTERISTIKE SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE	50
TURISTIČKI PROIZVODI	51
TURISTIČKI KLASITERI.....	53
DOSADAŠNJI REZULTATI RAZVOJA TURIZMA I PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD	54
ANALIZA PROMETA TURISTA	56
KARAKTERISTIKE SMEŠTAJNIH KAPACITETA	59
TRENUTNO STANJE SMEŠTAJNIH KAPACITETA	60
DOSADAŠNJI REZULTATI I PERSEPKTIVE BUDUĆEG RAZVOJA HOTELIJERSTVA.....	64
METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	68
PROBLEM, CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	69
PROCEDURA PRIKUPLJANJA PODATAKA	71
UZORAK ISPITANIKA.....	72
UPITNIK I VARIJABLE ISTRAŽIVANJA	73
NAČIN OBRADJE PODATAKA.....	76
REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA	78
DESKRIPTIVNA STATISTIKA.....	78
ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA.....	78
DESKRIPTIVNA STATISTIKA I POUZDANOST SKALA	82
INOVACIJE	83
TRANSFOMACIONO I TRANSAKCIONO LIDERSTVO	85
ORGANIZACIONA KLIMA	86
ORGANIZACIONO UČENJE.....	90
VREDNOST ZA GOSTA	92
KORELACIONA ANALIZA	93
REGRESIONA ANALIZA.....	94
UTICAJ TRANSAKCIONOG I TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA NA INOVACIJE.....	95
UTICAJ DIMENZIJA ORGANIZACIONE KLIME NA INOVACIJE	96
UTICAJ DIMENZIJA ORGANIZACIONOG UČENJA NA INOVACIJE	97
UTICAJ TRANSAKCIONOG I TRANSFORMACIONOG STILA LIDERSTVA NA DIMENZIJE ORGANIZACIONE KLIME	98

UTICAJ TRANSAKCIONOG I TRANSFORMACIONOG STILA LIDERSTVA NA ORGANIZACINO UČENJE	103
UTICAJ DIMENZIJA ORGANIZACIONE KLIME NA ORGANIZACIONO UČENJE.....	105
UTICAJ INOVACIJA NA KREIRANJE VREDNOSTI ZA GOSTA.....	106
MODELOVANJE STRUKTURALNIM JEDNAČINAMA	109
JEDNOFAKTORSKA I DVOFAKTORSKA ANALIZA VARIJANSE	114
ISPITIVANJE POVEZANOSTI KATEGORIJE HOTELA I INOVATIVNOSTI.....	114
ISPITIVANJE INOVATIVNOSTI U ODNOSU NA TURISTIČKI KLASTER.....	117
ANALIZA INOVACIJA U ZAVISNOSTI OD KATEGORIJE HOTELA I TURISTIČKOG KLASTERA.....	120
ZAKLJUČAK	124
NAUČNI I PRAKTIČNI DOPRINOS RADA	128
LIMITIRAJUĆI FAKTORI I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA	132
LITERATURA	134
PRILOZI	160
BIOGRAFIJA AUTORA	173

UVOD

Hotelijerstvo predstavlja važnu komponentu razvoja turizma u Srbiji. Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u velikoj meri zavisi od dostignutog nivoa kvaliteta njenog turističkog proizvoda u odnosu na ključne faktore uspeha. Kao značajan faktor kvaliteta turističkog proizvoda Srbije izdvaja se kvantitet i kvalitet smeštajne ponude, koji u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine nije ocenjen kao zadovoljavajući. Nezavršen proces privatizacije, veliki broj hotela koji još uvek nisu rekonstruisani i prilagođeni međunarodnim standardima kvaliteta, kao i mali broj hotela koji pripadaju hotelskim lancima imaju negativne implikacije na kvalitet hotelske ponude Srbije. Kvalitet hotelske ponude, jednim delom, determinisan je sposobnošću hotela da pruže inovativne proizvode, usluge i rešenja svojim gostima i drugim značajnim stejkholderima.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet doktorske disertacije je ispitivanje trenutnog stanja i stepena inovativnosti hotela u Srbiji. U današnjem poslovnom okruženju sposobnost hotela da pruži inovativna rešenja svojim gostima osnov je za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Istraživanje stanja inovativnosti jedno je od ključnih sredstava za dobijanje informacija u kojim segmentima poslovanja je neophodno vršiti poboljšanja kako bi se obezbedio optimalan kvalitet hotelskog proizvoda i postigao što bolji poslovni rezultat.

Predmet rada, obuhvatiće proučavanje literature vezane za pomenutu problematiku, anketno istraživanje (izbor odgovarajućih upitnika i proveru njihove validnosti), statističku obradu, diskusiju dobijenih statističkih rezultata i teorijske i praktične implikacije rezultata istraživanja.

CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je ispitivanje uticaja pojedinih organizacionih faktora ključnih za podsticanje inovacija u hotelima. Kao posebno značajni organizacioni faktori koji utiču na inovativnost organizacije su transformacioni i transakcioni stil liderstva, dimenzije organizacione klime i organizaciono učenje.

Uloga lidera u formulaciji i modifikaciji organizacione klime od vitalnog je značaja za organizaciju. Transformacioni stil liderstva u organizacijama faktor je kreiranja klime koja podstiče promene, smanjuje otpore zaposlenih i utiče na zaposlene kako bi se osećali značajnim za promene koje se dešavaju u organizaciji, motivišući ih na bolje, kvalitetnije angažovanje i inovativno ponašanje. Za razliku od transformacionog, transakcionog liderstva ne uzima u obzir potrebe zaposlenih i njihov lični razvoj i bazirano je na konceptu razmene između lidera i sledbenika, zbog čega može

negativno uticati na kreativnost koja je ključna za inovacije. Inovativnost organizacije proizilazi iz sposobnosti organizacije da kontinuirano transformiše znanja i ideje u nove proizvode i usluge, procese i sisteme kako bi se obezbedila korist za stejkholdere.

Osnovni cilj doktorske disertacije je ispitivanje prediktornog dejstva transformacionog i transakcionog liderstva, dimenzija organizacione klime i dimenzija organizacionog učenja na inovacije u hotelima prve, druge i treće kategorije u Srbiji. Takođe, biće ispitani međudnosi transformacionog i transakcionog liderstva, organizacione klime i organizacionog učenja. Na kraju biće utvrđeno u kojoj meri inovativnost doprinosi stvaranju vrednosti za goste hotela.

Iz osnovnog cilja doktorske disertacije izvedena je opšta hipoteza doktorske disertacije koja glasi:

Ho: Na inovacije u hotelijerstvu utiču transformaciono i transakciono liderstvo, dimenzije organizacione klime i dimenzije organizacionog učenja.

S obzirom da je moguće izolovati i meriti odabrane organizacione faktore, iz opšte hipoteze izvedene su tri afirmativne posebne hipoteze:

H1: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju inovacije.

H2: Dimenzije organizacione klime predviđaju inovacije.

H3: Dimenzije organizacionog učenja predviđaju inovacije.

Međudnosi organizacionih faktora ispitani su kroz tri posebne hipoteze:

H4: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju dimenzije organizacione klime.

H5: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju organizaciono učenje.

H6: Dimenzije organizacione klime predviđaju organizaciono učenje.

Operacionalizacija osnovnog cilja doktorske disertacije data je i kroz kroz posebnu hipotezu koja glasi:

H7: Inovacije utiču na kreiranje vrednosti za gosta.

Pored osnovnog cilja istraživanja, zadatak rada jeste kreiranje i testiranje testiranje kauzalnog modela nastanka vrednosti za goste, od varijabli koje su bile uključene u ovo istraživanje. Model će biti testiran programom za modelovanje strukturalnim jednačinama koristeći metod maksimalne verodostojnosti za procenu parametara.

Drugi cilj istraživanja je utvrđivanje postojećeg stepena inovativnosti u hotelima u Srbiji u pogledu proizvodnih (uslužnih) inovacija, procesnih inovacija, upravljačkih inovacija, marketinških inovacija, tehnoloških inovacija i inovacija u ponašanju zaposlenih u odnosu sa gostima.

U disertaciji će biti utvrđeno da li postoji povezanost između kategorije hotela i inovacija, odnosno da li je inovativnost različita u hotelima u zavisnosti od kategorije hotela, što je operacionalizovano kroz sledeću hipotezu:

H8: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti u zavisnosti od kategorije hotela.

Inovativnost hotela će biti ispitana u zavisnosti od turističkog klastera u kojem se hotel nalazi, što je operacionalizovano kroz sledeću hipotezu:

H9: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti hotela u zavisnosti od turističkog klastera kojem hotel pripada.

Takođe, u disertaciji će biti utvrđeno da li kategorija hotela i turistički klaster kojem hotel pripada imaju zajednički uticaj na nivo inovacija u hotelima, što je operacionalizovano preko sledeće hipoteze:

H10: Postoji statistički značajan zajednički uticaj kategorije hotela i turističkog klastera na inovacije u hotelima.

ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA

Sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujući je faktor opstanka organizacija u današnjem turbulentnom i nestabilnom okruženju i kritični faktor unapređenja onoga što organizacija radi.

Uvid u trenutno stanje inovativnosti hotelijerstva Srbije može poslužiti kao značajan osnov za definisanje daljih pravaca razvoja hotelskog proizvoda, kao i segmenata poslovanja hotela u kojima su potrebna poboljšanja. Kroz ispitivanje organizacionih faktora značajnih za inovacije biće sagledane interne karakteristike hotela koje je potrebno unaprediti, kako bi se obezbedio veći stepen inovativnosti, što dalje može imati pozitivne implikacije na stvaranje superiorne vrednosti za hotelsku organizaciju i klijente.

Ljudski resursi, odnosno zaposleni u hotelima mogu biti podrška uvođenju inovacija, ali i prepreka. U tom smislu, zadatak menadžera je da stvori radnu klimu koja će podsticati zaposlene da prihvataju promene, generišu nove ideje, usvajaju nova znanja, primenjuju ih i transferišu. S obzirom na skroman broj istraživanja organizacionih faktora značajnih za inovacije u Srbiji, ali i u specifičnoj delatnosti kakvo je hotelijerstvo, nameće se potreba za predloženim istraživanjem.

Očekivani rezultati imaju naučnu i praktičnu primenu. U naučnom smislu očekivani rezultati mogu postati osnov za dalja istraživanja. U praktičnom smislu očekivani rezultati mogu poslužiti kao koristan vodič menadžmentu hotela, koje organizacione faktore treba unaprediti i u kojim segmentima poslovanja hotela bi trebalo izvršiti poboljšanja kako bi se na kvalitetniji način odgovorilo na želje i potrebe gostiju i

obezbedili bolji poslovni rezultati hotelskih objekata. Napori pojedinačnih objekata da poboljšaju svoje proizvode, usluge i procese doprineće podizanju konkurentnosti hotelijerstva Srbije, kao značajnog segmenta turističke privrede.

STRUKTURA RADA

Pored uvoda i zaključka rad se sastoji iz četiri dela. U uvodu rada definisani su predmet, cilj i hipoteze istraživanja. Takođe ukazano je na značaj i aktuelnost istraživanja i data je kratka struktura rada.

Prvi deo rada pod nazivom „Pregled literature”, daje prikaz najznačajnijih teorijskih i empirijskih rezultata predhodnih istraživanja koja su se bavila konceptima transformacionog i transakcionog liderstva, organizacione klime, organizacionog učenja, inovacija i vrednosti za klijente. Poslednje poglavlje u okviru prvog dela ukazuje na veze među ispitivanim varijablama.

Drugi deo rada pod nazivom „Stepen razvoja turizma i hotelijerstva” u Srbiji, ukazuje na trenutno stanje i buduće perspektive razvoja turističke i hotelijerske delatnosti u Republici Srbiji. Dat je kratak prikaz četiri turistička klastera u Srbiji i analiziran je promet turista. Pored toga, ukazano je na osnovne karakteristike smeštajnih kapaciteta, sa akcentom na hotelske objekte i definisani su pravci daljeg razvoja hotelijerstva.

Treći deo rada pod nazivom „Metodologija istraživanja” daje prikaz faza procesa izrade doktorske disertacije, a takođe i prikaz hipotetskog modela istraživanja. U okviru ovog dela objašnjena je procedura prikupljanja podataka, uzorak ispitanika, upitnik, korišćene varijable u istraživanju i objašnjenje svih statističkih metoda korišćenih prilikom obrade rezultata dobijenih terenskim istraživanjem.

U četvrtom delu rada pod nazivom „Rezultati istraživanja i diskusija”, dat je prikaz i diskusija rezultata deskriptivne statistike sociodemografskih karakteristika ispitanika i prikaz deskriptivne statistike i pouzdanosti skala svih varijabli uključenih u istraživanje. Takođe, analizirani su rezultati korelacione analize, regresione analize, jednofaktorske i dvofaktorske analize varijanse. Na kraju, kreiran je i testiran kauzalni model kreiranja vrednosti za goste, sačinjen od varijabli uključenih u istraživanje.

Na kraju rada, na osnovu sveobuhvatne teorijske i empirijske analize, izvedeni su zaključci istraživanja, ukazano je na praktične implikacije i ograničenja i buduće pravce istraživanja.

Nakon zaključka dat je spisak literature korišćene prilikom pisanja doktorske disertacije i prilozi.

PREGLED LIDERATURE

INOVACIJE

Sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujući je faktor opstanka organizacije u današnjem turbulentnom i nestabilnom poslovnom okruženju (Doyle, 1998; Quinn, 2000). Drucker (1954) je jedan od prvih autora koji je ukazao na značaj inovativnosti organizacija.

Organizacije su danas primorane da budu inovativne kako bi preživele u promjenljivoj poslovnom okruženju (Johnson et al, 1997). Inovativnost se može definisati kao stepen u kome pojedinac, u poređenju sa drugima, usvaja novine. Sa aspekta organizacije inovativnost predstavlja otvorenost ka novim idejama koja je deo kulture organizacije (Hurley, Hult, 1998). Inovativnost organizacije proizilazi iz sposobnosti organizacije da kontinuirano transformiše znanja i ideje u nove proizvode, procese i sisteme kako bi se obzbedila korist za stejkholdere (Lawson, Samson, 2001). Koc (2007) definiše inovativni kapacitet organizacije kao kontinuirano poboljšanje ukupne sposobnosti i resursa koje organizacija poseduje, kako bi se istražile i iskoristile mogućnosti za razvoj novih proizvoda koji bi zadovoljili potrebe tržišta. Ngo i O'Cass (2009) inovativnu sposobnost organizacije vide kao integrativni proces primene kolektivnog znanja, veština i resursa organizacije kako bi se obezbedile tehnološke (inovacije proizvoda/usluga, proizvodnje) i netehnološke inovacije (menadžmenta, marketinga, tržišta).

Ansoff i Stewart (1967) razlikuju četiri stepena inovativnosti organizacija:

- inventivnost – organizacija se bori za leadersku poziciju na osnovu proizvoda i pozicioniranja na tržištu;
- adaptivnost – organizacija prepušta drugima leadersku poziciju i primenjuje strategiju „pratiti lidera”. Brzo se adaptira ili modifikuje proizvode – tzv. „inovativna imitacija”.
- ekonomičnost – organizacija svoju prednost zasniva na proizvodnji onoga što su drugi već proizveli, ali ekonomičnije – sa nižim troškovima;
- inovativne aplikacije – organizacija koristi raspoloživu tehnologiju, ali je kreativno primjenjuje u novim oblastima, odnosno staru tehnologiju koristi na nov način.

Za inovativnost organizacije ključnu ulogu imaju specifično konkurentsko okruženje i spremnost organizacije da inovira.

POJAM I DEFINICIJE INOVACIJA

Postoje brojne definicije inovacija. Najčešće se inovacija definiše kao:

- stvaranje i uspešna primena novog proizvoda, procesa (Cumming, 1998),

- nova ideja (Urabe et al, 1988; McAdam et al, 1998),
- nova forma znanja (Chaharbaghi, Newman, 1996);
- nov način isporuke kvaliteta ili vrednosti za klijenta (Knox, 2002), ili
- kombinacija predhodno navedenog.

Inovaciju čine kompetencije organizovanja i implementacije istraživanja i razvoja u pravcu stvaranja novih proizvoda, novih tehnologija, novih tržišta, novih materijala sa ciljem zadovoljavanja potreba potrošača. Inovacije takođe predstavljaju i prihvatanje novih ideja i ponašanja u organizaciji (Kontić, 2008). Inovacija uključuje plasiranje novih proizvoda i usluga na tržište, novih načina za proizvodnju, ekonomsku primenu novih ideja (Black, 1997), implementaciju promena u proizvodnji ili uvođenje novih tipova roba na tržište (Suranyi-Unger, 1994).

OECD priručnik iz Osla (OECD, 2005) definiše inovacije kao nove ili poboljšane proizvode, usluge, procese ili poboljšane organizacione ili marketinške strategije. Inovacija podrazumeva transformaciju ideje u tržišni proizvod ili uslugu, novu ili poboljšanu proizvodnju ili distributivne procese, ili novi način pružanja socijalnih usluga.

Evropska komisija definiše inovaciju kao „unapređenje i povećanje obima proizvoda i usluga i povezanih tržišta; uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu, organizaciji i uslovima rada zaposlenih” (Green Paper on Innovation, 1995). Sve definicije inovacija slažu se u jednom – inovacija predstavlja nešto novo.

Prilikom definisanja inovacija potrebno je ukazati na razliku između invencije i inovacije. Invencija predstavlja početnu ideju i prototip, dok inovacija predstavlja komercijalizaciju invencije. Zakon o inovacionoj delatnosti (Sl. glasnik RS, br. 110/2005 i 18/2010) inovaciju definiše kao uspešnu tržišnu primenu invencije, odnosno primenu novog ili značajno poboljšanog proizvoda, procesa ili usluge (uključuje značajna poboljšanja tehničkih karakteristika, komponenti i materijala, ugrađenog softvera, korisničke orijentisanosti ili drugih funkcionalnih karakteristika) ili marketinške metodode ili nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima pravnog lica sa okruženjem.

PROCES INOVACIJA

Proces inovacija je proces učenja u kojem organizacije stvaraju novo znanje, kompetencije i sposobnosti. Razumevanje inovacionog procesa moguće je kroz objašnjenje linearnog i interaktivnog modela. Kod linearnog modela inovacioni lanac počinje formalnim istraživačko-razvojnim aktivnostima, koji je praćen primenjenim istraživanjima i razvojem proizvoda. Korak nakon razvoja proizvoda je komercijalizacija. Međutim, inovacioni proces najčešće nema takav početak (Fischer,

2006), zbog čega bolje objašnjenje daje interaktivni model, prema kome ne postoji opšti red kako do inovacije dolazi.

Inovacija unutar organizacije predstavlja kritični faktor unapređenja onoga što određena organizacija radi. Inovacija je generička aktivnost na kojoj se zasniva preživljavanje i rast kompanije. Inovacija kao proces u organizaciji obuhvata nekoliko faza (Tidd, Bessant, 2013):

- pretragu (skeniranje) internog i eksternog okruženja za signalima koji nagoveštavaju pretnje i šanse koje donosi promena, i obradu prikupljenih signala,
- donošenje odluke (na osnovu strateškog viđenja razvoja organizacije) na koji od ovih signala odgovoriti,
- implementaciju projekta (razvoj tehnologije i internog ili eksternog tržišta) da bi se efikasno odgovorilo na selektovane signale iz okruženja,
- korišćenje vrednosti ostvarene kroz inovaciju – kako kroz održivo usvajanje i difuziju, tako i kroz mogućnost organizacije da uči, napredujući kroz ovaj ciklus, izgradnjom sopstvene baze znanja.

Roper et al. (2008) ističu da se inovacioni lanac vrednosti sastoji od tri osnovne faze, a to su: izvor znanja, transformacija znanja u inovaciju i eksploatacija inovacija. Drugim rečima, inovacioni lanac vrednosti predstavlja proces koji podrazumeva znanje koje je potrebno da se inovacije transformišu u nove proizvode, usluge, procese i drugo, a zatim da se isti eksploatišu kako bi se stvorila nova vrednost. Inovativna sposobnost organizacije zavisi od sposobnosti stvaranja novog znanja i od interakcije između pojedinca i grupa u organizaciji.

KLASIFIKACIJA INOVACIJA

Inovacije mogu biti prisutne u različitim formama, zbog čega možemo govoriti o različitim podelama inovacija. Schumpeter (1934) inovacijama smatra razvoj novih proizvoda ili usluga, razvoj novih metoda proizvodnje, prepoznavanje novih tržišta, otkrivanje novih izvora snabdevanja, razvijanje novih organizacionih formi, iz čega proističe osnovna podela inovacija.

Freeman i Perez (2000) klasifikuju inovacije na inkrementalne inovacije, radikalne inovacije, promene u tehnološkom sistemu i promene u tehnoekonomske paradigmi. Inkrementalne inovacije sadrže niz manjih poboljšanja ili promena u načinima na koje se neke stvari rade u dužem vremenskom periodu. Kod inkrementalnih inovacija, prisutne su male korekcije u postojećoj tehnologiji. Najčešće nastaju kao rezultat sugestija zaposlenih direktno uključenih u proces proizvodnje ili proces pružanja usluga. Utiču na poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluge, međutim s obzirom da kod ovog tipa inovacije nema značajnih promena, promena često može ostati neprimećena. Radikalne inovacije predstavljaju fundamentalne i revolucionarne promene, koje zahtevaju jasno odstupanje od postojeće prakse, postojećih procesa i

postojeće tehnologije (O'Reilly, Tushman, 2004). Najčešće su rezultat istraživačkih aktivnosti u organizacijama, univerzitetima i institutima. Ovaj tip inovacije donosi veliku promenu, označava novu upotrebu, svojstvo, dizajn ili komponente proizvoda u odnosu na postojeće. Promene u tehnološkom sistemu predstavljaju dalekosežne promene u tehnologiji koje utiču na nekoliko privrednih grana i podstiču rast potpuno novih. Zasnivaju se na kombinaciji radikalnih i inkrementalnih inovacija sa organizacionim i upravljačkim inovacijama koje imaju efekte na više organizacija. Promene u tehnoeкономskoj paradigmi nastaju u tehnološkim sistemima i imaju uticaj na ekonomiju u celini, donose radikalne i inkrementalne inovacije i mogu da obuhvate veći broj novih tehnoloških sistema. Dovode do nastanka novih proizvoda, usluga, sistema i direktno ili indirektno utiču na sve privredne grane (Kontić, 2008).

U dokumentu Oslo Manual (2005), prvi put se eksplicitno uvode novi oblici inovacija: inovacije proizvoda/usluge, inovacije procesa, organizacione inovacije i inovacije marketinga. Inovacije proizvoda predstavljaju uvođenje proizvoda/usluge koji je potpuno nov ili značajno unapređen, s obzirom na njegove karakteristike ili namene. Ovo podrazumeva značajno unapređenje u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, implementiranom softveru, lakšem korišćenju proizvoda ili funkcionalnim karakteristikama proizvoda. Inovacije proizvoda mogu biti inkrementalne i radikalne. Inovacije procesa podrazumevaju usvajanje novih ili značajno poboljšanih metoda proizvodnje. Ovi metodi mogu obuhvatiti promene u opremi i/ili softveru, tehnikama i/ili organizaciji proizvodnje, ili u svim ovim oblastima. Inovacije marketinga predstavljaju implementaciju novog marketing metoda, koji uključuje značajne promene u projektovanju ili ambalaži proizvoda, pozicioniranju, promociji ili ceni. Organizacione inovacije predstavljaju implementaciju novog metoda upravljanja u poslovnoj praksi organizacije, organizaciji radne sredine ili eksternim relacijama.

Nasution et al. (2011) klasifikuju inovacije na inovacije proizvoda, inovacije procesa i upravljačke inovacije. Inovacije proizvoda su novi proizvodi i usluge koje se nude od strane organizacije kako bi se zadovoljili zahtevi korisnika (Damanpour, 1991). Inovacije procesa uključuju nove elemente koji se uvode u proizvodnju/pružanje usluga, kao što su novi materijali, specifikacije zadataka, mehanizmi protoka informacija i nova oprema koja se koristi kako bi se proizveli proizvodi ili pružile usluge, odnosno predstavljaju promene u načinu proizvodnje ili pružanju usluga (Damanpour, 1991). Upravljačke inovacije uključuju promene metoda u poslovanju, promene organizacione strukture, politike, metoda rada i procedura i značajne su za promenu upravljačke prakse (Hine, Ryan, 1999).

Hogan et al. (2011) dele inovacije na: inovacije u odnosu sa klijentima, marketing inovacije i tehnološke inovacije. Inovacije u odnosu sa klijentima predstavljaju sposobnost organizacije da ponudi proizvode i usluge koji će obezbediti jedinstvene koristi klijentima, kao i sposobnost organizacije da na inovativne načine rešava probleme klijenata. Inovacije fokusirane na marketing predstavljaju sposobnost

organizacije da razvija i implementira nove načine promocije i inovativne marketing programe. Inovacije fokusirane na tehnologiju podrazumevaju sposobnost organizacije da usvoji korišćenje novih softvera, integrisanih sistema i nove tehnologije uopšte.

Hindle (2002) klasifikuje inovacije na male i velike inovacije, gde se male inovacije odnose na stvaranje i razvoj novog znanja, dok druga perspektiva objašnjava inovaciju kao dugotrajan, detaljan proces komercijalizacije. Knight (1967) klasifikuje inovacija na ekterne i interne. March i Simon (1958) razlikuju rutinske i nerutinske inovacije.

INOVACIJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Inovacije u sektoru turizma i hotelijerstva deteminisane su specifičnim karakteristikama turističkog proizvoda:

- turistički proizvod je nematerijalnog karaktera,
- turistički proizvodi se ne mogu skladištiti,
- potrošnja turističkih proizvoda podrazumeva aktivnu participaciju korisnika turističkih usluga i proizvoda,
- veliki broj turističkih proizvoda zahteva angažovanje značajnog kapitala,
- veliki broj pružaoca usluga učestvuje u kreiranju turističkog iskustva i
- znanje, veštine, sposobnosti i motivacija zaposlenih ključno je za stvaranje iskustva korisnika turističkih proizvoda/usluga.

Hjalager (2010), u skladu sa Schumpeterovim doprinosom, daje tipologiju inovacija primenljivu u uslužnom sektoru i deli inovacije u pet kategorija:

- Inovacije proizvoda - predstavljaju redizajnirane ili potpuno nove usluge ili proizvode, čiji novitet treba da bude očigledan proizvođačima, potrošačima, dobavljačima ili konkurentima. Primeri novih turističkih proizvoda razvijenih poslednjih godina su: programi lojalnosti, ekološki održivi smeštajni kapaciteti, događaji bazirani na lokalnim tradicijama i sl.
- Inovacije procesa - teže da povećaju performansu postojećih operacija pomoću novih ili poboljšanih tehnologija, ili pomoću redizajna celokupne proizvodne linije, npr. kao rezultat reinženjeringa procesa. Primeri krupnih inovacija procesa u turizmu su: kompjuterizovani sistemi monitoringa i menadžmenta, roboti za čišćenje i održavanje, samouslužni aparati i dr.
- Inovacije menadžmenta – podrazumevaju inovativne pristupe usmerene ka kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima. Sastoje se od uvođenja novih radnih mesta, nove organizacione strukture, sistema autoriteta, interni razvoj kompetencija, *team building* aktivnosti itd. Često su u kombinaciji sa uvođenjem novih proizvoda, usluga i proizvodnih tehnologija. Kroz ovu vrstu inovacija teži se povećanju zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih kroz aktivnost.
- Inovacije u logistici koje uključuju uspostavljanje novih komercijalnih veza, što može da utiče na poziciju organizacije u lancu vrednosti. Inovacije u

logistici u turizmu uključuju: vertikalne veze u industriji hrane i restoraterstvu, CRS (kompjuterske rezervacione sisteme) i internet marketing, poboljšanje sistema aerodromskog čvorišta i sl.

- Institucionalne inovacije se nalaze izvan organizacije, protežu se kroz javni i privatni sektor i postavljaju nova pravila igre. Primeri, sa implikacijama po turizam, uključuju: reformu finansijskih podsticaja koji restrukturiraju koncepte socijalnog ili zdravstvenog turizma; destinacione menadžment sisteme i jedinice koje kontrolišu pristup turističkim područjima; i osnivanje ili promenu kreditnih institucija i promene uslova za dobijanje finansijskih sredstava (Radosavljević, Borisavljević, 2011).

U turizmu i ugostiteljstvu Hall (2009) zadržava kategorije inovacija koje daje OECD. Zanimljivu podelu daje Victorino et al. (2005) koji kategoriše inovacije prema potrebama gostiju, gde razlikuje inovacije u kuhinji, inovacije u sobama, internet inovacije, inovacije vezane za usluge koje uključuju boravak kućnih ljubimaca u objektima itd. U hotelijerstvu radovi se često fokusiraju na pojedine aspekte kvaliteta hotelske usluge, kao što su gastronomija, animacija, *wellness* sadržaji (Jacob et al. 2003; Pikkemaat, 2008). Inovacije procesa analizirane su u radovima u čijem su fokusu uticaj tehnologije u cilju ostvarivanja različitih koristi koje mogu biti ispoljene kroz veću produktivnost, veći prihod organizacije i drugo (Siguaw et al, 2000; Sundbo et al, 2001; Martin, 2004). Inovacije vezane za zaposlene uključuju traženje novih načina organizaovanja, usmeravanja i zadržavanja osoblja, povećanje zadovoljstva na radnom mestu i negovanje znanja i kompetentnosti. Tako npr. Walsh et al. (2003) istražili su primenu instrumenata za upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Hu et al. (2009), ukazuju na značaj timskog rada i deljenja znanja kako bi se podstakle inovacije. Davidson et al. (2006), Chang et al. (2011), Chen i Cheng (2012) i Martínez-Ros i Orfila-Sintes (2012) analiziraju inovacije kroz praksu upravljanja ljudskim resursima. Tajeddini (2010) ukazuje da inovativni hoteli ostvaruju niže troškove i visoko kvalitetne rezultate. Tajeddini i Trueman (2012) takođe potvrđuju da inovativnost u hotelijerstvu ima značajan i pozitivan uticaj na finansijske i marketiške performanse.

Inovacijama organizacije teže da steknu i zadrže konkurentsku prednost i značajne su za sve privredne grane, a posebno za hotelijerstvo (Pikkemaat, Peters, 2006). Istraživanja su pokazala da postoji veza između starosti, veličine organizacije, kategorije i povezanosti hotela u hotelski lanac (Orfila-Sintes et al, 2005). Inovativnijim su se pokazali hoteli koji su veći po svom kapacitetu (Pikkemaat, Peters, 2006; Martinez-Ros, Orfila-Sintes 2009; Orfila-Sintes, Mattsson, 2009). Posebno značajan doprinos inovacijama u oblasti hotelijerstva daju međunarodne hotelske kompanije, odnosno lanci hotela, čiji je osnovni motiv satisfakcija gosta. Hotelski lanci se brže prilagođavaju promenama, a takođe stopa inovativnosti veća je kod hotela koji su posluju pod nekim od ugovornih aranžmana (Darr et al. 1995). Razlog tome jesu uključenost ovih organizacija u aktivnosti istraživanja i razvoja i treninzi za zaposlene (Tisdell, 2000).

Uticaj inovacija na organizacije u turizmu i hotelijerstvu još uvek je nedovoljno istražen. Studije ukazuju da se kao najčešće konsekvence inovativnosti javlja konkurentnost organizacija (Victorino et al, 2005) i mogućnost preživaljnja (Hall, Williams, 2008). Blake et al. (2006) su utvrdili veći značaj marketinških i inovacija proizvoda, nego što je to slučaj sa organizacionim i upravljačkim inovacijama, koje imaju manji uticaj na produktivnost. Martin (2004) ukazuje na važnost tehnoloških inovacija za bolju interakciju organizacija iz turističke privrede i turista. Sistemi inovacija i turistički klasteri, kao mreža agenata, institucija i uslova okruženja mogu povećati nivo inovativnosti (Hjalager et al, 2008).

Inovacije predstavljaju osnovu za uspeh organizacija u hotelijerstvu jer obezbeđuju organizacijama efikasnost, unapređenje kvaliteta proizvoda, smanjenje troškova, veće zadovoljstvo klijenata, povećanje prodaje i profita, veće tržišno učešće i diferencijaciju u odnosu na konkurente (Jones, 1996; Ottenbacher et al, 2006; Chang et al, 2011).

Za potrebe disertacije preuzeta je klasifikacija inovacija prema istraživanju autora Nasution et al. (2011), prema kojoj se inovacije dele na inovacije proizvoda, inovacije procesa i upravljačke inovacije.

Primeri inovacija proizvoda i usluga su brojni. Primer novog proizvoda može biti specijalan tip hotela kao što je butik hotel. Ovaj tip hotela nastao je usled trenda povećane tražnje za diferenciranim hotelskim proizvodima i želje hotelskih organizacija da pruže više od uobičajne hotelske ponude. Butik hoteli imaju originalan, moderan i luksuzan stil i pružaju nsvakidašnji doživaljaj i udobnost. Obično su manjeg kapaciteta i enerijer im je osmišljen od strane renomiranih dizajnera, gde je svaka soba različito uređena. Butik hoteli predstavljaju inovaciju u odnosu na tradicionalno iskustvo koje gosti imaju u hotelima.

Primer inovacije usluge je inovativni koncept hotela *88 Rooms* koji posluje pod okriljem kompanije *MK Group*, a koji je je u potpunosti uređen prema feng šui principima radi usklađivanja energije, što doprinosi većoj udobnosti koja je potrebna gostima.

Case study hotela u Srbiji – inovacija proizvoda/usluge: *Hotel Crowne Plaza u Beogradu predstavio je nedavno program Crowne Plaza Sleep Advantage. Ovaj inovativni program dostupan je samo u hotelima brenda Crowne Plaza, koji su prepoznali značaj dobrog sna i odmora za svoje goste. Program uključuje sledeće povoljnosti: luksuznu, antialergijsku posteljinu, soft jastuke, poseban argonomski dušek i aromaterapiju koja uključuje sprej od lavande, koji se prska na ruku gosta i pomaže da se brže zaspi. Takođe program podrazumeva Quiet Zone, odnosno vreme u kojem zaposleni neće uznemiravati gosta, a koji uključuje vreme od 21h do 10h u periodu od nedelje do četvrtka. Dodatna pogodnost predstavlja buđenje gosta u periodu od +/- 5 minuta od traženog vremena buđenja. Ova inovacija dostupna je svim gostima hotela.*

Primer inovativnog procesa jeste uzgajanje povrća u hotelskoj staklenoj bašti. Ovu inovaciju prvu je primenio hotel *Atlanta Marriott Alpharetta* u Sjedinjenim Američkim Državama 2011. godine. Hotel je na taj način svojim gostima obezbedio mogućnost da konzumiraju najsvežije proizvode.

Case study hotela u Srbiji – inovacija procesa: Većina hotela u Srbiji danas poseduje HACCP sertifikat, odnosno zvaničnu verifikaciju visokog nivoa zdravstvene ispravnosti hrane i garanciju kvaliteta. Tako npr. hotel *President* na Zlatiboru svojim gostima pruža usluge i proizvode koji su u potpunosti u skladu sa HACCP sistemom bezbednosti hrane. Ovaj cilj hotel ostvaruje kroz stalno unapređenje radnih uslova i lične higijene svih zaposlenih, njihovo stalno usavršavanje i obuku u radu sa hranom, dosledno poštovanje propisanih dokumenata i zakonskih propisa i konstantno traženje mogućnosti za poboljšanje.

Takođe inovaciju procesa predstavlja i uvođenje HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) sistema u hotele, čime se obezbeđuje garancija bezbednosti u svim fazama proizvodnje hrane. HACCP sistem je naučno zasnovan i sistematičan metod, usmeren na identifikaciju specifičnih mera kako bi se osigurala zdravstvena bezbednost hrane. Ovaj koncept odlikuje sistematski preventivni pristup, a temelji se na identifikaciji i analizi specifičnih opasnosti i definisanju preventivnih mera kojima se mogućnost nastanka rizika u celokupnom „lancu hrane/ishrane”, tj. opasnosti po zdravlje potrošača, uklanja ili svodi na prihvatljivu meru. U savremenim uslovima HACCP koncept prepoznaje tri osnovne grupe rizika koji mogu da ugroze zdravlje potrošača: fizičke, hemijske i biološke rizike. Neophodno je istaći da je najveći broj uzročnika slučajeva bolesti izazvan neispravnom (kontaminiranom) hranom (Food Borne Diseases – FBD) mikrobiološke prirode (Popov-Raljić, Blešić, 2012).

Primer upravljačke inovacije može biti nova ideja o stimulisanju zaposlenih, kao što su insentivi (*Incentives*), odnosno podsticajna putovanja na koja se šalju zaposleni koji su ostvarili zapažene rezultate. Ta putovanja predstavljaju nagradu za dobar posao, ali i podsticaj za bolje rezultate po povratku. Neretko kompanije šalju na ovakva putovanja zaposlene koji nisu u dobrim međusobnim odnosima zbog čega trpi šira organizacija i njen uspeh. Aktivnosti i zadaci u kojima učestvuju su takvi da zahtevaju usku saradnju inače neće uspeti u njihovom rešavanju, što kompanije mogu i da kazne.¹ Takođe, primer dobre upravljačke prakse je potez kruzinge kompanije *Uniwold*. Zaposleni u hotelima na rečnim kruzima mogu da osvoje nagradu od 100.000 američkih dolara ukoliko njihova inovativna ideja pobedi na internom takmičenju za najbolju inovaciju. Svi zaposleni u kompaniji su pozvani da ukažu na poboljšanja, bez obzira da li se radi o radikalnim ili inkrementalnim inovacijama, u sferi svog posla u okviru hotela. Jasno je da kompanija svesno prepoznaje da su

¹ Preuzeto sa Internet stranice: <http://www.turizamiputovanja.com/inovacije-i-njihov-znacaj-za-ugostiteljstvo-i-turizam/>

zaposleni ti koji najlakše i najbrže mogu proceniti gde su potrebna ili moguća poboljšanja.

Case study hotela u Srbiji – upravljačke inovacije: Hotel Mk Mountain Resort uz podršku HORES-a (Poslovnog udruženja hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije) i programa razvoja privatnog sektora u jugozapadnoj Srbiji koji realizuje Regionalna razvojna agencija Zlatibor iz Užica, a finansira Vlada Švajcarska preko Švajcarske agencije za razvoj i saradnju realizovala je obuku za nezaposlena lica radi unapređenja znanja i veština za obavljanje poslova kuvara, konobara, barmena, sobarice i recepcionera. Obuka je dizajnirana da omogućava unapređenje znanja i veština u stvarnim radnim uslovima, sa eminentnim predstavnicima ugostiteljske struke. Obuka je bila namenjena nezaposlenim licima sa teritorija opština Brus i Raška, kao i grada Novi Pazar, a koji žele da se profesionalno razvijaju radeći u hotelsko-ugostiteljskoj grani. Deo zaposlenih koji završi obuku imaće mogućnost zaposlenje u ugostiteljskim objektima u opštinama Brus i Raška.

Za potrebe disertacije korišćena je i podela inovacija koju daju autori Hogan et al. (2011), koji dele inovacije na: inovacije u odnosu sa klijentima, marketinške inovacije i tehnološke inovacije.

Primer inovacija u odnosu sa klijentima jeste poboljšana komunikacija između gostiju i zaposlenih u hotelu. U hotelima *Best Western France* to je postignuto uvođenjem elektronskog konsijerža. *Best Western eConcierge* predstavlja inovativnu mobilnu aplikaciju koja je nastala kao potreba prilagođavanja novim okolnostima u kojima gosti očekuju da rezervaciju mogu izvršiti putem mobilnih telefona. Pored ove usluge, aplikacija nudi mogućnost da tokom boravka u hotelu, gosti mogu proveriti pojedinosti vezano za usluge u objektu, usluge prevodica, rezervaciju transporta i direktnu komunikaciju sa zaposlenima u hotelu i mnogo drugih pogodnosti, a sve u cilju njihovog povećanog zadovoljstva i lojalnosti.²

Case study hotela u Srbiji – inovacija u odnosu sa gostima: Beogradski hotel *Townhouse 27* u odnosu sa klijentima konstantno teži da pruži više. Inovacije u pogledu specijalnih usluga koje se obezbeđuju gostima hotela su: izbor posebnog tipa jastaka, ekspresne usluge perionice i hemijskog čišćenja, medicinski tretman u hotelu ili bolnici, obezbeđivanje specijalnog kozmetičkog tretmana i obezbeđivanje sitnica koje gosti mogu da zaborave da ponesu na putovanje (npr. čarape, kravatu, kaiš i sl). Sve što je potrebno da gost učini jeste da se obrati zaposlenima i može očekivati uslugu ili željeni proizvod u najkaćem roku. Takođe hotel nudi i poseban paket aranžman pod nazivom *Dental paket*, koji pored uobičajnih usluga u hotelu pruža i konsultaciju i proveru zdravlja zuba sa stomatologom, kao i besplatan transver od hotela do stomatološke klinike i nazad u hotel.

² Preuzeto sa Internet stranice: <http://www.hospitalityawards.com/en/the-categories/hospitality-awards/best-innovation-hotel/econcierge-bestwestern/>

Primer marketinške inovacije jesu programi lojalnosti. Hoteli iz lanca *InterContinental Hotels Group* nude svojim gostima poseban program privilegija. *Priority Club* je najveći nagradni program u hotelijerstvu i ima posebnu ulogu u marketinškom smislu. Nudi mnoštvo privilegija i nagrada za članove kluba koje važe za sve brendove u okviru *InterContinental Hotels Group*. Ime je dobio po programu za nagrađivanje *Holiday Inn*-a. Poeni se zarađuju tako što se svaki dolar potrošen na usluge hotela uračunava u ukupan zbir, a poeni se kasnije mogu iskoristiti za buduća noćenja u hotelima, konvertovati za flajere partnerske avio-kompanije ili zameniti za vaučere sa kojima bi se odvijala kupovina poklona i sličnih stvari. Postoji tri nivoa članstva *Club*, *Gold Elite* i *Platinum Elite*. Svaki od ova tri nivoa sadrži određene privilegije. Nakon ulaska u *Priority Club*, svaki član dobija karticu i sopstveni broj i počinje sa najnižim nivoom *Club*, a kako se vremenom povećava broj noćenja, tako i vrednost kartice, odnosno nivo privilegija, raste. Ovaj klub ima više od 300.000 novih članova mesečno, a u 2014. godini imao je 82 miliona članova.³

Case study hotela u Srbiji – marketinške inovacije: Primer društvenog marketinga jeste potez brojnih hotela u Srbiji koji su tokom i nakon velikih poplava u maju 2014. pružili različite vrste pomoći ugroženom stanovništvu. Ova pomoć ogledala se kroz obezbeđivanje privremenog smeštaja za ugroženo stanovništvo i spasioce, pripremanje obroka, dopremanje vode, hrane, nafte i novčanih sredstava i drugo. Primeri hotela koji su na ovakav način pomogli što bržem prevazilaženju teške situacije su beogradski hoteli Hyatt Regency Belgrade, Falkensteiner, Palace, Crystal, Slavija, Rex, Hotel N, Oasis, Bristol i apartmani Crystal Code, hotel Palisad i Mona sa Zlatibora Hotel Đerdap iz Kladova i drugi. Iako su sve ugostiteljske organizacije imale kao primarni cilj pružanje pomoći, svakako da su ovaj potez iskoristile i kao promociju društveno odgovornog ponašanja. Primer je hotel Crowne Plaza koji je na svom Facebook profilu okačio slike svojih zaposlenih na radnom zadatku koji je bio pravljenje 2000 seniča za spasioce koji kreću u ugrožena područja. Takođe na istom profilu objavljena je i informacija da je suma od 1.000.000 dinara uplaćena na namenski račun Vlade Srbije za otklanjanje posledica poplava. Kroz navedene aktivnosti sakupljeno je oko 4.000 lajkova.

Tokom istorije tehnološke inovacije obezbedile su najveće koristi u hotelskom poslovanju, a neke od njih su: sistem za buđenje gostiju, elektronsko zaključavanje vrata, personalni kompjuteri, govorna pošta, video *check out*, elektronski sefovi, kompjuterski rezervacioni sistemi – CRS, menadžment informacioni sistemi – MIS, upotreba Interneta, interaktivna recepcija, korišćenje energije iz obnovljivih izvora i drugo.

Primer dobre hotelijerske prakse u pogledu tehnoloških inovacija jeste hotel *Westin Resort & Spa Whistler*, koji svojim gostima nudi hibridna vozila, poseduje energetski efikasno osvetljenje, napredne programe za smanjenje emisije ugljen-dioksida, najsavremeniji sistem senzora za popunjenost soba, koji automatizuje sistem grejanja

³ Preuzeto sa Internet stranice: <http://www.ihg.com/hotels/us/en/rewardsclub/home>

i hlađenja kako bi optimizovao potrošnju energije u apartmanima. Tehnologija je zasnovana na infracrvenim senzorima i može da detektuje prisustvo gosta u apartmanu, a kada je prazan, automatski podešava temperaturu na energetski najefikasniji način.⁴

Case study hotela u Srbiji – tehnološke inovacije: Hotel Royal Spa u Banji Koviljači koristi obnovljive izvore energije (solarnu i geotermalnu energiju) za zagrevanje prostorija u objektu, za grejanje vode u kupatilima i kuhinji, kao i za grejanje vode u bazenu wellness centra. Solarna energija je dostupna uglavnom leti i kada je nebo čisto i sunčano, zbog čega hotel koristi geotermalnu energiju koja je dostupna tokom cele godine, pa i zimi kada je najpotrebnija. Sa dubine od 30 metara crpi se voda temperature 16°C i toplotna pumpa je hladi do 10°C. Dobijena energija greje vodu do 45°C što je idealno za grejanje bazena, vode za tuširanje, kao i za podno grejanje u objektu. Osim toga, mineralna voda iz geotermalnog izvora, koristi se za punjenje zatvorenog bazena u wellness centru. Za razliku od obične, mineralna voda je bogata gvožđem i manganom i daleko ugodnija za plivanje i uživanje u vodenim masažama i ostalim atrakcijama bazena. Rok povraćaja investiranih sredstava je dve godine kroz uštedu na energiji. Takođe, na ovaj način povećana je konkurentnost na tržištu, kroz smanjenje troškova poslovanja hotela.

LIDERSTVO

Liderstvo u savremenim uslovima postaje neizostavni faktor opstanka i uspeha organizacija (Peters, Waterman, 1982). Do toga dolazi usled prisustva brojnih, dinamičnih i intenzivnih promena u organizacionom okruženju, koje utiču i na promene u samim organizacijama. Na globalnom planu prisutni su tokovi globalizacije, deregulacije, zasićenosti većeg broja tržišta i sve bržih tehnoloških inovacija. U takvim uslovima smatra se da jedino efektivno liderstvo može pomoći organizacijama u suočavanju sa sve većim brojem izazova, jer samo uspešno liderstvo može da inicira i sprovede promene na efikasan i efektivan način. Naime, od savremenih organizacija zahteva se sve viši nivo performansi što se može postići kroz povećanje produktivnosti, uvođenje inovacija i novih pristupa u marketingu i distribuciji, kako bi se što bolje zadovoljili probirljivi zahtevi i potrebe potrošača. U takvim uslovima lideri su ti koji poseduju dovoljno snage i energije da kreiraju i artikulišu viziju, iniciraju i sprovedu promene (Jovičić et al, 2013).

POJAM I DEFINICIJE LIDERSTVA

Postoji veliki broj publikacija na temu liderstva (npr. Stogdill, 1974; Bass, 1990; Yukl, Heaton, 2002; Bolden et al, 2003; Bass, Bass, 2008; Northouse, 2008). Liderstvo je moguće definisati na različite načine. Stogdill (1974) zaključuje da postoji gotovo onoliko definicija liderstva koliko i osoba koje su pokušale da definišu

⁴ Preuzeto iz časopisa Turistički svet: Savremeno hotelijerstvo i turizam, avgust/septembar 2011, str.5177.

taj pojam. Neslaganje oko definisanja pojma liderstva proističe iz činjenice da ono uključuje složen odnos između vođe, sledbenika i situacije (Kreitner et al, 1999).

House et al. (1999) liderstvo vide kao sposobnost pojedinca da utiče na druge, da ih motiviše i da im omogući da doprinesu efikasnosti i uspehu organizacija čiji su članovi. Yukl (1994) definiše liderstvo kao procese uticaja na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbora ciljeva grupe ili organizacije, organizovanja radnih aktivnosti za ispunjavanje ovih ciljeva, motivacije sledbenika, održavanja odnosa saradnje i timskog rada, kao i obezbeđivanja podrške i saradnje ljudi izvan grupe ili organizacije. Northouse (2008) liderstvo definiše kao proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare njihove zajedničke ciljeve i ukazuje na četiri bitne činjenice:

- liderstvo je proces,
- njime se ostvaruje uticaj,
- javlja se u kontekstu grupe i
- predpostavlja ostvarivanje cilja.

Zaleznik (1977) ukazuje na razlike između lidera i menadžera. Lider je usmeren na ljude koje vrednostima i idejama inspiriše, motiviše i ubeđuje, dok je menadžer više usmeren na analizu situacije i na racionalno kontrolisanje obavljanja posla, pomoću nagrade i kazne. Zato je lideru neophodna strast i veština emocionalnog uticaja na ljude i njihovu delatnost, zbog čega Kottler kaže da „ukoliko u pravoj meri ne poseduje srce, onaj od koga se očekuje da bude lider može da upravlja, ali ne i da vodi“ (Marićević, 2006). U organizacijama lider i menadžer predstavljaju komplementarne pojave (Kotter, 1990), jer su i jedan i drugi neophodni za prosperitet organizacije. Liderstvo i menadžment su dva tesno isprepletana procesa, pri čemu je liderstvo sastavni deo šire menadžerske aktivnosti. Drugim rečima, menadžer može postati uspešan lider i lider može biti veoma efikasan i efektivan menadžer. Prerastanje menadžera u lidera je moguće samo ukoliko se ovlada odgovarajućim liderskim veštinama koje se uče putem programa razvoja liderstva.

PRISTUPI LIDERSTVU

U istraživanjima liderstva izdiferencirala su se tri osnovna pristupa: pristup osobina (Yukl, 1971; Stogdill 1974; Jago, 1982; Bass, 1990; Bryman, 1992), pristup ponašanja (Lewin et al, 1950; Likert, 1961) i kontigentni pristup (Fiedler, 1967; Yukl, 2006).

Bryman (1992) objašnjava pristup liderstvu kao skupu osobina. Koreni ove teorije leže u shvatanju da se vođe rađaju, a ne stvaraju, odnosno da postoje osobe koje imaju predispoziciju da budu vođe. Northouse (2008) ističe inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost kao ključne osobine lidera.

Prema biheviorističkom pristupu, lidera ne određuju osobine, već njegovo ponašanje (Janićijević, 2011). Tipični profil ponašanja lidera jeste njegov stil vođenja. U

okvirima ovog pristupa bilo je više poznatih istraživanja, kao i poznatih klasifikacija stilova liderstva (Likertova klasifikacija) (Yukl, 2006). Većina studija u pristupu ponašanja koristila je dve dimenzije po kojima je diferencirala stilove liderstva. Prva dimenzija je podrazumevala orijentaciju na strukture ili zadatke, dok je druga podrazumevala orijentaciju na ljude. Druga dimenzija po kojoj se stilovi liderstva diferenciraju jeste stepen centralizacije moći lidera odnosno stepen u kome menadžeri dozvoljavaju da zaposleni učestvuju u svim fazama procesa odlučivanja i sprovođenja odluka. Lideri se po ovoj dimenziji mogu vrlo grubo podeliti na one sa autoritativnim i one sa participativnim stilom. Nešto razvijeniju klasifikaciju stilova liderstva po ovoj dimenziji dao je Likert koji ukazuje na četiri stila: diktatorsko-autoritativni, benevolentno-autoritativni, participativni i demokratski stil (Northouse, 2007).

Prema kontingentnom pristupu, različiti stilovi lidera su različito efikasni u različitim situacijama, odnosno nijedan stil ne može biti efikasan u svim situacijama. Najpovoljnije situacije nastaju kombinacijom bliskih odnosa između lidera i sledbenika, dobro definisanim i strukturiranim zadacima i jakom formalnom moći. Prema tome, postoje tri osnovna faktora koji definišu svaku situaciju, a tiču se:

- odnosa između lidera i sledbenika – vezani su za podršku i prihvatanje lidera od strane sledbenika (može biti kategorizovan kao dobar kada postoji međusobno poverenje, ili kao loš kad je prisutan visok nivo kontrole, pretnje i straha);
- strukture zadataka – može biti kategorizovana kao visoko struktuirana, kada je zadatak definisan sa poznatim i jasnim procedurama i uputstvima za članove organizacije, ili kao loše struktuirana, kada su članovi organizacije u nedoumici šta treba da rade; i
- pozicije lidera u pogledu moći – odnosi se na stepen u kome lider poseduje legitimnu moć, moć nagrađivanja i kažnjavanja, putem kojih se obezbeđuje ostvarivanje postavljenih zadataka (Gamage, Pang, 2003).
- Faktori koji utiču na efikasnost liderstva su: karakteristike i zahtevi zadataka, osobine, očekivanja i ponašanja zaposlenih, organizaciona kultura i organizaciona politika.

Među savremenim teorijama liderstva izdvaja se pristup grupne dinamike. Ovaj pristup polazi od stava je organizacija sastavljena od grupa koje su organizovane i vođene. Pristup razlikuje dva stila liderstva, a to su transformaciono i transakciono liderstvo koji će biti u fokusu ovog rada.

Izraz „transformaciono liderstvo” prvi upotrebljava Downton (1973), dok se transformaciono liderstvo kao koncept prvi put pojavljuje 80-ih godina prošlog veka sa velikim talasom organizacionih transformacija poznatih kompanija. Pokazalo se da takve promene mogu izvesti poseban soj lidera koji imaju viziju i energiju da inspirišu svoje sledbenike. Istraživanja su pokazala da menadžeri koji primenjuju transformacioni pristup liderstvu, mogu doprineti ostvarivanju konkurentske prednosti za organizaciju (Lockwood, Jones, 1989; Zetie et al, 1994; Hinkin, Tracey, 1994;

Tracey, Hinkin, 1996; Xenikou, Simosi, 2006; Boerner et al, 2007). Oni redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću sledbenike da prihvataju, ali i da kreiraju inovacije (Adžić, 2004). Suština transformacionog liderstva počiva na inspirativnim sposobnostima ovih ljudi, bilo da ih iskazuju putem reči, vizija ili nekih drugih aktivnosti. Kako to Conger (1991) kaže: „Ako ste lider takvog kova da možete primamljiv san da prezentirate kao realnu budućnost, vaši sledbenici će vas bezrezervno pratiti”. Transformacioni lideri se prepoznaju kao zastupnici promena, odvažni su, imaju poverenja u ljude, rukovode se vrednostima, orijentisani su na doživotno učenje, sposobni su da se uhvate u koštac sa složnošću, nejasnoćama i nesigurnošću i vizionari su.

Za razliku od transformacionog liderstva, transakcioni lideri utvrđuju šta je potrebno da sledbenici urade kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi, definišu radne zadatke, vrše raspodelu poslova i motivišu zaposlene da zadatke i ostvare, u zamenu za nagradu ili kaznu. Ovaj stil liderstva koriste autoritativni lideri i u fokusu ovog stila liderstva je efektivnost, produktivnost i jednostavnost u vođenju organizacije (Stoner, et al. 2009).

TRANSFORMACIONO I TRANSAKCIONO LIDESTVO

Brojni autori izučavali su koncept transformacionog liderstva (Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis, Nanus, 1985; Bass, 1990; Conger, Kanungo, 1998). Yukl (1998), ističe da je koncept transformacionog liderstva formulisao Burns (1978) istražujući političko liderstvo. Bass (1985) razvija model transformacionog i transakcionog liderstva i ističe da se ovi stilovi liderstva nalaze na istom kontinuumu.

Četiri karakteristike izdvajaju transformaciono liderstvo od ostalih koncepata liderstva: harizma, inspiracija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje. Harizma podrazumeva da lider ima viziju i da uživa visok stepen poverenja i poštovanja od strane sledbenika. Inspiracija podrazmeva da lider komunicira velika očekivanja i koristi simbole i emocije koje bi se fokusirali naporima članova da postignu i više od njihovog sopstvenog interesa. Intelektualna stimulacija podrazumeva promovisanje inteligencije, racionalnosti i pažljivo rešavanje problema. Individualno razmatranje znači da lider daje na značaju svakom pojedincu, sa kojim gradi poseban odnos, savetuje ga i usmerava.

Howell i Shamir (2005) ističu harizmu kao značajnu personalnu karakteristiku lidera. Harizma je neophodan element transformacionog liderstva, ali nije dovoljna da sama dovede do transformacionog procesa. Transformacioni lideri osamostaljuju sledbenike, dok mnogi harizmatički lideri žele da ih održe slabim i zavisnim i lojalnim lideru, a ne ideji i viziji. Za razliku od harizmatičkog lidera, koji proizvodi jake emocionalne reakcije, transformacionog lidera određuje njegova sposobnost da sprovodi inovacije i promene, te da podstiče sledbenike na postizanje rezultata većih od očekivanih. Uticaj transformacionog lidera proizilazi iz njegovog načina

ponašanja. Njegov uticaj se zasniva na sposobnosti da inspiriše sledbenike vizijom, i sposobnosti da sprovodi radikalne promene.

Modeli transformacionog liderstva su različiti. Tako, primera radi, Yukl (1998) sugeriše devet koraka procesa transformacionog liderstva:

1. stvaranje jasne i privlačne vizije,
2. objašnjenje kako se vizija može postići (formulisanje strategije),
3. odavanje utiska pouzdanosti i optimističnosti,
4. izražavanje poverenja u sledbenike,
5. obezbeđivanje šanse za rane uspehe,
6. proslavljanje uspeha,
7. korišćenje dramatizacija i simbola kako bi se akcentovale ključne vrednosti,
8. vođenje celokupnog procesa ličnim primerom,
9. osamostaljivanje zaposlenih za dostizanje vizije.

Transformaciono liderstvo podrazumeva dvosmerno uticanje: lideri direktno utiču na pojedince inspirišući ih, dok uticanjem na kulturu organizacije lideri direktno utiču na motivaciju i ponašanje zaposlenih. Drugim rečima, transformacioni lider mora da usadi novi pristup kulturi i motiviše sledbenike da poboljšaju svoje performanse. On demonstrira strategijsku viziju, utvrđuje novi pristup kulturi i predvodi sledbenike u pokretače promena. Za sprovođenje promena neophodno je da transformacioni lider poseduje moć da okupi oko sebe vodeću koaliciju i da ih usmerava ka promenama, da stvori viziju koja pomaže usmeravanje ka promenama, ali i da razvija strategije za ostvarenje vizije.

Takođe, transformacioni lider mora posedovati moć za odstranjivanje svih prepreka i otpora prema promenama, odnosno mora biti sposoban da promeni ukupan sistem i strukture koje ugrožavaju viziju promene. Strategije koje su primenljive za savladavanje promena su: strategija participacije, strategija komuniciranja, strategija podrške i nagrađivanja. Strategija participacije podrazumeva uključivanje zaposlenih u što ranijoj fazi procesa promena. Strategija komuniciranja je važna jer se putem stalnih informacija redukuje neizvesnost tipična za krizu koja je jedan od važnih izvora otpora promenama. Strategija podrške i nagrađivanja napora zaposlenih, takođe značajno smanjuje otpore (Kontić, 2008).

Transakciono liderstvo razlikuje se od transformacionog jer ne uzima u obzir potrebe sledbenika i njihov lični razvoj. Transakciono liderstvo je bazirano na konceptu razmene između lidera i sledbenika. Lider omogućava sledbenicima neophodne resurse i nagrade u zamenu za motivaciju, produktivnost i efektivno izvršenje zadataka. Ova razmena i koncept obezbeđivanja nagrada za očekivano ponašanje i rezultate, nalazi se u srži mnogih teorija motivacije i menadžmenta.

Transakciono liderstvo se može pojaviti u dve forme: koncept potencijalne nagrade i menadžment putem izuzetka (Bass, 1985; Bass, Avolio, 1990). Koncept potencijalne

nagrade znači da lider obezbeđuje sledbenike sa obećanom nagradom kada sledbenici ostvare dogovorene ciljeve. Menadžment putem izuzetka je stil liderstva gde lider daje malo ili nimalo uputstava zaposlenima i uključuje se samo kada dođe do greške tj. odstupanja od zacrtanog plana. U ovom stilu vođstva lideri su pasivni i indiferentni prema zaposlenima i njihovim zadacima. Lideri se oslanjaju na disciplinu i kaznu kojom koriguju ponašanje zaposlenih. Iako je zaposlenima data sloboda da sami odlučuju dok ne pogreše, odsustvo podrške i pozitivne radne atmosfere je osetno i stvara veliki pritisak na zaposlene. Mada se u retkim slučajevima ovo pokazalo kao uspešno, veći je broj organizacija kod kojih je transakciono liderstvo krivo za minimalan učinak i malu motivaciju. Prema Trmčić et al. (2013) transakciono liderstvo inspirativno je samo na kraće staze i daje trenutne rezultate.

Najčešće korišćen instrument u istraživanjima zasnovanim na ovoj teoriji jeste *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), odnosno Multifaktorski upitnik za ispitivanje liderstva, koji razvijaju Bass i Avolio (1990). Pomenuti model opisan je kroz tri faktora koji su prikazani u Tabeli 1: transformacioni, transakcioni i neliderski, netranskacioni faktor. U faktor transformaciono liderstvo spadaju dimenzije: idealizovan uticaj, inspiraciona motivacija, intelektualna stimulacija i individualno uvažavanje. U transakcioni faktor spadaju: potencijalna nagrada (konstruktivne transakcije) i menadžment putem izuzetaka. Liberalno liderstvo predstavlja neliderski, odnosno netranskacioni faktor (Northouse, 2008).

Tabela 1. Prikaz karakteristika transformacionih i transakcionih lidera

Transformacioni lider	Transkacioni lider
Harizma Obezbeđuje viziju i smisao misije, uliva ponos, zadobija poštovanje i poverenje.	Kontingentno nagrađivanje „Ugovara” razmenu nagrada za napor, obećava nagrade za dobar učinak, priznaje dostignuća.
Inspiracija Saopštava visoka očekivanja, upotrebljava simbole za usmeravanje napora, izražava važne ciljeve na jednostavan način.	Upravljanje putem izuzetka (aktivno) Posmatra i traži odstupanja od pravila i standarda, preduzima korektivnu akciju.
Intelektualna stimulacija Ističe inteligenciju, racionalnost i pažljivo rešavanje problema.	Upravljanje putem izuzetka (pasivno) Interveniše jedino ako standardi nisu ispunjeni.
Individualizovano razmatranje Poklanja ličnu pažnju i odnosi se prema svakom zaposlenom pojedinačno.	Laissez-faire Odriče se odgovornosti, izbegava donošenje odluka.

Izvor: Bass B. M. (1990), preuzeto iz: Mojić, D. (2002). *Recent approaches in studying leadership in organizations. Sociologija*, 44(2), 139-160.

TRANSFORMACIONO I TRANSAKCIONO LIDERSTVO U HOTELIJERSTVU

U oblasti ugostiteljstva broj istraživanja na temu liderstva povećava se od kada je napisan prvi rad o stilovima menadžmenta u hotelima (White, 1973). Veliki broj istraživanja objavljuje se tek od 2000. godine (npr. Borchgrevink et al, 2001; El Masry et al, 2004; Nicolaides, 2006, Kozak, Uca, 2008). Boyne (2010) ukazuje su istraživanja na temu liderstva u ugostiteljstvu generalno bez koherentnog i integrisanog teorijskog i empirijskog istraživačkog okvira. Istraživanja su pokazala da liderstvo predstavlja značajan faktor inovativnosti hotela (Sundbo et al, 2001; Orfila-Sintes et al, 2005; Martinez-Ros, Orfila-Sintes, 2009) Transformaciono liderstvo u hotelijerstvu obrađeno je u više studija (npr. Hinkin, Tracey, 1994; Tracey, Hinkin, 1996; Gill et al. 2006; Chiang, Jang, 2008; Erkutlu, 2008; Hinkin, Schriesheim, 2008; Scott-Halsell et al, 2008; Patiar, Mia; 2009). Istraživanja su pokazala da ukoliko žele da postignu konkurensku prednost na tržištu, menadžeri treba da se fokusiraju na primenu transformacionog liderstva (Lockwood, Jones, 1989; Hinkin, Tracey, 1994; Zetie et al, 1994; Zohar, 1994; Tracey, Hinkin, 1996).

U organizacionom kontekstu transformaciono liderstvo efektivnije doprinosi rezultatima u poređenju sa transakcionim liderstvom (Lowe, Kroeck, 1996; Palmer et al, 2001). Transformaciono liderstvo smatra se efikasnim načinom korišćenja ljudskih resursa i idealnim načinom vođenja, posebno kada su u pitanju *frontline* zaposleni (Clark et al, 2009; Tracey, Hinkin, 1996). Istraživanja su pokazala da postoje jake korelacije između transformacionog liderstva i posvećenosti, lojalnosti, zadovoljstva i privrženosti sledbenika (Fullagar et al, 1992; Becker, Billings, 1993; Niehoff et al. 1990). Transformaciono liderstvo pozitivno utiče na ponašanje zaposlenih u hotelima prilikom pružanja usluge, kao i želju da pomognu kolegama na poslu (Patiar, Mia, 2009; Lee et al, 2011). Takođe, transformacioni lideri utiču na sledbenike i podstiču ih na kreativnost, inovativnost i motivišu ih da rade i više od onoga što se od njih očekuje (Zetie et al, 1994; Xenikou, Simosi, 2006; Boerner et al, 2007). Istraživanjem sprovedenim od strane Clark et al. (2009) utvrđena je pozitivna korelacija između transformacionog liderstva i zajedničkih vrednosti koje dele svi zaposleni, a koje imaju uticaj na razumevanje sopstvene uloge u organizaciji, zadovoljstvo poslom i posvećenost kvalitetu usluge. Gill at al (2006) u svom radu ukazuju na nalaz da percepcije zaposlenih o transformacionom liderstvu negativno korelira sa stersom na poslu i fenomenom sagorevanja (eng. *burnout*).

Nasuprot tome, transakcioni lideri tradicionalnije posmatraju organizaciju i zaposlene i koriste moć kako bi osigurali da zaposleni izvrše postavljene zadatke. Istraživanja (Hinkin, Tracey, 1994; Tracey, Hinkin, 1996) su pokazala da senior menadžeri u hotelima češće koriste transakcioni stil liderstva i da mogu obezbediti zadovoljavajuće rezultate u stabilnom poslovnom okruženju. Istraživanja u hotelijerstvu pokazala su da primena transakcionog liderstva može doprineti manjem zadovoljstvu poslom i smanjenoj posvećenosti organizaciji, usluzi nižeg kvaliteta i nižim performansama

(Lockwood, Jones, 1989; Zohar, 1994). Razlog za to je što transakciono liderstvo isključuje razvoj sledbenika, ne doprinosi razvoju inovativnosti i novih veština (Banker et al, 1998; Boerner et al, 2007).

ORGANIZACIONA KLIMA

Organizaciona klima se stvara kroz organizacionu praksu, procedure i sisteme nagrađivanja, i kao takva prikazuje kako se u nekoj organizaciji odvija rutinsko svakodnevno poslovanje. Organizaciona klima predstavlja set karakteristika koje opisuju jednu organizaciju i:

1. razlikuje jednu organizaciju od druge,
2. relativno je trajna i
3. zavisi od ponašanja ljudi u organizaciji (Forehand, Gilmer, 1964).

Najkraća definicija organizacione klime jeste da ona predstavlja kolektivni stav zaposlenih prema organizaciji (Burton et al, 2004).

POJAM I DEFINICIJE ORGANIZACIONE KLIME

Organizaciona klima se kao psihološki konstrukt javlja 1939. godine, u radu autora Lewin et al. (1939), koji se bave eksperimentalnim kreiranjem socijalnih klima u dečaćkim grupama. Konkretno pojam organizacione klime prvi put pominje Gellerman 1960 godine. (Hoy et al, 1990). Kod istraživača još uvek ne postoje slaganja po pitanju konceptualnog određenja organizacione klime. Ovaj koncept do sada bio je u fokusu velikog broja istraživanja (npr. Tagiuri, Litwin, 1968; Litwin, Stringer, 1968; Campbell et al. 1970; James, Jones, 1974; Schneider, 1975; Payne, Pugh, 1976; Field, Abelson, 1982; Glick, 1985; Tierney, 1999; Patterson, 2005).

Jedna od najčešćih definicija organizacione klime je definicija koju daje Taiguiri (Litwin, Stringer, 1968), prema kome organizaciona klima predstavlja relativno trajni kvalitet internog okruženja organizacije, koji je opažen i doživljen od strane zaposlenih, utiče na njihovo ponašanje i može se opisati vrednostima, određenim organizacionim karakteristikama ili atributima.

Johannesson (1973) ukazuje na dva pravca u definisanju organizacione klime: objektivistički ili realistički i subjektivistički ili fenomenološki, čiju podelu zadržavaju i drugi autori (npr. Payne, Pugh 1976; Ekvall, 1987). Prvi pravac, zastupa stav da klima postoji kao deo organizacione realnosti i predstavlja organizacioni atribut koji postoji nezavisno od percepcije njenih članova. Drugi pravac ističe da klima predstavlja zajednički način percipiranja i interpretiranja organizacionih događaja. Dve ključne orijentacije ovog pravca su:

1. funkcija opažanja i prilagođavanja ponašanja okruženju i
2. uloga individualnih razlika i sposobnosti da se pojedinac prilagodi.

James i Jones (1974) ukazuju na tri različita pristupa definisanja i merenja organizacione klime: strukturalni, perceptivni i interaktivni. Prema prvom pristupu organizaciona klima se definiše kao skup relativno trajnih karakteristika koje opisuju organizaciju, razlikuju jednu organizaciju od druge i utiču na ponašanje njenih članova (Forehand, Gilmer, 1964). Drugi pristup karakterišu definicije klime gde klima jeste organizaciona karakteristika, ali je operacionalizovana subjektivnim merama. Campbell et al. (1970), definišu organizacionu klimu kao skup stavova i očekivanja koji opisuju statične karakteristike organizacije i percipiranu povezanost ponašanja i ishoda tog ponašanja u organizaciji. Treći pristup posmatra klimu kao individualno svojstvo zaposlenih u organizaciji. Prema autorima Hall i Schneider (1972) klima predstavlja individualne percepcije članova o njihovoj organizaciji, koji su pod uticajem interakcije karakteristika organizacije i pojedinca. Schneider i Reichers (1983), organizacionu klimu posmatraju kao rezultat procesa koji se odvijaju u organizaciji, a rezultat su interakcije pojedinca i okruženja. Rousseau (1988) ističe da je suština definisanja klime činjenica da ona predstavlja individualnu deskripciju socijalnog okruženja kojem pojedinac pripada. Moran i Volkwein (1992) u svom radu dodaju i kulturni pristup.

Moran i Volkwein (1992) organizacionu klimu vide kao dinamičan proces koji uključuje situacione faktore, interakcije članova, organizacionu klimu i organizacionu kulturu. Na osnovu percepcija organizacione prakse i procedure, pojedinci na celovit način percipiraju njihovo radno okruženje. Upravo ove percepcije su ključne za konceptualizaciju i definisanje konstrukta (James, Jones, 1974; Mill, 1985; Stetzer, Morgeson, 1997). Altman (2000) ukazuje da je klima ono kako zaposleni opažaju svoje radno okruženje.

Fink i Chen (1995) prave razliku između psihološke, kolektivne i organizacione klime. Psihološka klima predstavlja individualne percepcije organizacije, koju čine skup stavova i verovanja koja odražavaju percepciju svakog pojedinca po pitanju preovlađujućih vrednosti, normi i očekivanja u određenom organizacionom okruženju. Individualne percepcije ne moraju biti saglasne sa percepcijama drugih u organizaciji i one zavise od individualnog stila pojedinca, osobina ličnosti, kognitivnih procesa i socijalnih interakcija. Kolektivna klima rezultat je slaganja među pojedincima u percepciji njihove okoline, gde oni na sličan način opisuju organizacionu situaciju. Organizaciona klima predstavlja skup stavova i uverenje o organizaciji koju dele članovi organizacije. Ranija istraživanja Rousseau (1988), pored ove tri vrste klime ukazuju i na postojanje agregirane klime, koja objedinjuje individualne percepcije pojedinaca koji pripadaju određenoj organizacionoj jedinici (npr. funkciji, sektoru), pri čemu se klima između organizacionih jedinica u organizaciji razlikuje.

Formiranje organizacione klime može se objasniti sa nekoliko stanovišta. Sa objektivističkog aspekta, zaposleni u organizaciji reaguju na strategije, pravila, procedure, politike, postupke, a te reakcije u formi ponašanja predstavljaju

organizacionu klimu. Sa subjektivističkog aspekta, individualna percepcija organizacionih uslova je ono što čini klimu (Sušan, 2005). Ove ocene mogu se odnositi na opšte dimenzije sredine kao što su na primer liderstvo, uloge i komunikacija (James, McIntyre, 1996), stavove prema nagradama (Griffin et al, 1995) i drugo. Schneider i Reichers (1983) ukazuju na prakse, procedure i događaje u organizaciji koje pojedinci opažaju i intpretiraju kao klimu, što predstavlja i dominantan doprinos konceptualizaciji organizacione klime. Prema ovom stanovištu klima se razlikuje od organizacije do organizacije, kao i među funkcijama u organizaciji. Payne i Pugh (1976) daju prikaz modela pod kojim je klima pod direktnim uticajem organizacione strukture i individualnih karakteristika zaposlenih. Drugi autori ukazuju da klima direktno zavisi od interakcija između pojedinaca na radnom mestu (Patterson et al, 1996; Griffin, Mathieu, 1997).

MERENJE ORGANIZACIONE KLIME

Postoje različiti konstrukti za merenje organizacione klime. Rezultati brojnih istraživanja pokazali su da organizaciona klima predstavlja skup različitih faktora. Utvrđeno je postojanje velikog broja dimenzija koje opisuju organizacionu klimu, što je doprinelo konfuziji i relativno sporom teoretskom progresu (Patterson et al, 2005).

Često korišćen instrument je upitnik *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ) koji razvijaju Litwin i Stringer (1968). Prema Litwin i Stringer (1968) organizacionu klimu čini devet dimenzija: organizaciona struktura, odgovornost, nagrade, rizik, toplina, podrška, standardi, konflikti i identitet. Od navedenih faktora, većina studija potvrdila je postojanje samo šest faktora (Rogers et al, 1980). Campbell et al. (1970) identifikuju četiri faktora koja objašnjavaju organizacionu klimu, a to su: individualna autonomija, položaj pojedinca u organizaciji, orijentacija na nagrade i četvrti faktor, koji podrazumeva podršku, toplinu i poštovanje. James i McIntyre (1996) identifikuju druge četiri dimenzije organizacione klime: podršku i facilitaciju rukovodioca, stres vezan za ulogu u organizaciji i nedostatak harmonije, izazovnost posla i autonomiju, kao i saradnju među zaposlenima, toplinu i prijateljstvo. Ekvall (1987) konstruiše instrument pod nazivom *Creative Climate Questionnaire* (CCQ) koji meri koji organizacioni uslovi podstiču ili ometaju kreativnost ili inovativnost i uključuje deset dimenzija. Halpin (1966) konstruiše instrument pod nazivom *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ), koji se sastoji od osam dimenzija, čime je dat značajan doprinos razvoju teorije. Razvoj pomenutog konstrukta uticao je na veći broj istraživanja u obrazovanju, s obzirom da je prvobitan OCDQ konstrukt merio organizacionu klimu u školama. Revidirani instrument mogao je da se primeni za ispitivanje klime u bilo kojoj organizaciji. U okviru Teorije suparničkih vrednosti klimu čine četiri dimenzije, a to su: percepcija podrške, inovacije, orijentacija ka ciljevima i poštovanje pravila (npr. Quinn, Rohrbaugh, 1983). Model ističe blagostanje, rast i posvećenost zaposlenih organizaciji.

Patterson (2005) konstruiše instrument pod nazivom *Organisational Climate Measure* (OCM) koji uključuje 17 faktora: autonomija, saradnja, uključivanje, podrška rukovodioca, trening, briga za zaposlene, poštovanje pravila i procedura, tradicija, inovacije i fleksibilnost, fokus na spoljašnje okruženje, refleksivnost, jasnoća organizacionih ciljeva, efikasnost, napor, povratna informacija o rezultatima, pritisak i kvalitet.

Koys i DeCotiis (1991) konstruišu instrument pod nazivom *Organizational Climate Questionnaire* i ukazuju na postojanje dve klime: psihološke i organizacione. Autori definišu psihološku klimu kao eksperimentalan, višedimenzionalni, opažen i trajan fenomen koji je široko prihvaćen od strane članova organizacije. Oni ističu da organizaciona klima predstavlja opis organizacionog okruženja, a ne evaluaciju iskustva. U postavljanju konstrukta za merenje organizacione klime autori polaze od sledećih pretpostavki:

- klima je percepcija organizacionog okruženja,
- deskriptivna je, odnosno merilo je opis o tome kako članovi organizacije doživljavaju organizaciono okruženje, i
- organizaciona klima ne uzima u obzir aspekte organizacione strukture.

Početno istraživanje uključivalo je 80 ajtema, da bi ih autori suzili na 45 ajtema koji su opisivali osam dimenzija, nakon čega je proverena validnost i pouzdanost instrumenta. Dimenzije organizacione klime merene ovim konstruktom su autonomija, kohezija, poverenje, pritisak, priznanja, fer odnos i podrška inovacijama. Nabrojane dimenzije biće u fokusu ovog istraživanja.

Pored pomenutih, za ispitivanje organizacione klime, korišćeni su i sledeći instrumenti: *Agency Climate Questionnaire* (Schneider, Bartlett, 1968), *Executive Climate Questionnaire* (Tagiuri, 1968), *Organizational Climate Index* (Stern, 1970), *Survey of Organizations* (Bowers, Taylor, 1972), *Perceived Organizational Climate* (Dieterly, Schneider, 1974), *Perceived Work Environment* (Newman, 1977), *Psychological Climate Questionnaire* (Jones, James, 1979) i *Survey of Organizational Characteristics* (Thumin, Thumin, 2011).

Schneider (1975) ukazuje na činjenicu da će se dimenzije organizacione klime razlikovati u zavisnosti od cilja istraživanja, te da opšti instrumenti za merenje organizacione klime mogu sadržati dimenzije koje nisu relevantne za određeno istraživanje.

RAZLIKE IZMEĐU ORGANIZACIONE KLIME I ORGANIZACIONE KULTURE

Radi boljeg razumevanja pojma organizacione klime, važno je napraviti razliku između pojmova organizaciona klima i organizaciona kultura, koji se ponekad koriste kao sinonimi i vrlo često mešaju. Razlog tome je što se oba pojma bave zajedničkim

fenomenom, a to je stvaranje i uticaj društvenog konteksta u organizacijama (Payne, 2000).

Organizaciona klima se odnosi na kontekstualnu situaciju u jednom trenutku vremena i povezana je sa razmišljanjima, osećanjima i ponašanjem članova organizacije, zbog čega je privremena, subjektivna i često podložna direktnim uticajima i manipulaciji od strane ljudi koji unutar organizacije poseduju moć i uticaj (Matić, 2014).

S druge strane, organizaciona kultura jeste sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje (Janićijević, 1997). Dakle, organizaciona kultura dovodi do toga da svi članovi jedne organizacije interpretiraju i razumeju pojave oko sebe na približno isti način; ona usmerava svest i ponašanje ljudi u organizaciji (Franceško, 2008).

Organizaciona kultura predstavlja stvarnu, realnu situaciju, a klima percepciju te realne situacije. Najjedostavnije rečeno, organizaciona klima je način na koji zaposleni vide i osećaju kulturu koja postoji u njihovoj organizaciji.

Denison (1996) upoređuje dimenzije organizacione klime i organizacione kulture i pronalazi pet zajedničkih dimenzija: strukturu, podršku, rizik, koheziju i orijentaciju ka rezultatima. Takođe, Denison (1996) ukazuje na tri osnovne razlike između organizacione klime i organizacione kulture. Prva razlika ogleda se u tome da su se istraživanja organizacione klime javila mnogo pre nego istraživanja organizacione kulture. Druga razlika je razlika u dimenzijama kojima su opisane organizaciona klima i organizaciona kultura. Organizaciona klima u fokusu ima pojave koje su očigledne i lako uočljive, dok su u slučaju organizacione kulture u fokusu pojave koje su pretežno apstraktne. Sledeća razlika ogleda se u tome da se istraživač organizacione kulture bavi istraživanjem i proučavanjem manifestovanja fenomena kroz njihovu formu (artefakti, simboli, legende, mitovi itd), koji kroz taj proces otkrivaju zajedničke vrednosti, dok se istraživač organizacione klime bavi izučavanjem procesa pomoću kojeg su ove zajedničke vrednosti prisutne (Moran, Volkwein, 1992; Matić, 2014).

Za razliku od organizacione kulture koja je zajednička za celu organizaciju, organizaciona klima može biti različita u zavisnosti od sektora u organizaciji i od zaposlenog koji je ocenjuje.

Značajna je i razlika da je organizaciona kultura šira od organizacione klime, pod uticajem je internih i eksternih uticaja, i van uticaja je i kontrole menadžera, dok je organizaciona klima zbir percepcija zaposlenih o tome kako se organizacija postavlja i odnosi prema zaposlenima unutar radnog okruženja i pod direktnim je uticajem internih faktora, prevashodno pod uticajem menadžera, odnosno lidera (Ostroff, Schmitt, 1993).

ORGANIZACIONA KLIMA U HOTELIJERSTVU

Relativno mali broj autora bavio se fenomenom organizacione klime u oblasti hotelijerstva (Davidson et al, 2001a; Davidson et al, 2001b; Davidson et al, 2002; Davidson et al, 2003; Manning et al, 2004; Manning et al, 2005; O'neil, Xiao, 2010; Bellou, Andronikidis, 2009; Manning et al, 2012).

Davidson et al. (2001) identifikuju sedam dimenzija organizacione klime koje odgovaraju delatnosti turizma i ugostiteljstva objedinjenih u instrument pod nazivom *Tourism and Hospitality Organizational Scale* (THOCS), koji se sastoji od 70 ajtema. Manning et al. (2004; 2005) u svojim radovima potvrdili su validnost skraćenog THOCS instrumenta koji sadrži 4 dimenzije objašnjene sa 35 ajtema. Neki radovi u oblasti turizma i hotelijerstva koriste Pattersonov (2005) OCM instrument (Bellou, Adronikidis, 2009; O'neil, Xiao, 2010). Ryder i Southey (1990) organizacionu klimu u hotelima mere modifikovanom verzijom upitnika *Psychological Climate Questionnaire* (James, Jones 1974). Susskind et al. (2000) ukazuju na dimenzije organizacione klime u hotelima koje su najznačajnije za zadovoljstvo klijenta i dugoročni uspeh organizacije.

Mnogi autori istražuju uzroke i posledice organizacione klime (npr. Ashkanasy et al. 2000; Rousseau, 1988; Schneider et al, 1998). Radovi iz oblasti turizma i hotelijerstva pokazali su da organizaciona klima može biti prediktor kvaliteta usluge, fluktuacije zaposlenih (Vallen, 1993), zadovoljstva gostiju (Schneider, Bowen, 1993; King, Garey 1997; Davidson et al, 2002; Davidson et al, 2003), zadovoljstva poslom, namerama o napuštanju posla (Manning et al, 2004; Manning et al, 2005), ponašanju lidera po pitanju nagrađivanja (Jackofsky, Slocum, 1988), zadovoljstvu korisnika i finansijskim rezultatima (Davidson et al. 2002; Davidson et al, 2003).

Bellou i Andronikidis (2009) u svom radu analiziraju razlike između menadžerskog i nemadžerskog osoblja u zavisnosti od njihove percepcije dimenzija organizacione klime, gde su razlike nađene samo u slučaju dve dimenzije Uključenost zaposlenih i Organizaciona efikasnost. O'Neill i Xiao (2010) ispituju tri dimenzije organizacione klime i njihovu povezanost sa emocionalnom iscrpljenošću menadžera. Manning et al. (2012) daju pregled literature na temu organizacione i servisne klime u oblasti turizma i ugostiteljstva.

Zanimljivo je da pojedini hotelski lanci, kao što je *Ritz Carlton Hotel Group* imaju praksu monitoringa, kako njihovi zaposleni vide organizaciju. Lanac hotela *Marriott Hotels* poseduje svest o značaju percepcije organizacione klime od strane zaposlenih za ostvariavnje kvaliteta usluge, zbog čega koriste ankete za ispitivanje organizacione klime kako bi dobili korisne informacije. Ispitivanjem zaposlenih o tome kako doživljavaju organizaciju može poslužiti kao alat menadžerima da bolje razumeju motivaciju zaposlenih (Davidson et al, 2003).

ORGANIZACIONO UČENJE

Organizaciono učenje danas predstavlja jedinu održivu strategiju za organizacije koje posluju u 21. veku. Među akademskim istraživačima, konsultantima i menadžerima danas vlada nepodeljeno uverenje da je znanje jedini održivi izvor konkurentske prednosti organizacija na tržištu i, shodno tome, uslov opstanka i razvoja. U turbulentnim uslovima brzih promena organizacije stiču konkurentsku prednost na tržištu, ne zato što imaju nešto što druge organizacije nemaju, već zato što umeju i mogu da urade nešto bolje od drugih (Hamel, Prahalad, 1994).

DEFINISANJE KONCEPTA ORGANIZACIONOG UČENJA

Koncepcija organizacionog učenja prvi put se pojavljuje 60-ih godina (March, Olsen, 1975). Od tada, značajan broj istraživača bavio se ovom temom (npr. Baldwin et al, 1997; Edmondson, 1999; Easterby-Smith, Araujo, 1999; Ellerman, 1999; Argote, 2012).

Ne postoji jedinstvena definicija organizacionog učenja. Suština svih definicija jeste da organizaciono učenje predstavlja promenu koja vodi ka unapređenju ključnih kompetencija organizacije (Garvin, 1993), kojom ona postaje sposobna da se prilagodi svome okruženju, čak i da kreira promene u njemu. Organizaciono učenje javlja se kao rezultat uključivanja članova organizacije u razmenu znanja i iskustva. Organizaciono učenje sa sobom nosi promene koje prvenstveno imaju za cilj adaptaciju organizacije na promene u okruženju i unapređenje kompetencija organizacije.

Raniji pokušaji da se definiše pojam organizacionog učenja razvijali su se u dva pravca. Prvi pravac ističe da zaposleni u organizacijama kontinuirano uče, a učenje predstavlja rezultat neformalne prakse na radnom mestu, koja nastaje kao posledica svakodnevnih interakcija članova organizacije (Huber, 1991; Huber, 1998). Drugi pravac posmatra organizaciono učenje kao proces prikupljanja informacija i njihovog širenja, gde ključnu ulogu u procesu ima protok informacija (Esterby-Smith, Araujo, 1999).

Tri glavna doprinosa sagledavaju organizaciono učenje kao:

- društveno konstruisan fenomen (Brown, Duguid, 1991; March, 1991; Easterby-Smith et al, 2000; Elsey, Leung, 2004)
- politički proces (Coopey et al. 1997),
- kulturni artefakt koji pomaže donošenju zaključaka (Cook, Yanow, 1993).

Organizaciono učenje se najčešće definiše kao promena u kognitivnim strukturama i ponašanju članova organizacije koja obezbeđuje uvećanje sposobnosti organizacije da se prilagodi svom okruženju (McGill, Slocum, 1994), iz čega proizlazi da organizaciono učenje ima dve osnovne komponente: kognitivnu i bihevioralnu.

Svako novo iskustvo i znanje stečeno učenjem, dodaje nove komponente i obogaćuje kognitivnu strukturu pojedinca. Ljudi tokom učenja menjaju ne samo sopstveno znanje sadržano u kognitivnim strukturama, već i svoje ponašanje (Fiol, Lyles, 1985; Huber, 1991; Sinkula 1994). Promena ponašanja neminovno sledi iz promene kognitivnih struktura kod pojedinaca, ali i kolektivnih kognitivnih struktura u organizaciji. Autori u oblasti organizacionog učenja slažu se da samo akumuliranje novog znanja i promena kognitivnih struktura kod članova organizacije koju novo znanje implicira, nisu dovoljni da bismo zaključili da je došlo do organizacionog učenja. Neophodno je da ta promena svesti kod ljudi izazove i promenu njihovog individualnog ponašanja, kao i kolektivne akcije, kako bi nastale neke (pozitivne) posledice po organizaciju (Janićijević, 2006).

U istraživanju orijentacije ka učenju veliki broj radova ovaj fenomen meri kao set organizacionih vrednosti koje utiču na sposobnost organizacije da stvara i koristi znanje. Ključni faktori koji odražavaju orijentaciju organizacije ka učenju jesu posvećenost učenju, zajednička vizija, otvorenost i intraorganizaciono učenje (Senge 1990; Tobin 1994; Sinkula 1994; Sinkula et al, 1997). Sledi kratko objašnjenje navedenih dimenzija, koje će biti u fokusu ovog istraživanja.

Posvećenost učenju predstavlja stepen u kojem organizacija vrednuje i promovise kulturu učenja. Organizacija učenje smatra investicijom ključnom za opstanak i napredak organizacije. Takođe, organizacija je zainteresovana za kontinuirano kreiranje i širenje znanja (Calantone et al, 2002). Zajednička vizija, predstavlja jedinstven ideal i pogled na budućnost i predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije. Zajedničkom vizijom se postiže integrisanost zaposlenih. Vizija dobija sve značajniju ulogu u uslovima većeg nivoa turbulentosti, kompleksnosti i neodređenosti sredine u kojoj organizacije ostvaruju svoju misiju i ciljeve (Verona, 1999). Otvorenost je spremnost da se kritički sagledaju i ocene rutine u organizacij i (Sinkula et al, 1997). Takođe, podrazumeva spremnost članova organizacije da unapređuju aktivnosti i prihvate nove ideje i načine obavljanja radnih zadataka. Stoga je od velikog značaja fleksibilnost i ohrabivanje eksperimentisanja, koje podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preduzimaju rizik, da budu inovativni, tragaju za novim idejama, isprobavaju nove procese i razvijaju nove proizvode i usluge. Deljenje znanja unutar organizacije odnosi se na kolektivno mišljenje i ponašanje svih članova organizacije po pitanju širenja znanja između organizacionih jedinica (Lukas et al, 1996). Znanje prikupljeno od strane jedne funkcije u organizaciji može biti od koristi nekoj drugoj organizacionoj jedinici. Suština je obezbediti da znanje postane opšte dobro organizacije, koje će dalje biti upotrebljavano u zavisnosti od potrebe i neće biti izgubljeno odlaskom pojedinaca iz organizacije. Informacije predstavljaju značajne inpute u procesu učenja, čiji je cilj poboljšanje potencijala i performansi organizacije kao celine. Potrebno je da organizacije i zaposleni razvijaju mehanizme za čuvanje i korišćenje informacija o onome što su naučili, za dobrobit cele organizacije.

VRSTE ORGANIZACIONOG UČENJA

Argyris i Schön (1978) su razvili tipologiju učenja u okviru koje govore o učenju u jednom krugu (*single-loop learning*), učenju u duplom krugu (*double-loop learning*) i tzv. deuterio učenju (*deutero-learning*). Učenje u jednom krugu predstavlja učenje koje je moguće na svim nivoima u organizaciji, a suština je da pojedinci i organizacija vrše korekciju aktivnosti koje su u funkciji otklanjanja devijacija u pogledu unapred postavljenih standarda. Rezultat, učenja u jednom krugu, ili adaptivnog učenja jesu inkrementalne promene. Učenje u duplom krugu ili generativno učenje preuzeto je iz radova autora Beteson i predstavlja znanja kojima se preispituju i menjaju bazične pretpostavke na kojima su izgrađene postojeće rutine, pri čemu se ne unapređuju postojeće rutine, već se kreiraju potpuno nove (Janićijević, 2006). Rezultat generativnog učenja su radikalne promene. Deuterio učenje je učenje kako se uči. Organizacije najveći deo vremena primenjuju adaptivni način učenja. Promene u okruženju teraju organizacije da menjaju svoje rutine, odnosno da primenjuju generativno učenje.

Huber (1991) klasifikuje učenje na urođeno učenje, učenje putem iskustva, indirektno učenje, učenje prenošenjem i učenje skeniranjem. Urođeno učenje je znanje koje osnivači imaju pre započinjanja biznisa. Učenje putem iskustva je učenje kroz rad u organizaciji. Indirektno učenje predstavlja učenje oponašanjem drugih. Učenje prenošenjem je proces deljenja znanja među zaposlenima u organizaciji, dok učenje skeniranjem podrazumeva analizu okruženja i promatranje mogućnosti za promene.

Jedna od mogućih klasifikacija jeste podela učenja na interno i eksterno, u zavisnosti od toga da li organizacije generišu znanje unutar same organizacije, ili pribavljaju znanje iz okruženja. Interno učenje u organizaciji može da se sprovede putem učenja kroz razvoj, testiranjem, putem neuspeha, od vertikalno integrisanih organizacija ili međuprojektnim učenjem. Mogućnosti za eksterno učenje su brojne, a neke od njih su: učenje od dobavljača, klijenata, kroz horizontalna partnerstva, iz literature, kroz akcije konkurenata, zapošljavanje novog osoblja i drugo (Kontić, 2008).

PROCES ORGANIZACIONOG UČENJA

Proces organizacionog učenja podrazumeva akviziciju, deljenje i korišćenje znanja u organizaciji (Sinkula 1994; DiBella et al, 1996). Proces organizacionog učenja može se posmatrati kroz pet faza. Prva faza jeste identifikacija postojećeg znanja, ključnog za organizaciju, iz internih izvora kroz artikulaciju, sistematizaciju i formalizaciju, i eksternih izvora, kroz prikupljanje, obradu i sistematizaciju postojećeg znanja. Druga faza podrazumeva kreiranje novog znanja kroz generisanje novih ideja, stvaranje inovacija u procesima ili proizvodima. U trećoj fazi vrši se difuzija znanja u organizaciji. Integracija i modifikacija znanja predstavlja četvrtu fazu, u kojoj se znanje memoriše, čuva, strukturira i čini dostupnim za članove organizacije. U

poslednjoj fazi znanje se koristi za promenu ponašanja članova organizacije kroz akciju i promene (Janićijević, 2006).

Postoje dve vrste znanja: eksplicitno (*explicit*): objektivno, otvoreno, opipljivo, izraženo formalnim i sistematskim jezikom, koje se može koristiti u formi podataka, naučnih formula, specifikacija, priručnika, i koje nije zavisno od konteksta (*context free*) i može se transferisati, i implicitno znanje (*tacit*), koje je subjektivno, skriveno, neopipljivo, duboko personalizovano i teško ga je formalizovati, zavisno od konteksta u kome je nastalo i teško se transferiše i memoriše (Nonaka 1994). Međutim, Nonaka (1994) ističe da je da bi se kreiralo organizaciono znanje potrebno da dođe do konverzije jednog oblika znanja u drugi, a upravo to pretvaranje individualnog znanja u organizaciono, predstavlja proces organizacionog učenja.

Pawlowsky et al. (2003) objašnjavaju četiri faze organizacionog učenja. Prva faza jeste socijalizacija (Nonaka 1994, Nonaka, Toyama, 2003; Janićijević, 2006), koja podrazumeva prenošenje znanja i iskustva sa jednog na drugog člana organizacije. Zatim sledi faza eksternalizacije, koja predstavlja konverziju implicitnog u eksplicitno znanje, gde znanje postaje resurs organizacije i nije više vezan samo za pojedince koji ga poseduju. Sledeća faza kombinacije je oblik konverzije individualnog znanja i kreiranje organizacionog znanja, gde se kroz rekonfiguraciju postojećeg znanja može kreirati novo znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995). U fazi internalizacije dolazi do konverzije novonastalog eksplicitnog znanja u implicitno tako što zaposleni i menadžeri primenjuju elemente eksplicitno formulisanih znanja u svom svakodnevnom radu. Novo implicitno znanje zatim se ponovo pretvara u eksplicitno i ciklični proces se ponavlja (Janićijević, 2006).

KONCEPT „ORGANIZACIJE KOJA UČI”

Značajno je napraviti razliku između organizacionog učenja i organizacije koja uči. Organizaciono učenje predstavlja proces, dok organizacija koja uči predstavlja posledicu tog procesa.

Učenje omogućava organizaciji da razume, predvidi i kontroliše svoje okruženje. Autor koncepta „Organizacija koja uči” (eng. *Learning Organization*), P. Senge, kaže da je organizacija koja uči, ona koja podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima, odnosno ona koja ima sposobnost učenja svih njenih članova i svesne njihove transformacije u tom kontekstu. Ocena je da danas nisu dovoljna znanja i stručnosti koji se dobijaju kroz svakodnevne aktivnosti. To je učenje zasnovano na iskustvu, tj. takvo učenje je pasivan i permanentan proces. Mnogo je značajnije da organizacije svoju sposobnost grade putem aktivnog, svesnog učenja (Mašić et al, 2009).

Senge (1990) definiše „organizaciju koja uči” kao organizaciju u kojoj zaposleni neprestano proširuju svoju sposobnost da stvore rezultate koje zaiste žele, u kojoj se

neguju novi i prošireni modeli mišljenja, u kojoj je oslobođena kolektivna težnja za ostvarenjem cilja i u kojoj zaposleni neprestano uče kako da uče zajedno. Senge u procesu stvaranja organizacije koja uči ističe pet disciplina kritičnih za uspeh, a to su: sistemsko mišljenje, lični razvoj, mentalni modeli, zajednička vizija i timsko učenje.

Sistemsko mišljenje ističe postojanje organizacije kao jedinstvenog dinamičkog sistema, sastavljenog od međusobno zavisnih i povezanih elemenata. Lični razvoj stavlja u fokus pojedinca, uz insistiranje na stvaranju individualne izuzetnosti i kontinuiranog unapređenja znanja i veština. Mentalni modeli podrazumevaju duboko ukorenjene pretpostavke na osnovu kojih zaposleni preduzimaju akcije. Zajednička vizija podrazumeva sliku organizacije u budućnosti koju dele svi zaposleni. Timsko učenje ističe značaj timskog rada i komunikacije u organizaciji.

Uspešne „organizacije koje uče” stvaraju proaktivan, kreativan pristup nepoznatom, aktivno se zalažu za uključivanje zaposlenih na svim nivoima i omogućavaju im da koriste svoju inteligenciju i premenjuju svoje zamisli. Ključni zahtev svih „organizacija koje uče” je da svako razume svrhu. Inspiracija i motivacija ljudi misijom je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje organizacije koja može da uči i prilagođava se promenljivom, složenom i međuzavisnom okruženju. Postoje četiri ključna procesa koja se odvijaju u „organizacijama koje uče”, a to su: davanje većih ovlašćenja zaposlenima na svim nivoima, akumuliranje i raspodela internih znanja, prikupljanje i integrisanje eksternih informacija, preispitivanje stanja *statusa quo* i omogućavanje kreativnosti (Dess et al. 2007).

Kreiranje organizacije koja uči neophodno je na svim nivoima u organizaciji (npr. Levitt, March, 1988; Huber, 1991): individualnom, grupnom (npr. Edmondson et al, 2007), organizacionom (npr. Schulz, 2002) i inter-organizacionom (npr. Ingram, 2002; Ingram, Baum, 2001). Na individualnom nivou potrebno je da menadžeri ohrabre učenje novih veština, i podstaknu usvajanje normi i vrednosti koje pojedincima omogućavaju da unaprede svoje lične sposobnosti. Menadžeri treba da stimulišu učenje kroz promociju upotrebe različitih vrsta grupa kao što su interfunkcionalni timovi, kako bi pojedinci mogli da razmenjuju, ali i objedine svoje sposobnosti i veštine u procesu rešavanja problema. Na organizacionom nivou menadžeri mogu da podstaknu učenje kroz načine na koji se formiraju organizaciona struktura i kultura. Iako se neke pragmatične definicije „organizacija koje uče” fokusiraju na individualno učenje, organizaciono učenje ipak podrazumeva mnogo više od skupa individualnih učenja u organizaciji. Ono postoji tek kada učenje pojedinca ima uticaj na druge, ili je povezano sa drugima, i kada članovi organizacije mogu učiti zajedno i postepeno menjati svoj način rada. Na ovakav način ostvaruje se promena u odnosima zaposlenih i povećava kolektivna, a ne samo individualna kompetentnost (Petković et al, 2012). Na interorganizacionom nivou učenje se podstiče kroz povezivanje sa poslovnim partnerima radi razmene iskustva u obučavanju, istraživanju i razvoju i drugo.

ORGANIZACIONO UČENJE U HOTELIJERSTVU

U okviru oblasti hotelijerstva, do sada objavljene empirijske studije koje se bave menadžmentom znanja i organizacionim učenjem, mogu se podeliti u tri grupe (Hallin, Marnburg, 2008). Kod prve kategorije radova, istraživanja su vršena na nivou hotelijerstva kao privredne grane (Ingram, Baum, 1997; Espinosa et al, 2003; Canina et al, 2005; Magnini, 2008; Fraj et al, 2015), druga kategorija radova podrazumeva inter-organizacione studije (Ingram, Baum, 2001; Kyriakidou, Gore, 2005; Brookes, 2014), dok treća kategorija radova podrazumeva intra-organizaciona istraživanja (Ghalia, Wang, 2000; Jameson, 2000; Stevens, McElhill, 2000; Agut, Grau 2002; Gjelsvik, 2002; Bayraktaroglu, Kutanis, 2003; Engstrom et al, 2003; Yang, 2004a; 2004b; Yang, Wan, 2004; Furunes, 2005; Aksu, Ozdemir, 2005; Hu et al, 2009; Chen, Cheng, 2012; Nieves, Haller, 2014).

Istraživanje autora Nieves i Haller (2014) empirijski je potvrdilo da predhodno znanje i veštine na individualnom i kolektivnom nivou u hotelima, čine osnovu za razvoj organizacije kroz prilagođavanje baze resursa promenljivim uslovima poslovanja. Menadžeri treba kontinuirano da traže efikasne načine za poboljšanje performansi i zadovoljstva poslom zaposlenih. Obuka je jedan od najefikasnijih alata za postizanje ovog cilja. Dakle, menadžment treba da razume da trening nije opcija, već preduslov za uspešno poslovanje i zadovoljnog zaposlenog. Obučeni zaposleni pružaju kvalitetne usluge i posvećeni su organizaciji. Organizacije koje imaju visok stepen posvećenosti zaposlenih mogu realizovati dugoročne koristi, lojalnost, produktivnost i zadržavanje zaposlenih i veću orijentisanost ka gostima, što konačno, može doprineti i povećanom zadovoljstvu gostiju (Vujičić et al, 2014). Fraj et al. (2015) ukazuju na pozitivnu povezanost orijentacije prema učenju, inovativnosti i proaktivne strategije zaštite okruženja na primeru hotela.

S druge strane, neke studije u turizmu ukazuju da učenje iz eksternih izvora ne mora nužno rezultirati inovativnošću. Tako na primer istraživanja Guisado-Gonzalez et al. (2013) pokazuje da akvizicija znanja kroz kupovinu tehnologije predstavlja relativno slab indikator inovacija i može imati negativan uticaj na inovacije.

Rezultati koje u svom radu daje Tajeddini (2011) ukazuju da je orijentacija ka učenju jedan od najznačajnijih faktora koji utiču na razvoj novih usluga. Shodno tome, hoteli mogu iskoristiti prednosti povezane sa orijentacijom ka učenju kako bi ojačali svoju inovativnu sposobnost.

Iako je radova na temu menadžmenta znanja i organizacionog učenja sve više, još uvek u oblasti turizma i hotelijerstva ima relativno skroman broj radova, što predstavlja značajan prostor i mogućnosti za dalja istraživanja, posebno povezanosti organizacionog učenja i drugih varijabli.

VREDNOST ZA KLIJENTA

Veliki broj autora danas se slaže u jednom – kreiranje superiorne vrednosti za klijenta osnova je uspeha organizacije (Milgrom, Roberts, 1995; Porter, 1996; Wyner, 1996; Woodruff, 1997; Higgins, 1998; McDougall, Leveque, 2000; Spiteri, Dion, 2004) i konkurentske prednosti (Woodruff, 1997; Kotler, Keller, 2006). Istraživači i menadžeri pokazuju sve više interesovanja za koncept vrednosti za klijenta (Slater, Narver, 2000). Koncept vrednosti za klijenta primenjen je u različitim oblastima, kao što su marketing, ekonomija, finansije, menadžment, pravo, etika, informacioni sistemi, socijalna pravda i drugo (Wikstrom, Normann, 1994; Huber et al, 2001; Ulaga, Chacour, 2001), kao i u oblasti turizma i hotelijerstva (Sanchez et al, 2005; Nasution et al, 2008a; Nasution et al, 2008b; Nastution et al, 2011).

DEFINISANJE KONCEPTA VREDNOSTI ZA KLIJENTA

Postoje brojne definicije vrednosti za klijenta. Komponente vrednosti za klijenta čine kvalitet proizvoda, kvalitet usluge, cena i imidž. Mnogi autori su prepoznali probleme vezane za definisanje vrednosti za klijenta (npr. Piercy, 1997; Woodruff, 1997). Generalna saglasnost po pitanju definisanja pojma vrednosti za klijenta jeste činjenica da je ta vrednost isključivo određena percepcijom klijenta, a ne pretpostavkama i namerama isporučioaca (Zeithaml, 1988; Belasco, Stayer, 1993; Woodruff, Gardial, 1996; Anderson, Narus, 1998).

Definicije vrednosti za klijenta mogu se podeliti u tri kategorije (Khalifa, 2004). Prvi model ističe komponente vrednosti, drugi model podrazumeva utilitaristički ili *cost-benefit* pristup, dok se treći model zasniva na pretpostavci da potrošači proizvode i usluge koriste kako bi ostvarili određene ciljeve. Bez obzira na ovu podelu definicija, važno je ukazati na činjenicu da postoje velika podudaranja u definisanju pojma.

U okviru disertacije, vrednost za klijenta posmatrana je sa aspekta *cost-benefit* pristupa. *Cost-benefit* model objašnjava vrednost za potrošača kao relativnu kategoriju koja označava apsolutnu ili relativnu razliku između koristi od kupovine, posedovanja, upotrebe ili potrošnje datog proizvoda i troškova nabavke toga proizvoda ili usluge, koja je najčešće posmatrana u odnosu na konkurentski proizvod. Korist koju klijent dobija kupovinom/upotrebom datog proizvoda ili usluge rezultat je kvaliteta, dizajna, usluga vezanih za proizvod (isporuka, garancija, održavanje i druge prodajne i posleprodajne usluge), statusnog simbola, imidža brenda, korporativnog imidža ili imidža zemlje porekla proizvoda, dakle sadrži materijalne i nematerijalne attribute konzumiranog proizvoda ili usluge (Monroe, 1990; Gale, 1994). Troškovi, koji čine drugu komponentu vrednosti (za klijenta), obuhvataju novčane izdatke klijenta za nabavku jedne jedinice proizvoda. Pored novčanih izdataka u drugu komponentu su uključeni i fizički i psihološki napor i vreme koji su uloženi i utrošeni u pribavljanju informacija neophodnih za donošenje odluke o kupovini i efektivnoj kupovini datog proizvoda (npr. Zeithaml, 1988; Naumann, 1995; Butz,

Goodstein, 1996; Kotler, 1996; Grönroos, 1997). U skladu sa navedenim, proizvođač/pružalac usluge može da poveća vrednost (proizvoda/ponude) za klijenta na više načina:

- povećavanjem koristi, uz nepromenjene troškove,
- smanjivanjem troškova (prvenstveno cene), uz nepromenjene koristi
- istovremenim povećavanjem koristi i smanjivanjem troškova,
- bržim porastom koristi u odnosu na porast troškova, i
- sporijim smanjivanjem koristi u odnosu na smanjivanje troškova (Hanić, 2010).

Dakle, vrednost za klijenta moguće je povećati povećanjem funkcionalne i emotivne pogodnosti i smanjenjem jednog ili više različitih vrsta troškova.

Zeithaml (1988) ukazuje na četiri različite percepcije klijenata o pojmu vrednosti. Prema prvom pogledu vrednost za klijenta je niska cena. Drugo stanovište vrednost posmatra kao sve što pojedinac želi u proizvodu. Treće stanovište na vrednost gleda kao na kvalitet koji klijent dobija za cenu koju je platio. Prema četvrtom stanovištu vrednost za klijenta je korist koju je isti dobio za ono što je uložio, u materijalnom i nematerijalnom smislu.

Buzzell i Gale (1987) percipiranu vrednost vide kao ukupne proizvode i usluge koje utiču na ponašanje klijenta i predstavljaju najbolji prediktor konkurentske prednosti. Sweeney i Soutar (2001) definišu percipiranu vrednost kao višedimenzionalnu pojavu koja predhodi formiranju zadovoljstva. Pojam percipirane vrednosti razlikuje od zadovoljstva klijenata (Lovreta et al, 2010). Zadovoljstvo klijenata, osnova je stvaranja dobrih odnosa organizacije i klijenta i zavisi od nivoa zadovoljenja potreba. Jedno od najčešćih definicija zadovoljstva je da ono predstavlja odgovor kupaca na ostvareno ispunjenje potreba (Wirtz et al, 2000). Oliver et al. (1997) definišu zadovoljstvo kao sud o tome koji nivo ispunjenja potreba izazivaju karakteristike proizvoda ili usluge, a koji nivo zadovoljenja je obezbedio (ili obezbeđuje) proizvod ili usluga sama po sebi, uključujući i nivo nedovoljne ispunjenosti ili prekomerne ispunjenosti.

Percipirana vrednost je subjektivna tvorevina i varira od potrošača, kulture i vremenskog perioda. Sa jedne strane, percipirana vrednost se može shvatiti kao dobijena korist (ekonomska, društvena, funkcionalna, psihološka) a sa druge strane kao žrtva korisnika (utrošeno vreme, novac, trud, rizik i drugo).

Ukupna vrednost za klijente je percipirana novčana vrednost skupa ekonomskih, funkcionalnih i psiholoških pogodnosti koje kupci očekuju od date ponude na tržištu i mogućih alternativa koje potencijalni klijent razmatra i procenjuje (Day, 1990; Holbrook, 1999). Ukupan trošak za kupca je skup troškova pri proceni, nabavci, korišćenju i raspolaganju određenom ponudom na tržištu uključujući i novčane troškove, utrošak vremena, energije i psihičke napore, što uključuje pored materijalne i nematerijalne komponente ulaganja koju ima kupac (Van der Haar et al, 2001).

KARAKTERISTIKE SAVREMENOG POTROŠAČA

Stvaranje vrednosti za klijenta moguće je samo ukoliko tog klijenta organizacija dobro poznaje. U tom smislu, osnovno pitanje koje postavljaju organizacije jeste: „Ko je potrošač 21. veka?“.

Karakteristike današnjeg potrošača su visok stepen obrazovanja i raspolaganje velikim brojem informacija, koje omogućavaju potrošačima da provere tvrdnje kompanije po pitanju proizvoda i usluga i potraže bolje alternative. Kupci teže da maksimiziraju vrednost u okviru istraženih cena i postojećeg znanja, mobilnosti i dohotka, procenjuju koja ponuda će im doneti najviše percipirane vrednosti i na nju reaguju, a njihova satisfakcija i verovatnoća da će ponovo konzumirati isti proizvod ili uslugu, zavisi od toga da li je ponuda ispunila njihova očekivanja (Kotler, Keller, 2006).

Arnold et al. (2004) identifikuju obrasce ponašanja potrošača na razvijenim tržištima kroz sledeće trendove:

- Edukovanost potrošača – ogleda se prvenstveno u izuzetnoj informisanosti potrošača i znanju koje poseduju vezano za proizvode i usluge koje im se nude. Faktori koji u najvećoj meri utiču na odluku o kupovini jesu cena i vrednost koju će potrošač dobiti kupovinom određenog proizvoda ili usluge. Danas potrošači relativno lako uočavaju čak i veoma male razlike između sličnih proizvoda i brendova i spremni su na adaptaciju u pogledu inovacija proizvoda. Zbog veoma agresivnog marketinga komuniciranja organizacija sa potrošačima, potrošači sve manje veruju formalnim izvorima informacija. Najčešće očekivanja po pitanju nekog proizvoda, usluge ili organizacije grade putem komunikacije sa drugim potrošačima, slušajući njihova iskustva, utiske i stavove.
- Rekreativna kupovina – savremeni potrošač sve češće kupovinu doživljava kao poseban čin u kojem zadovoljava svoje želje i potrebe, kao oazu hedonizma, estetsko uživanje ili afirmaciju sopstvene ličnosti. Proizvođači i prodavci teže da obezbede što veću satisfakciju kupovinom, te često svojoj ponudi i ambijentu gde se kupovina obavlja dodaju različite sadržaje koji će ostaviti pozitivan utisak na potrošača i podstaći ga da tu informaciju deli sa drugim potencijalnim potrošačima.
- Eksperimentalna potrošnja – predstavlja trend i najčešće se javlja u razvijenijim zemljama. Nastao je kao posledica rastućeg značaja i učešća potrošnje u slobodnom vremenu, posebno turističke potrošnje. Da bi se ne samo zadovoljila, već i premašila očekivanja turista, sve se češće nudi lanac usluga u okviru jednog aranžmana, a primer je organizovano kockanje u paketu sa uživanjima u lepotama različitih destinacija širom sveta.
- Potrošnja luksuznih proizvoda – podrazumeva trend sve veće potrošnje luksuznih proizvoda koji je poslednjih godina sve je izraženiji.

Pored pomenutih trendova važno je ukazati na značaj informacionih tehnologija, a posebno društvenih medija u kontekstu informisanja potrošača o proizvodima, uslugama, organizacijama. Danas budući potrošači veoma lako dolaze do različitih informacija i iskustava putem foruma, blogova i društvenih mreža. Internet i društvene mreže u potpunosti su promenili sistem informisanja budućih potrošača, odnosno danas krajnji korisnik ima moć da samostalno i zajedno sa drugima stvara poruku o određenoj ponudi.

Gabriel i Lang (2006) identifikuju devet uloga savremenog potrošača:

- Potrošač kao neko ko bira između različitih alternativa – velike količine i asortiman roba i usluga potrošača stavlja u relativno frustrirajuću situaciju gde je potreban značajan nivo angažovanosti prilikom izbora o kupovini;
- Potrošač kao komunikator – potrošač je aktivan prenosilac poruka od kompanije ka drugim potrošačima. Upotreba ili posedovanje određenih proizvoda i konzumiranje određenih usluga, šalje jasnu poruku o karakteristikama ličnosti, statusu, društvenoj ulozi i stilu života potrošača;
- Potrošač kao istraživač – potrošač je aktivan učesnik na tržištu, koji prikuplja, istražuje, analizira, otkriva, a zatim te informacije deli sa drugim potrošačima;
- Potrošač kao tragalac za sopstvenim identitetom - omogućava utvrđivanje sličnosti i razlika između različitih potrošača, i u osnovi podrazumeva analizu psiholoških determinanti ponašanja potrošača;
- Potrošač kao hedonista i/ili umetnik - osećaj satisfakcije ili zadovoljstva kupljenim i korišćenim proizvodom i uslugom, primarni je cilj, ideal i fokus svih marketing aktivnosti organizacije;
- Potrošač kao žrtva – podrazumeva stanovište koje potrošača posmatra iz ugla nezaštićenog učesnika na tržištu, kojeg je lako ucenjivati i izmanipulisati. Međutim, komunikacija među potrošačima i njihovo organizovanje je značajno doprinelo smanjivanju navedenog;
- Potrošač kao buntovnik - odnosi se na ulogu koja je posledica osećaja nezadovoljstva postojećim stanjem u društvu. Ova uloga i osećanje mogu biti toliko snažni da kreiraju potpuno nove obrasce ponašanja potrošača koji poprimaju elemente popularne kulture;
- Potrošač kao aktivista - ova uloga potrošača se manifestuje od izmenjenih zahteva prema organizacijama i državi, sve do konkretnih organizovanih akcija da se ti isti zahtevi ispune. Potrošački bojkoti i pozitivne kupovine, moćno su sredstvo u rukama potrošača aktivista, koje karakteriše organizovanost, želja za promenom, svesnost neophodnosti sprovođenja konkretnih akcija, kolektivizam, vrednosti i posledice;
- Potrošač kao građanin - podrazumeva ulogu koja ima pozitivne i negativne implikacije za potrošača, a koja uključuje pravo izbora, ali nameće i poštovanje zajedničkog interesa, viših ciljeva, odgovornosti, poštovanja i sl.

U kontekstu hotelijerstva, prema Galičiću i Ivanoviću (2008) današnji gosti su sve obrazovaniji, informisaniji i zahtevniji. Zahteve gostiju moguće je sagledati kroz koncept „5C”:

- Mir – (eng. *Calm*) – potreba za mirnom atmosferom i prijatnim ambijentom, bez galame, uz obezbeđivanje potpune sigurnosti (fizičke, zdravstvene itd),
- Karakter – (eng. *Character*) – pod ovim zahtevom podrazumeva se želja gosta da boravi u objektu koji ima dobru reputaciju, specifičnosti i osećaj za potrebe gostiju,
- Šarm – (eng. *Charm*) – gosti su sve razmaženiji i žele više od zadovoljstva. Gosti žele da budu opčinjeni i očarani uslugom.
- Ljubaznost – (eng. *Courtesy*) – savremeni gost od *frontline* zaposlenih neće očekivati samo urođeni šarm, već nadprosečnu ljubaznost, učtivosti, uslužnost, uglađenost i ksenofiličnost.
- Kuhinja – (eng. *Cuisine*) – gosti sve manje obeduju u hotelskih restoranima, a sve više istražuju autentičnu lokalnu gastro ponudu, što predstavlja veliki izazov za hotele.

MERENJE PERCIPIRANE VREDNOSTI ZA KLIJENTA

Vrednost za klijenta moguće je posmatrati kao jednodimenzionalan (Gale, 1994) i kao multidimenzionalni konstrukt (Sheth et al, 1991a; Sheth et al, 1991b; Petrick, 2002; Petrick, Backman, 2002; Nasution et al, 2008b). Sheth et al. (1991a, 1991b) u svom radu navode da se multidimenzionalna skala vrednosti za klijenta sastoji od pet dimenzija: socijalne, emocionalne, funkcionalne, epistemičke i situacione vrednosti.

Sweeney i Soutar (2001) razvijaju skalu PERVAL baziranu na istraživanju autora Sheth et al. (1991a) koja se takođe sastoji od pet dimenzija i uključuje: emocionalnu vrednost, socijalnu vrednost, funkcionalnu vrednost koja stavlja u odnos cenu i vrednost za novac i funkcionalnu vrednost koja stavlja u odnos performanse i kvalitet.

Petrick (2002) razvija skalu SERV-PERVAL za merenje percipirane vrednosti usluga. Skala se sastojala od pet dimenzija a to su: kvalitet usluga, emocionalni doživljaj, novčani trošak, nenovčani trošak i reputacija.

Nasution et al (2008b) u svom istraživanju ispituju vrednost za gosta kroz tri dimenzije: reputaciju, vrednost za novac i prestiž. Reputacija podrazumeva pojam kvaliteta i reputacije i donekle podrazumeva emocionalnu vrednost. Vrednost za novac stavlja u odnos korist koju dobija i novčani izdatak koju ima gost. Prestiž predstavlja socijalnu vrednost i podrazumeva predstavu koju imaju drugi po pitanju boravka gostiju u određenom objektu. Skale su modifikovane prema radovima Sweeney i Soutar (2001) i Petrick (2002).

KONCEPT VREDNOSTI ZA KLIJENTA U OBLASTI TURIZMA I HOTELIJERSTVA

Percipirana vrednost, njeni uzroci i posledice su posebno važni u kontekstu turizma i hotelijerstva. Pomoću ovog koncepta moguće je bolje razumevanje konkurentske prednosti hotela, privlačenje i zadržavanje gostiju. Upravo koncept percipirane vrednosti za klijenta predstavlja osnovni rezultat marketinških aktivnosti i središnji element u marketingu odnosa sa klijentima (Ravald, Grönroos, 1996).

U oblasti hotelijerstva raste interesovanje za istraživanje koncepcije kreiranja vrednosti i kvaliteta usluge (Oh, 1999; Ekinci et al, 2003; Kim, Oh, 2004). Osnovna odgovornost zaposlenih u hotelima jeste da isporuče kvalitetne usluge svojim gostima. Gost 21. veka je obrazovan, individualista, zna šta hoće, ekološki je svestan, nema mnogo slobodnog vremena i nije spreman da ga rasipa, kao ni sopstveni novac. Uvažava princip vrednost za novac, dakle, spreman je da plati uslugu očekivanog kvaliteta. Danas organizacijama iz oblasti turizma i hotelijerstva nije više dovoljno da zadovoljavaju potrebe svojih gostiju, jer je to nešto što se podrazumeva. Potrebno je da asortimanom, stilom i načinom pružanja usluga proizvedu doživljaj zadovoljstva i izazovu pozitivne psihološke reakcije, odnosno ne samo da zadovolje, već i premaše očekivanja svojih gostiju (Kosar, Rašeta, 2005). Upravo iz tog razloga osnova uspeha organizacija iz oblasti hotelijerstva jeste kontinuirano i efikasno pružanje superiorne usluge gostima (Choi, Chu 2001), zbog čega je od posebnog značaja neprestano unapređenje kvaliteta usluga, kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja gostiju (Haywood, 1983). Organizacije koje stvaraju superiornu i specifičnu vrednost za kupca, istovremeno generišu znanje iz svog outputa odnosno stvorene vrednosti za klijenta – znanje od klijenta i o klijentu. Zato ovakav pristup stvaranju vrednosti omogućava da se istovremeno uvećava i sama vrednost inputa organizacije. Ovakva perspektiva stvaranja vrednosti zasnovana je na ideji o uzajamnoj razmeni znanja, koja automatski vodi ka stvaranju veće vrednosti za obe strane (Komnenić, Lukić, 2010).

Izvor superiorne vrednosti za potrošača može postojati u organizacionim sposobnostima i resursima, kao što su ljudski resursi, inovacije, menadžment znanja, organizaciona kultura i struktura (Weinstein, Pohlman, 1998; Mittal, Sheth, 2001; Walter, Jones, 2001).

Vrednost za klijenta moguće je posmatrati iz ugla menadžera i zaposlenih, i iz ugla klijenta. Kreiranje vrednosti za gosta zahteva pažljivo planiranje i raspodelu resursa, gde poseban značaj imaju ljudski resursi. U hotelijerstvu vrednost je određena kvalitetom soba, atmosferom u hotelu, izborom jela, sportsko-rekreativnim i drugim sadržajima (Nasution, Mavondo, 2008). Dakle, hotelski produkt sačinjen je materijalnih i nematerijalnih komponenti i različito je doživljen od strane pojedinaca. Iz ugla zaposlenih i menadžmenta vrednost za gosta je proizvod koji treba da bude isporučen, dok je za potrošače, odnosno goste hotela to usluga koju treba da dožive

(Parasuraman et al, 1988). Jasno je da je očekivana vrednost različita u zavisnosti od kategorije hotela. Od hotela više kategorije očekuje se da će pružiti superiornu uslugu kroz bolji kvalitet usluge i dodatne sadržaje, nego što je to slučaj sa hotelima niže kategorije. Kako bi se odgovorilo na zahteve gostiju potrebno je da menadžment redovno sprovodi formalna i neformalna istaživanja, ali i da zaposleni neprestano osluškaju potrebe i želje gostiju (Coyle, Dale, 1993).

Istraživanja su pokazala da visok nivo percipirane vrednosti rezultira namerama za buduću kupovinu (Bojanic 1996; Patterson, Spreng, 1997; Oh, 1999; Grewal et al. 1998; Baker, Crompton, 2000; Baker et al. 2002), bolje od satisfakcije ili kvaliteta (Cronin et al. 2000; Oh 2000). Satisfakcija potrošača može biti ishod percipirane vrednosti (Woodruff, 1997; Oh, 1999; Eggert, Ulaga, 2002), a takođe percipirana vrednost dovodi do lojalnosti brendu (Oh 1999; Tam 2000; McDougall, Leveque, 2000). Oh (1999) ukazuje da stvaranje vrednosti za gosta utiče na ponovnu posetu i *word of mouth* promociju od strane gostiju. Takođe, stvaranje superiorne vrednosti za klijenta doprinosi lojalnosti klijenata što značajno utiče na finansijske rezultate organizacije (Reichheld, 1994; Heskett et al, 1997; McDougall, Leveque, 2000). Stvaranje superiorne vrednosti utiče pozitivno na potrošače (Eggert, Ulaga, 2002; Oh, 1999; Woodruff, 1997), zaposlene i druge stejkholdere (Mittal, Sheth, 2001).

MEĐUODNOSI TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA, ORGANIZACIONE KLIME, ORGANIZACIONOG UČENJA, INOVACIJA I VREDNOSTI ZA KLIJENTA

RELACIJE TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA I ORGANIZACIONE KLIME

Najznačajniji činilac koji determiniše organizacionu klimu je način upravljanja i rukovođenja, jer u sebi sadrži ostale subjektivne elemente koji utiču na klimu u organizaciji. Uloga lidera u formulaciji i modifikaciji organizacione klime od vitalnog je značaja za organizaciju. Organizacije kreiraju svoju sopstvenu klimu uz pomoć ponašanja lidera (Schein, 1990). Lideri utiču na organizacionu klimu kroz njihove vidljive akcije koje vremenom postaju percepcija zaposlenih. Mumford et al. (2002) takođe ukazuju na činjenicu da stil liderstva ima značajnu ulogu u formiranju organizacione klime. Lideri, oblikujući i menjajući organizacionu klimu, menjaju i pecepcije zaposlenih o organizaciji, što može imati uticaj na motivaciju i ponašanje zaposlenih (Al-Shammari, 1992; Moran, Volkwein, 1992). Davidson et al. (2001) daju rezultate empirijskog istraživanja koji ukazuju da menadžeri hotela koriste organizacionu klimu kao alat za razumevanje veze između percepcije zaposlenih i poslovanja hotela.

Veza između organizacione klime i transformacionog liderstva istražena je u nekoliko studija (npr. Wilson-Evered et al, 2001; Jung et al, 2003; Haakonsson et al, 2008), a rezultati ovih istraživanja ukazuju na pozitivnu i značajnu vezu organizacione klime i

transformacionog liderstva. Brojni kontekstualni faktori značajno utiču na način na koji transformacioni lideri podstiču zaposlene da budu inovativniji (Reuvers et al, 2008). U prilog tome, istraživanja su pokazala da organizaciona klima predstavlja značajan medijator između stila liderstva i rezultata organizacije (Ekvall, Ryhammar, 1998). Takođe, istraživanja su pokazala da faktori organizacione klime predstavljaju medijator između transformacionog liderstva i inovativnog ponašanja zaposlenih (Mumford et al, 2002; Jung et al, 2003; Imran, Anis-ul-Haque, 2011).

Za razliku od transformacionog liderstva, transakciono liderstvo zasnovano je na razmeni između lidera i sledbenika, odnosno zaposleni obično bivaju nagrađeni za ispunjavanje konkretnih ciljeva. Efektivni transakcioni lideri prepoznaju uspehe svojih zaposlenih i nagrađuju ih, međutim, zbog unapred definisanih kriterijuma, odnosno ciljeva, od zaposlenih se ne očekuje inovativno razmišljanje i ponašanje. Kanter (1984) ukazuje na faktore internog okruženja koji mogu biti barijera inovativne klime u organizaciji kao što su loša komunikacija, dominacija restriktivnih vertikalnih odnosa, ograničeni resursi i sredstva, nedovoljna usresređenost na inovativne aktivnosti i drugo.

RELACIJE TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA I ORGANIZACIONOG UČENJA

U savremenim uslovima poslovanja, znanje i učenje postaju neraskidivi deo liderstva, a uticaj liderstva na implementaciju programa menadžmenta znanja veoma je veliki. O tome govore ne samo navodi u literaturi, nego i brojni primeri iz prakse (Mašić, Đorđević-Boljanović, 2009). Liderstvo je faktor koji objedinjuje sve ostale komponente koji čine kontekst organizacionog učenja: organizacionu strukturu, kulturu i klimu, promene, komunikaciju itd. Lider je taj koji treba da obezbedi da se izgradi organizacioni dizajn koji podržava organizaciono učenje, ustanovi kulturne vrednosti učenja i razvoja, izgradi klimu poverenja i tolerancije na greške, ustanovi komunikacijske kanale koji obezbeđuju organizaciono učenje itd. Liderstvo je odgovorno da se obezbedi autonomija zaposlenih bez koje je organizaciono kao i individualno učenje nemoguće ostvariti. Iznad, svega, lideri moraju da pokažu svoju sopstvenu posvećenost učenju. Bez te posvećenosti, koja mora biti vrlo eksplicitno izražena, neće biti moguće mobilisati energiju i motivisati ostale menadžere i zaposlene u kompaniji da se učenjem stalno uvode promene (Janićijević, 2006). McGill i Slocum (1994) definišu četiri uloge lidera u organizaciji koja uči:

- Model - Lider treba da služi ostalima u organizaciji kao primer od koga će učiti;
- Mentor - Lider treba da služi kao mentor koji pomaže ostalima da svoje ponašanje modifikuju prema zahtevima procesa učenja;
- Menadžer - Lider treba da obezbedi dizajniranje organizacione strukture koja podržava organizaciono učenje;

- Monitor - Lider treba da prati i kontroliše proces učenja i da preduzima korektivne akcije ako taj proces ne napreduje.

Transformaciono liderstvo podržava otvorenost, iskrenost i komunikaciju, podstičući dijalog i saradnju između zaposlenih. Transformacioni lideri podržavaju različitost u pogledu ideja, rešavanja problema i ugla posmatranja problema i često imaju ulogu katalizatora u funkciji usvajanja i širenja znanja (Montes et al, 2005; Burke et al, 2006; Aragon-Correa et al, 2007). Za razliku od transformacionog stila liderstva, uloga transakcionog liderstva u funkciji organizacionog učenja nije u potpunosti jasna. Vera i Crossan (2004) ukazuju da je najbolji lideri oni koji primenjuju i transformacioni i transakcioni stil, u zavisnosti od situacije. Transakciono liderstvo svakako može imati uticaj na organizaciono učenje, ali samo u kontekstu usvajanja i razmene znanja koje je u funkciji ostvarivanja postavljenih zadataka i ciljeva.

RELACIJE TRANSFORMACIONOG I TRANSAKCIONOG LIDERSTVA I INOVACIJA

Istraživanje na 270 top menadžera u 12 evropskih zemalja pokazalo je da je sociokulturni kontekst značajan za relaciju liderstvo-inovacije i potvrdilo je da lideri i top menadžeri pozitivno utiču na inovacione procese u organizaciji (Elenkov, Manev, 2005). Pozitivan uticaj liderstva na inovacije pokazale su i mnoge druge studije (npr. Howell, Higgins, 1990; Schin, McClombe, 1998; Henry, 2001; West et al, 2003).

Transformaciono liderstvo teorijski i empirijski povezano je sa velikim brojem organizacionih rezultata (Howell, Avolio, 1993; Ogbonna, Harris, 2000; Waldman et al, 2001; Kavanagh, Ashkanasy, 2006). Transformaciono liderstvo podstiče inovacije kroz uključivanje sistema ličnih vrednosti zaposlenih (Bass, 1985; Gardner, Avolio, 1998) što utiče na povećanje nivoa motivacije zaposlenih (Shamir et al, 1993) i kreativnosti u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka (Sosik et al, 1997). Transformaciono liderstvo je orijentisano na budućnost, planiranje, slobodu u razmišljanju i energičnost. Karakteristike transformacionog liderstva koje se odnose na intelektualno podsticanje, kao i podržavanje zaposlenih u njihovim pokušajima da budu kreativni i daju inovativna rešenja zadataka koja su im dodeljena, pokazali su se kao faktori koji su u najvećoj meri povezani sa organizacionim inovacijama (Henry, 2001; Bundy, 2002; Jung et al, 2003). Međutim neke studije pokazale su da veza između transformacionog liderstva i inovacija ne postoji (Krause, 2004). Rezultati studije autora Bono i Judge (2004) ukazuju da transakciono liderstvo ima štetniji uticaj na kreativnost zaposlenih. Transakciono liderstvo može uticati na inovativno ponašanje zaposlenih, ali je razvoj takvog ponašanja uglavnom povezan sa ostvarivanjem unapred postavljenih ciljeva i zadataka. Istraživanje ukazuje na negativnu povezanost transakcionog liderstva i inovativnog ponašanja.

RELACIJE ORGANIZACIONE KLIME I ORGANIZACIONOG UČENJA

Organizaciona klima jedan je od ključnih faktora koji utiču na zaposlene da upotrebe nova znanja u kontekstu obavljanja svojih radnih zadataka. Huczynski i Lewis (1980) nalaze da je organizaciona klima značajno povezana sa transferom znanja. Organizaciona klima usmerena na učenje povezana je sa motivacijom zaposlenih da prenose znanje svojim kolegama. Baumgartel i Jeanpierre (1972) ukazuju da su učesnici u obukama za menadžere spremniji da koriste veštine stečene prilikom istih, ukoliko ih smatraju relevantnim za njihove radne zadatke. Kontoghiorghes (2001) ukazuje na faktore okruženja koji značajno utiču na motivaciju zaposlenih da transferišu znanje, a to su motivišući radni zadaci, mogućnost za napredovanje i nagrade.

RELACIJE ORGANIZACIONE KLIME I INOVACIJA

Različita istraživanja pokazala su visoku korelaciju organizacione klime orijentisane na učenje i inovativnosti organizacije (Damanpour 1991; Nevis et al, 1995; Goes, Park, 1997; Sinkula et al, 1997; Hurley, Hult, 1998). Za uspešan razvoj i implementaciju inovacija, ključno je da organizacije neguju organizacionu klimu koja je orijentisana ka inovacijama i otvorena ka promenama (Van de Ven, 1986). Veze organizacione klime i inovacija empirijski su potvrđene (Abbey, Dickson, 1983; Axtell et al. 2000; Suliman, 2001; Montes et al, 2004; Axtell et al, 2006), dok sa druge strane neka istraživanja ne nalaze vezu između ovih varijabli (Bunce, West, 1996). Organizaciona klima je direktno povezana sa razvojem novih proizvoda i usluga iz dva razloga. Prvo, značajan faktor organizacione klime predstavlja percipirana podrška od strane menadžera, što predstavlja značajan prediktor uspeha novih proizvoda (Montoya-Weiss, Calantone, 1994; Henard, Szymanski, 2001). Spremnost zaposlenih na prihvatanje rizika i inovativno ponašanje pozitivno je povezano je sa njihovom percepcijom podrške koju dobijaju od strane menadžmenta (Poolton, Barclay, 1998). Drugo, integracija između različitih funkcija u organizaciji koja je važna pretpostavka uspeha novih proizvoda povezana je sa visokim nivoom kohezije među zaposlenima, ali i uzajamne podrške koju pružaju jedni drugima (Griffin, Hauser, 1992; Song, Parry, 1994).

RELACIJE ORGANIZACIONOG UČENJA, INOVACIJA I VREDNOSTI ZA KLIJENTA

Veza između organizacionog učenja i inovacija istražena je u velikom broju radova (npr. Calantone et al, 2002; Mavondo et al. 2005; Salavou, 2005; Aragon-Correa et al. 2007; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011; Fraj et al, 2015). Organizaciono učenje predstavlja činilac koji predhodi inovativnosti organizacija i koji utiče na performanse organizacije (Fraj et al, 2015). Ries i Trout (1981) ukazuju na činjenicu da inovacije predstavljaju formu učenja. Iako znanje predstavlja osnovu za ostvarivanje konkurentске prednosti organizacija (Watson, Hewett, 2006), ono predstavlja samo

jedan među mnoštvom faktora koji utiču na inovacije i stvaranje vrednosti (Løwendahl et al, 2001). Orijentacija ka učenju pomaže organizacijama da razumeju potrebe svojih klijenata. Svi novi proizvodi i usluge koje organizacije nude svojim klijentima moraju biti u funkciji zadovoljavanja iskazanih, kao i latentnih potreba.

U okviru hotelijerske delatnosti, sposobnost organizacija da obezbede inovativna rešenja, inovativne proizvode i usluge, na efektivniji i efikasniji način od konkurencije, jeste način na koje organizacije mogu da zadrže postojeće i privuku nove klijente (Bar, McNeilly, 2003). Rezultati istraživanja Monica-Hu et al. (2009) pokazuju da je za dostizanje rezultata u pogledu uslužnih inovacija u hotelima, značajno da se u organizacijama ohrabruje deljenje znanja i stvaranje timske kulture. Inovativnost je ključna za razvoj i komercijalizaciju novih usluga i rešenja koje stvaraju vrednost za organizaciju i klijente (Day, 1994; Lawson, Samson, 2001; Kandampully, 2002; Weerawardena, O'Cass, 2004; Nasution, Mavondo, 2008). Inovacija predstavlja strategiju za kreiranje, isporuku, održavanje i kontinuirano povećavanje vrednosti za gosta. Takođe, orijentacija ka učenju i inovacije predstavljaju osnovu za uspeh organizacije (Wang, Ahmed, 2002) i osnovu za strategijske promene organizacije (McGuinness, Morgan, 2005).

STEPEN RAZVOJA TURIZMA I HOTELIJERSTVA U SRBIJI

Prema Izveštaju „*Serbia Travel & Tourism – Development Potential 2011-2023*”, Svetskog saveta za putovanja i turizam (*World Travel and Tourism Council – WTTC, 2013*), u 2011. godini turizam je direktno učestvovao u bruto domaćem proizvodu (BDP) Srbije sa 1,8%, a u ukupnom broju zaposlenih sa 2,4%. Indirektni efekti turizma na privredu Srbije vidljivi su kroz učešće turizma u BDP-u koji iznosi 5,4%, a u ukupnom broju zaposlenih 6%.

U sektoru turizma u Srbiji u 2012. godini je na direktan način bilo zaposleno 24.500 lica, odnosno 1,5% ukupno zaposlenih. Pod licima direktno zaposlenim u sektoru turizma smatraju se zaposleni u hotelima, restoranima, turističkim agencijama, avio kompanijama i ostalim turističkim prevoznicima (izuzev prigradskog saobraćaja), kao i u industriji zabave. Ukupan doprinos turizma zapošljavanju, uključujući šire efekte po osnovu investicija, lanaca snabdevanja i indukovanog uticaj zarada zaposlenih, iznosio je 88.500 radnih mesta u 2012. godini, što iznosi 5,3% ukupnog broja zaposlenih.

Prema procenama Svetskog saveta za putovanje i turizam do 2023. godine učešće turizma (direktni i indirektni efekti) u BDP-u Srbije će iznositi 6,8%, dok će po osnovu turizma u Srbiji biti zaposleno ukupno 117.000 lica, što iznosi 7,7% ukupnog broja zaposlenih i predstavlja godišnje povećanje po stopi od 2,3% u posmatranom periodu.

KARAKTERISTIKE SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Prema Strategiji razvoja turizma u Srbiji (2006), Srbija je ocenjena kao nekonkurentna turistička destinacija, neprilagođena međunarodnim turističkim trendovima, nasleđene infra- i suprastrukture, bez značajnijih efekata turističke industrije, ali sa brojnim netaknutim prirodnim i antropogenim vrednostima.

U Strategiji se kao najveće prepreke razvoja navodi sledeće (Strategija razvoja turizma u Srbiji, 2006):

- Nedefinisani tržišni položaj Srbije kao makrodestinacije (nedostatak bilo kakvog strateškog pozicioniranja), opšta neprepoznatljivost na turističkoj mapi sveta, ali i negativan imidž koji je posledica poznatih neturističkih faktora;
- Nezadovoljavajuća i zastarela struktura ukupnih smeštajnih kapaciteta, sa izuzetno visokim učešćem „umornih” hotelskih objekata niske kategorije;
- Tržišna neprilagođenost dela hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta zahtevima savremene tražnje i propulzivnih tržišnih segmenata (radnička i omladinska odmarališta, banje i sl.);

- Nezavršen proces privatizacije (kao i primeri loše sprovedene privatizacije) onemogućava da se, u delu hotela i drugih smeštajnih objekata, hitno započne sa ulaganjima u podizanje njihovog kvaliteta;
- Nedostatak raznovrsnih turističkih proizvoda koji bi mogli da privuku inostranu tražnju, aktiviraju turistički potencijal cele zemlje, povećaju prosečnu potrošnju po danu boravka i osiguraju poslovanje u produženoj sezoni;
- Nezadovoljavajuća dostupnost mnogih delova Srbije bogate prirodnim i/ili ljudskom rukom stvorenim atrakcijama;
- Nezadovoljavajuća komunalna infrastruktura koja u nekim područjima nije pratila povećanu izgradnju komercijalnih i drugih turističkih kapaciteta;
- Neplanska i preterana izgradnja smeštajne ponude (privatni smeštaj, izgradnja novih hotelskih kapaciteta u privatnom vlasništvu) u nekim mestima/regijama (npr. banjska mesta), a koja ozbiljno pretilo da trajno naruši (uništi) dugoročni turistički potencijal ovih destinacija, nizak kvalitet usluga;
- Neusklađenost cena i kvaliteta u delu ponude i
- Neodgovarajuće učešće i integracija lokalnih zajednica i određenih društvenih grupa u razvoju turizma.

Iako su efekti razvoja turizma jasno vidljivi, većina navedenih problema aktuelna je danas. Od donošenja Strategije u 2006. godini, došlo je do značajnih pozitivnih promena u pogledu reformacije zakona u oblasti turizma, kao i izrade planske dokumentacije i značajnih investicija na prioritetnim turističkim destinacijama. Od 2015. godine očekuje se izrada nove Strategije razvoja turizma do 2025. godine i izmene Zakona o turizmu u cilju prilagođavanja potrebama privrede.

TURISTIČKI PROIZVODI

Kako bi se obezbedila bolja pozicija Srbije na globalnom tržištu i razvoj turističke delatnosti Strategija razvoja turizma u Srbiji (2006) ukazala je na turističke proizvode koje bi Srbija trebalo da razvija i komercijalizuje u kratkom roku, odnosno proizvode sa najvećim prilikama da se brzo plasiraju na tržište, u koje spadaju:

- Gradski odmor (*City Break*) - podrazumeva kratki odmor, koji obično traje između jednog i četiri dana, ponekad i duže, predstavlja drugi, treći ili četvrti odmor u godini;
- Kružna putovanja (*Touring*) - jedan od najznačajnijih proizvoda u receptivnom turizmu. Postoje dve osnovne vrste ovog proizvoda: *touring* više zemalja/destinacija i *touring* unutar granica određene zemlje/destinacije. Većina tura traje od 2 do 3 noćenja, a prodaje se kroz široku mrežu toroperatora, operatora i agencija na području emitivnih tržišta. Obično svaka tura ima temu, pri čemu je uobičajeno, zavisno od karaktera ture, nabrojati 5 glavnih kategorija ovog proizvoda: *touring* užitaka, *touring* scenografije, istraživački *touring*, egzotični *touring* i *cruising*.

- Poslovni turizam i MICE – podrazumeva individualna ili organizovana poslovna putovanja, uključuje sve ljude kojima je motiv putovanja poslovni, uključujući radnike na privremenom radu;
- Događaji (*Events*) - predstavlja kontinuiranu aktivnost koja se događa jednom godišnje, a koja promoviše turizam određene destinacije putem autonomne privlačne snage samog događaja, te podstiče goste na direktno učestvovanje i uključenost. Da bi postali deo turističke ponude neke destinacije, događaji, po pravilu, moraju da privlače učesnike i/ili posmatrače koji nisu deo lokalne zajednice; i
- Specijalni interesi (*Special Interest Tourism*) - predstavlja odmorišnu aktivnost koja se događa u neobičnom, egzotičnom, udaljenom ili divljem okruženju. Usko je povezan sa visokim nivoom učestvovanja u aktivnostima od strane turista, a najčešće se događa na otvorenom prostoru. Korisnik očekuje da doživi određeni nivo (kontroliranog) rizika i/ili uzbuđenja, ili, s druge strane, mirnoće pri čemu želi prvenstveno da testira svoje sposobnosti u preferiranoj aktivnosti. Podrazumeva brojne tržišne niše ovog proizvoda, koje se najčešće se dele na blage tj. *soft* (lov, ribolov, jahanje, pešačenjem biciklizam itd) i grube tj. *hard* aktivnosti (vožnja kanuom ili kajakom, caving, planinski biciklizam, rafting itd).

Prema Strategiji (2006), proizvodi koji zbog svoje kompleksnosti i povezanosti sa značajnim ulaganjima, i čiji razvoj i međunarodno komercijalizovanje Srbija treba da planira na srednji i dugi rok su:

- Zdravstveni turizam i *Spa & Wellness* turizam - Zdravstveni turizam podrazumeva putovanja pojedinaca radi terapija/tretmana koje će im pomoći da poboljšaju svoje zdravlje. *Wellness* turizam se tiče klijenata dobrog zdravlja, koji su u potrazi za tretmanima koji će im omogućiti održavanje tog statusa. Danas su zdravstveni i *wellness* klijenti u potrazi za boljim zdravljem, smanjenjem prekomerne težine, smanjenjem efekta starenja, smanjenjem bola i nelagode, uklanjanjem stresa, što su ujedno i glavni motivi odabira ovog proizvoda;
- Planine i jezera (*Mountain & Lake Holidays*) – podrazumeva odmor na planini ili jezeru, može se podeliti na zimski i letnji odmor. Letnji odmor obično uključuje aktivnosti kao što su kupanje, sunčanje, *wellness*, planinarenje, pešačenje, biciklizam, vodene sportove, jahanje i aktivnosti u prirodi. Zimski odmor uključuje alpsko skijanje, *snowboarding*, sankanje, nordijsko i telemark skijanje;
- Nautika (*Nautics*) - u Srbiji je u fokusu nautički proizvod vezan uz mirne vode koji podrazumeva plovidbu rekama i jezerima, koji osim glavnog motiva plovidbe uključuje i korišćenje svih objekata nautičke infrastrukture i komplementarnih proizvoda i usluga u funkciji turizma (marine, pristaništa i vezovi, smeštaj, prehrana, zabava, kultura). Ovaj proizvod predstavlja drugi ili treći odmor u godini, a traje, u proseku, između 5 i 10 dana;

- Ruralni turizam (*Rural tourism*) - podrazumeva i uključuje aktivnosti, usluge i dodatne sadržaja koje organizuje ruralno stanovništvo na porodičnim gazdinstvima u cilju privlačenja turista i stvaranja dodatnog prihoda. Na ovaj način turistima se prezentuje tradicionalna gostoljubivost i vrednosti lokalnog stanovništva.

TURISTIČKI KLASTERI

Kako bi se obezbedio razvoj i rast turizma i identifikovali najznačajniji potencijali za razvoj turizma, uz njihovo inteligentno korišćenje, Srbija je kao turistička destinacija podeljena u četiri turistička klastera: Vojvodina, Beograd, Jugozapadna Srbija i Jugoistočna Srbija. Osnovni cilj klasterizacije u turizmu jeste povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, turističkih operatera, smeštajnih kapaciteta i drugih značajnih stejkholdera kako bi se u skladu sa realnošću i sa kapacitetom lokalne industrije, uz sinergiju javnog i privatnog sektora osigurao razvoj i rast turizma u Srbiji.

Klasterizacija promovise horizontalnu saradnju i strateška partnerstva u turizmu i donosi koherentnost i koordinaciju različitim programima i finansiranju na različitim nivoima. Omogućava uvođenje inovacija, postizanje visokih standarda poslovanja i povećava konkurentnost destinacije u celini (Đurašević, 2009).

Identifikovani klasteri predstavljaju prirodne regije, ali i regije koje imaju potencijal i snagu za rast i razvoj proizvoda koji će obezbediti međunarodnu konkurentost. Strategijom je za svaki klaster definisana razvojna vizija, prevladavajući proizvodi, plan investicija, plan konkurentnosti i marketing plan, koji se sintetizuju/integrišu u celovit plan razvoja turizma Republike Srbije (Strategiji razvoja turizma u Srbiji, 2006). Resursnu i atrakcijsku osnovu čine prirodni i kulturni resursi, događaji, gastronomija i specijalne aktivnosti. U nastavku sledi kratak prikaz turističkih klastera u Srbiji.

Klaster Vojvodina se strateški pozicionira kao „iskustvo vode” i „panonski užitak”. Kao najznačajniji prirodni resursi izdvojeni su reke Dunav i Tisa i kanali, jezera (Palić, Ludaš i Carska bara), termalni i mineralni izvori sa banjama, Fruška gora i Deliblatska peščara. Od kulturnih resursa akcenat je stavljen na gradove i gradska jezgra (Novi Sad, Subotica, Sombor...), fruškogorske manastre, Petrovaradinsku tvrđavu, muzeje i galerije i antička nalazišta. Događaji od posebnog značaja za razvoj turizma su EXIT festival, Međunarodni filmski festival na Paliću, letnje pozorišne priredbe, konjičke trke i druge manifestacije. Kao posebna atraktivnost izdvajaju se atohtona hrana i pića, kao i aktivnosti lova i ribolova. Ključni proizvodi klastera su događaji, nautički turizam i banje, ruralni i eko turizam i specijalni interesi.

Klaster Beograd se strateški pozicionira kao zavodljiva, uzbudljiva, kreativna i inovativna metropola i kao kosmopolitski grad dobrih vibracija. Beograd se izdvaja kao klaster koji ima veći potencijal da globalno konkuriše u poređenju sa drugim

klasterima u Srbiji. Beograd raspolaže akumuliranim atrakcijama, resursima, infrastrukturom, opremom, uslugama i drugim sadržajima podrške, kao i administrativnom organizacijom čije integrisane aktivnosti omogućavaju proizvodnju očekivanog iskustva i kao takav može biti lider u turističkoj ponudi jugoistočne Evrope. Ključni prirodni resursi su reke Dunav i Sava, planine Avala i Kosmaj, rečna ostrva, Đerdap i Đerdapska klisura, jezera i pećine. Od kulturnih atrakcija izdvajaju se Kalemegdan i Skadarlija, arheološko nalazište Vinča, Trajanov most, brojni muzeji, galerija i pozoršta. Takođe, značaj se pridaje brojnim događajima, gastronomiji, a od aktivnosti u fokusu razvoja su lov, ribolov, brojne sportske aktivnosti, kao i noćni život. Ključni proizvodi klastera su poslovni turizam, i MICE, gradski turizam, manifestacioni turizam, nautički turizam i turizam specijalnih interesa.

Klaster Jugozapadna Srbija pozicionira se kao spoj istorije i tradicije sa užicima u prirodi. Od posebnog značaja za razvoj ove regije je izgradnja Ibarske magistrale čime se obezbeđuje dostupnost turističkih atrakcija. Najznačajnije prirodne atrakcije čine planine Tara, Kopaonik, Zlatibor, Divčibare, Golija, termalni i mineralni izvori (Vrnjačka banja, Banja Koviljača), od kulturnih manastiri, a od događaja Sabor trubača u Guči. S obzirom na već prepoznate atraktivnosti i destinacije klaster Jugozapadne Srbije ima najveći potencijal kvantitativnog rasta uz uslov da se unapredi infrastruktura i reše druga pitanja destinacijskog menadžmenta. Ključni proizvodi klastera su manifestacioni turizam, turizam specijalnih interesa, planine i jezera, zdravstveni turizam i ruralni turizam.

Klaster Jugoistočna Srbija pozicionira se kao još uvek neotkrivena destinacija. Ovaj klaster iako poseduje izuzetne atraktivnosti posebno za specijalne interese, ima značajne infrastrukturne i druge probleme za razvoj konkurentskih proizvoda. Od prirodnih atraktivnosti najznačajnija su jezera (Vlasinsko, Bovansko, Jovačko), termalni i mineralni izvori sa banjama, planine (Stara, Suva, Ozren, Rtanj) i pećine. Od kulturnih atrakcija izdvajaju se arheološka nalazišta, manastiri, Čele Kula, Trajanova tabla. Od aktivnosti ističu se ekstremni sportovi. Niš se zbog svoje saobraćajne pozicije, kao i svojih kulturnih potencijala, aerodroma, i organizacionih mogućnosti, izdvaja kao turistički centar ovog klastera. Glavni turistički proizvodi ove regije su kružna putovanja, turizam specijalnih interesa, planine i jezera, zdravstveni i ruralni turizam.

DOSADAŠNJI REZULTATI RAZVOJA TURIZMA I PREPORUKE ZA NAREDNI PERIOD

Strategija razvoja turizma predstavlja krunski dokument za planski razvoj ove delatnosti, međutim od suštinske je važnosti hitno ažuriranje iste, koja predviđa razvoj do 2015 godine, analiza predhodnog perioda i ostvarenih rezultata. Značajna dostignuća u srpskom turizmu u periodu od usvajanja Strategije su brojna, a među najznačajnijim izdvajaju se (Program razvoja kampinga kao turističkog proizvoda, 2013):

- Uspostavljena su četiri karakteristična turistička klastera: Beograd, Vojvodina, Jugoistočna Srbija i Jugozapadna Srbija;
- Značajno su unapređeni rezultati u segmentu kongresnog turizma – kako u kapacitetima, tako i u broju turista;
- Značajno je unapređena turistička infrastruktura u turističkim destinacijama, uključujući javne toalete, vizitorske centre i turističku signalizaciju;
- Unapređene su saobraćajne veze sa turističkim tržištima – značajan napredak na razvoju evropskih koridora 7 i 10;
- Proces privatizacije u skoro svim hotelskim preduzećima je dovršen;
- Izvršena je vidna modernizacija smeštajnih kapaciteta, koja traje i dalje;
- Dolazak globalnih hotelskih lanaca je u toku – razvoj novih investicionih projekata je u toku u Beogradu i Novom Sadu;
- Nastavljen je razvoj zimskih turističkih centara (Kopaonik, Stara planina, Zlatibor, Tara...);
- Intenziviran je razvoj ruralnog turizma baziranog na iskustvu u prirodi, što je posebno uočljivo u jugoistočnoj i jugozapadnoj Srbiji;
- Promovišu se vrednosti tradicionalne (lokalne) kulture, zanatstva, gastronomije i arhitekture;
- Pospešen je razvoj seoskih domaćinstava koja se bave turizmom, sa karakterističnim osobinama u zavisnosti od dela Srbije (npr. salaši u Vojvodini, etno sela u Zapadnoj Srbiji);
- Razni turistički programi i ostale aktivnosti specijalnih interesa su razvijeni, kao što su rafting, lov, ribolov, pešačenje, eko-safari, i slično;
- Nekoliko nautičkih centara – marina i pristaništa – je razvijeno na Dunavu, usled povećanog zanimanja populacije za aktivnu rekreaciju na vodi;
- Razvoj velikih infrastrukturnih projekata na Dunavu, povezanih sa turizmom, kao što su aktivnosti na destinacijama Lepenski Vir, Golubac i Srebrno jezero;
- Otvoren je Dunavski Centar za kompetenciju – DCC, sa sedištem u Beogradu;
- Otvoreno je više akva-parkova (Jagodina, Bački Petrovac, Aranđelovac, itd.), a nekoliko je u fazi razvoja;
- Otvoreno je nekoliko tematskih parkova inspirisanih prirodnim i kulturnim nasleđem zemlje;
- Otvoren je prvi (eko)kamp u okviru Nacionalnog parka Fruška Gora;
- Sprovodi se niz aktivnosti na razvoju eko turizma i definisanju ovog turističkog proizvoda.

Prema Izveštaju koji daje Svetski savet za putovanja i turizam neophodno je definisati prioritete, kao i kvantitativne i kvalitativne indikatore uspeha. Kao osnovni izazove razvoja turizma u Izveštaju se navode (2013):

- održivi razvoj i strateško planiranje, odnosno saradnja stejkholdera na svim nivoima, posebno Turističke organizacije Srbije, javnog i privatnog sektora,
- dugoročno planiranje i strateško planiranje, odnosno prikupljanje i upotreba strateškijski relevantnih podataka za merenje i praćanje prometa,

- investiranje u brendiranje i promociju Srbije,
- investiranje u razvoj infrastrukture,
- obezbeđivanje transparentnog i povoljnog poslovnog ambijenta za razvoj preduzetništva i strane direktne investicije,
- ulaganje u ljudske resurse i profesionalizaciju turističke delatnosti.
- diferenciranje turističkog proizvoda Srbije kao unikatnog, visokokvalitetnog i vrednog iskustva.

ANALIZA PROMETA TURISTA

Turistički promet u Srbiji do 2000. godine trpeo je brojne oscilacije. Domaći turistički promet imao je najveći obim polovinom osamdesetih godina 20. veka, a stranih turista krajem osamdesetih godina 20. veka.

Tabela 2. Broj turista i broj noćenja u Srbiji, 2000-2013.

God.	Broj posetilaca ukupno	Broj posetilaca domaći	Broj posetilaca strani	Broj noćenja ukupno	Broj noćenja domaći	Broj noćenja strani
2000	2.169.225	2.003.549	165.676	7.696.290	7.265.197	431.093
2001	2.129.128	1.886.603	242.525	7.195.272	6.602.672	592.600
2002	2.210.000	1.898.000	312.000	7.207.000	6.468.000	738.000
2003	1.998.000	1.659.000	339.000	6.685.000	5.893.000	792.000
2004	1.972.000	1.580.000	392.000	6.643.000	5.792.000	851.000
2005	1.989.000	1.536.000	453.000	6.499.000	5.507.000	992.000
2006	2.006.000	1.537.000	469.000	6.592.000	5.577.000	1.015.000
2007	2.306.000	1.610.000	696.000	7.329.000	5.853.000	1.476.000
2008	2.266.166	1.619.672	646.494	7.334.106	5.935.219	1.398.887
2009	2.021.166	1.375.865	645.301	6.776.763	5.307.112	1.469.651
2010	2.000.597	1.317.916	682.281	6.413.515	4.961.359	1.452.156
2011	2.068.610	1.304.443	764.167	6.644.738	5.001.684	1.643.054
2012	2.079.643	1.269.676	809.967	6.484.702	4.688.485	1.796.217
2013	2.192.435	1.270.667	921.768	6.567.460	4.579.067	1.988.393

Izvor: Statistički godišnjaci Srbije, 2001-2014.

Pad broja turista u poslednjoj deceniji 20. veka uslovlili su raspad Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, uvođenje sankcija, rat tokom 1999. godine i drugo. Od 2000. godine dolazi do oporavka turističke privrede. U Tabeli 2 prikazani su broj turista, broj noćenja i prosečan boravak domaćih i stranih turista u periodu od 2000. do 2013. godine.

Od 2000. godine do 2002. primetna je tendencija porasta broja turista. Razlog tome su brojne političke promene koje su rezultirale otvaranju Srbije prema Evropi i postepeno otvaranje svetskog tržišta prema Srbiji. Od 2003. do 2005. godine beleži se blag pad broja posetilaca, a zatim ponovni blagi porast od 2006. do 2008. godine.

Od 2008. godine do 2010, pod uticajem svetske ekonomske krize, dolazi do pada broja turista. Dok broj domaćih turista, sa izuzetkom 2007. i 2008. godine, beleži pad, broj stranih turista je od 2008. godine u porastu.

Ako se posmatra udeo domaćih i stranih posetilaca i odnos domaćih i stranih noćenja, vidljiv je trend rapidnog opadanja učešća domaćih turista i noćenja (u 2000. godini, domaći turisti su činili 92,4%, a ostvarili su 94,3% noćenja, a u 2012. godini, domaći turisti čine 61,1%, a ostvaruju 72,3% noćenja). Trend opadanja broja domaćih turista posledica je finansijsko-ekonomske krize u Srbiji, ali i ukidanja viznog režima za putovanja u evropske zemlje 2009. godine (Rakić, 2014), te su domaći turisti sve više orijentisani ka inostranim destinacijama. Međutim uticaj vizne liberalizacije je ipak imao ograničen uticaj jer je samo 17,9% ispitanika potvrdilo da je vizna liberalizacija uticala na izbor turističke destinacije (Najdić, Sekulović, 2012).

Od poslednje decenije prošlog veka, do danas, prosečan boravak turista u Srbiji je tri dana. Domaći turisti borave u proseku četiri, a strani dva dana, što ukazuje na tranzitni karakter posetilaca iz inostranstva. U Tabeli 3 dat je prikaz broja turista u periodu od 2000 do 2013. godine.

Turistički promet u Srbiji u 2013. godini, prema Republičkom zavodu za statistiku, pokazuje i koji su najčešći pravci kretanja turista na teritoriji Srbije. Po broju dolazaka to su grad Beograd, Vrnjačka banja i grad Novi Sad, a po broju noćenja, Beograd, Vrnjačka banja i Zlatibor (Tabela 4).

Tabela 3. Prosečan boravak stranih i domaćih turista, 2000-2013.

Godina	Prosečan boravak domaći turisti	Prosečan boravak strani turisti
2000	3,6	2,6
2001	3,5	2,4
2002	3,4	2,4
2003	3,6	2,3
2004	3,7	2,1
2005	3,6	2,2
2006	3,6	2,1
2007	3,6	2,1
2008	3,7	2,1
2009	3,9	2,3
2010	3,8	2,1
2011	3,8	2,1
2012	3,7	2,2
2013	3,6	2,2

Izvor: Statistički godišnjaci Srbije, 2001-2014.

U strukturi stranih turista u Srbiji u 2013. godini, dominiraju posetioци iz susednih država, tj. sa prostora bivše SFRJ (jedna trećina svih posetilaca iz inostranstva (33,8%). odnosno jedna četvrtina svih noćenja stranih turista (25,1%), kao i turisti iz Italije, Nemačke i Rusije.

Tabela 4. Turistička mesta sa najvećim brojem dolazaka i noćenja turista u Srbiji u 2013. godini

Mesto	Dolasci	Noćenja
Beograd	687.542	1.277.692
Vrnjačka Banja	156.240	594.804
Zlatibor	114.976	455.759
Novi Sad	117.499	240.512
Kopaonik	80.354	341.299
Niš	58.610	92.660

Izvor: Statistički godišnjak Srbije 2014 godina

Analiza podataka Republičkog zavoda za statistiku o mesečnoj distribuciji noćenja domaćih i stranih turista pokazuje da turistička aktivnost je različita tokom godine. Februar i novembar su najmanje atraktivni turistički meseci, dok se u periodu od marta do maja beleži rast turističke aktivnosti, a najveći broj noćenja registruje se tokom juna, jula i avgusta.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji je od januara do maja 2014. godine boravilo 786.333 turista, što je 4% manje u odnosu na isti period 2013. godine.

Od ukupnog broja turista u istom periodu domaćih posetilaca je bilo 448.254 (57%), što je 14% manje u odnosu na period januar-maj 2013. godine. Inostranih posetilaca bilo je 338.079 inostranih gostiju, što ukazuje na povećanje od 12% u odnosu na isti period prošle godine. Stranci su činili 43% od ukupnog broja gostiju.

Prema Turističkoj organizaciji Srbije (TOS), od januara do maja 2014. godine ostvareno je 2.218.932 noćenja, što je 10% manje u odnosu na isti period 2013. godine. Domaći turisti ostvarili su 1.490.157 noćenja, što je za 16% manje u odnosu na 2013. godinu, i to čini 67% od ukupnog broja ostvarenih noćenja, dok su strani turisti ostvarili 728.775 noćenja, što je 6% više nego u 2013. godini i predstavlja 33% od ukupnog broja ostvarenih noćenja. Domaći turisti su najviše boravili u planinskim mestima (39%) i u banjama (34%).

Strani posetioци najviše su boravili u Beogradu (54%), dok je u ostalim turističkim mestima boravilo 16% stranih gostiju. U Beogradu strani turisti su ostvarili 393.784 noćenja, što je 12% više u odnosu na period januar-maj 2013. Takođe stranih turista bilo je više i u Novom Sadu, na Kopaoniku i Zlatiboru. Najveći broj noćenja, u periodu januar-maj 2014. godine ostvarili su turisti iz Rusije, koji su ostvarili 55.504

noćenja, što je 32% više u poređenju sa istim periodom 2013. godine, a za njima slede turisti iz Crne Gore, Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Slovenije.

KARAKTERISTIKE SMEŠTAJNIH KAPACITETA

Smeštajni kapaciteti predstavljaju osnov razvoja turizma na nekoj destinaciji. Strategija razvoja turizma u Srbiji (2006) ukazuje na nepovoljno stanje smeštajnih kapaciteta, a kao najznačajniji problemi izdvajaju se visoko učešće objekata niske kategorije, odnosno veoma nisko učešće kapaciteta visoke kategorije, sa posebnim akcentom na hotele sa četiri i pet zvezdica. Sa tim u vezi je i kvalitet usluge u smeštajnim kapacitetima koji je ocenjen kao nizak. Pored toga, nezavršen proces privatizacije, kao i loše sprovedene privatizacije onemogućavaju dalji razvoj smeštajnih kapaciteta, a neplanska gradnja pretila da ugrozi potencijal mnogih vrednih turističkih destinacija.

Tabela 5. Smeštajni kapaciteti u Srbiji u 2012. g. prema vrsti objekata

Vrsta smeštaja	Smeštajne jedinice	Ležaji	Smeštajne jedinice (%)	Ležaji (%)
Hoteli	15.348	30.676	33,35	27,05
Garni hoteli	1.270	2.758	2,76	2,43
Apart hoteli	275	945	0,60	0,83
Pansioni	93	222	0,20	0,20
Moteli	443	888	0,96	0,78
Turistička naselja	184	351	0,40	0,31
Apartmani	1.102	3.480	2,39	3,07
Kampovi i kampirališta	1.082	2.628	2,35	2,32
Privatne sobe	8.874	26.276	19,28	23,17
Privatne kuće	2.085	3.620	4,53	3,19
Gostionice sa prenoćištem	575	1.407	1,25	1,24
Prenoćišta (konačišta)	7.063	16.296	15,35	14,37
Hosteli	1.617	5.891	3,51	5,20
Banjska lečilišta	1.900	3.865	4,13	3,41
Klimatska lečilišta	913	2.316	1,98	2,04
Planinarski domovi	253	826	0,55	0,73
Radnička odmarališta	1.304	3.563	2,83	3,14
Dečja i omladinska odmarališta	1.355	6.423	2,94	5,66
Kola za spavanje i ručavanje	152	612	0,33	0,54
Ostalo	132	342	0,29	0,30
Ukupno:	46.020	113.385	100	100

Izvor: Program razvoja kampinga kao turističkog proizvoda, 2013, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Ukoliko posmatramo smeštajne kapacitete prema vrsti smeštaja u Srbiji (Tabela 5) u 2012. godini, najveći broj soba (33,35%) i ležaja (27,05%) se nalazi u hotelima. Slede

privatne sobe (19,28% soba i 23,17% ležaja) i prenoćišta (15,35% soba i 14,37% ležaja).

U funkciji poboljšanja kvaliteta usluge u 2012. godini donet je novi „Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata” (Službeni glasnik RS, broj 41/10, 103/10 i 99/12). Pravilnik je rađen po ugledu na pravilnik održanja *Hotel Stars Union*, koje je deo Evropskog udruženja hotela i restorana. Prema Pravilniku vrste ugostiteljskih objekata za smeštaj su: hotel, apart hotel, garni hotel, motel, turističko naselje, apartmansko naselje, kamp, pansion, hostel, prenoćište, odmaralište, kuća, apartman, soba, seosko turističko domaćinstvo, lovačka vila, lovačka kuća, lovačka koliba i drugi objekti za pružanje usluga smeštaja nezavisno od naziva pod kojim posluju (konačište, han, konak, etno kuća, vila, kampiralište, kamping odmorište, kamping stop, itd).

TREKUTNO STANJE SMEŠTAJNIH KAPACITETA

U Tabeli 6 dat je prikaz broja objekata i smeštajnih jedinica u Srbiji u 2012. i 2013. godini za objekte koji podležu kategorizaciji (izuzete su sledeće vrste smeštajnih kapaciteta: kamp, kuća, apartman, soba, seosko turističko domaćinstvo i lovačka vila).

Tabela 6. Pregled broja i strukture kategorisanih smeštajnih objekata hotelskog tipa u 2012. i 2013 godini (presek 30.04.2013)

Vrsta smeštajnog objekta	Broj objekata		Broj smeštajnih jedinica		Broj ležaja	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Hoteli	215	223	13.735	14361	22.166	23846
Garni hoteli	62	66	1.354	1346	2.062	2046
Apart hoteli	8	8	315	315	983	983
Depandansi	19	20	707	710	1.415	1421
Ukupno hotela	285*	297	16.111	16.723	26.626	28.296
Moteli	17	14	426	354	695	575
Turistička naselja	2	3	105	73	212	107
Apartm. naselja	1	3	25	189	120	342
Pansioni	3	1	73	25	107	120
Ukupno	327	318	16.741	17.373	27.760	29.440

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija

*bez depandansa

U 2013. godini u odnosu na 2012. godinu došlo je do blagog porasta broja hotelskih objekata, broja smeštajnih jedinica i ležaja. U pogledu ostalih kategorisanih smeštajnih objekata vidljiv je blagi pad njihovog broja, dok je broj ležaja u 2013. godini povećan za 1,06%.

U Tabeli 7 prikazan je broj objekata prema vrsti i kategoriji objekta. Najveći broj hotela u Srbiji ima dve (33,3%) i tri (32,3%) zvezdice, dok je najmanje hotela prve kategorije (3,7%). U slučaju drugih vrsta smeštajnih objekata, pored izuzetno niskog broja pansiona, turističkih naselja, apartamanskih naselja uočava se i nedostatak kategorija pojedinih vrsta objekata.

Prema podacima Ministarstva privrede, u odnosu na 2007. godinu do 2013. godine, novotvoreno je 55 hotela, 50 garni hotela i četiri apart hotela. Prema kategoriji, otvoren je relativno jednak broj hotela druge kategorije (33), hotela treće kategorije (31) i hotela četvrte kategorije (32), dok je hotela prve kategorije otvoreno šest, a hotela pete kategorije sedam. U pogledu drugih kategorisanih objekata za smeštaj otvorena su dva turistička naselja, druge i četvrte kategorije, jedan motel sa jednom zvezdicom, jedan pansion sa tri zvezdice i dva kampa, sa jednom i tri zvezdice. Ukupno je otvoreno 116 novih smeštajnih objekata.

Tabela 7. Prikaz broja smeštajnih kapaciteta prema vrsti i kategoriji objekata u 2013. godini (presek 30.04.2013)

Objekti	1*	2*	3*	4*	5*	Ukupno
Hoteli	19	71	74	50	9	223
Garni hoteli	4	23	21	16	2	66
Apart hoteli	0	5	1	2	0	8
Depandansi	1	8	6	5	0	20
Ukupno (bez depandansa)	23	99	96	68	11	297
Pansioni	1	0	1	1	-	3
Turistička naselja	0	1	1	1	-	3
Apartmentansko naselje	0	1	0	0	0	1
Moteli	8	2	4	-	-	14
Kampovi	2	2	1	0	-	5

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija

Dalja analiza uključuje isključivo hotelske kapacitete.

Nivo popunjenosti hotelskih kapaciteta, meren zauzetošću ležaja na godišnjem nivou, prema Republičkom zavodu za statistiku, iznosio je 25% u 2013. godini, što predstavlja 91 dan pune zauzetosti hotelskih kapaciteta. U kategorisanim hotelima ostvareno je 2,8 miliona noćenja (bez garni i apart hotela). Od ukupnog broja noćenja, najveći broj noćenja ostvaren je u hotelima druge kategorije (34%), zatim u hotelima treće kategorije (31%) i četvrte kategorije (23%), dok je najmanji broj noćenja ostvaren u hotelima prve (7%) i pete (5%) kategorije.

Tabela 8. Usporedni pregled hotelskih kapaciteta od 2009. do 2013. godine.

Godina/ Promena (%)	Hotel	Garni hotel	Apart hotel	Depan- dansi	Ukupno	Ukupan broj sm. jedinica	Ukupan broj ležaja
2009	204	27	0	11	231	14.558	23.613
2010	207	43	1	16	251	15.357	24.186
Promena 2010/09	1,5	59,2	100	45,4	8,6	5,5	2,4
2011	211	48	3	18	262	16.034	25.841
Promena 2011/10	1,9	11,6	200	12,5	4,3	4,4	6,8
2012	215	62	8	13	285	16.111	26.626
Promena 2012/11	1,9	29,2	166,6	-27,8	8,8	0,5	2,9
2013	223	66	8	20	297	16723	28.296
Promena 2012/13	3,7	6,4	0	53,8	4,2	3,7	6,3

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija

U tabeli 8 prikazan je broj hotela, garni hotela, apart hotela i depandanasa u periodu od 2009 do 2013. godine. U petogodišnjem periodu došlo je do porasta ukupnog broja hotela od 28,57%. Najveći rast broja hotela se dešava u 2013. u odnosu na 2012. godinu, dok garni hoteli najveći rast broja objekata beleže u 2010. godini. Ukupan broj smeštajnih jedinica najveći rast beleže u 2010. godini u odnosu na 2009. godinu, kada je isti iznosio 5,5%. U pogledu broja ležaja najveći rast ostvaren je u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu kada je iznosio oko 7%.

Tabela 9. Ukupan broj objekata, smeštajnih jedinica i ležaja prema kategoriji hotela u 2012. i 2013. godini

Vsta objekta	Broj objekata		Broj smeštajnih jedinica		Broj ležaja	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Hoteli						
1*	21	19	1.059	859	1.731	1.469
2*	67	71	3.079	3.467	5.461	6.346
3*	74	74	5.244	5.268	8.558	8.644
4*	46	50	3.425	3.664	5.196	5.963
5*	7	9	928	1.103	1.190	1.424
Garni hoteli						
1*	4	4	73	64	104	97
2*	21	23	341	379	540	596
3*	20	21	392	389	633	629
4*	15	16	486	452	711	650
5*	2	2	62	62	74	74

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija

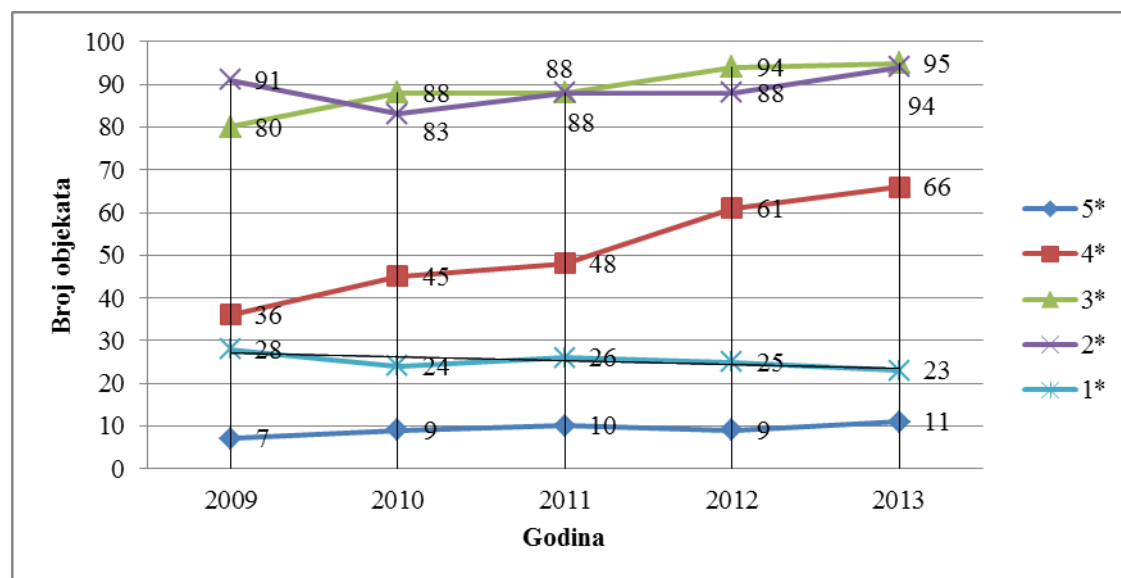
Prema kategoriji hotela upoređujući 2012. i 2013. godinu ne dolazi do značajnih promena u pogledu broja objekata, broja smeštajnih jedinica i broja ležaja, što je vidljivo u Tabeli 9.

Tabela 10. Procentualno učešće pojedinih kategorija hotela u strukturi hotelskih kapaciteta od 2009 do 2013. godine

Godina	2009	2010	2011	2012	2013
Ukupan broj objekata	242	249	260	277	289
Učešće kategorije (%) Bez depandansa i apart hotela					
5*	2,9	3,6	3,9	3,2	3,8
4*	14,9	18,0	18,5	22,1	22,8
3*	33,0	35,2	33,6	33,9	32,8
2*	37,6	33,2	34,3	31,7	32,5
1*	11,6	9,6	9,6	9,0	7,9

Izvor: Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija

U Tabeli 10 prikazano je procentualno učešće kategorija hotela u ukupnom broju objekata. U periodu od 2009. do 2013. godine u pogledu kategorije hotela, povećano je učešće hotela prve i druge kategorije. Treća kategorija ima relativno stabilno učešće, koje se nije značajno menjalo tokom pet godina. Hoteli sa dve i tri zvezdice beleže pad učešća u ukupnom broju hotela.



Grafikon 1. Promene broja hotela u u periodu 2009-2013. prema kategoriji objekta (bez apart hotela i depandansa)

Radi bolje ilustracije promene broja hotela u periodu od 2009. do 2013. godine dat je grafički prikaz (Grafikon 1). Vidljivo je da najveći rast beleži druga kategorija objekata, odnosno hoteli sa četiri zvezdice, čiji se broj gotovo udvostručava, odnosno rast broja ove kategorije objekata iznosi 83,3%. Prva kategorija objekata beleži rast od 57,1%. Treća kategorija objekata beleži rast 18,7%. Objekti sa dve zvezdice u

posmatranom periodu imaju najniži rast od 3,2%. Smanjenje broja objekata uočava se samo kod hotela sa jednom zvezdicom i iznosi 17,8%.

DOSADAŠNJI REZULTATI I PERSEKKTIVE BUDUĆEG RAZVOJA HOTELIJERSTVA

Društveno-političke i ekonomske promene u Srbiji s kraja 20. i na početku 21. veka (tranzicija, privatizacija itd) uticale su na smanjenje materijalne osnove turizma i investicija, što je dovelo do pada broja ležaja u Republici Srbiji. Smanjene investicije u turizmu, sticanje imidža nestabilnog i nesigurnog regiona, kao posledice ratova vođenih u okruženju i opšte privredne stagnacije, praćene mnogim problemima (nezaposlenost, neadekvatna kvalifikaciona i obrazovna struktura kadrova zaposlenih u turizmu, hiperinflacija, međunarodna izolacija, usled sankcija uvedenih od strane OUN, NATO bombardovanje itd), uslovili su vrlo loše rezultate poslovanja turističke privrede (Bjeljac, Popović, 2004).

Svojinska transformacija hotelijerstva Srbije je očekivani zamajac u modernizaciji i osavremenjavanju hotelijerskih kapaciteta, što treba da doprinese bržem prilagođavanju potrebama savremenih potrošača. Broj objekata i kvalitet usluga u njima pretrpeo je značajnu kvalitativnu promenu (Kosar, 2002; Vukosav, Ćurčić, 2009).

Od donošenja Strategije razvoja turizma u Srbiji 2006. godine, došlo je do značajnih pozitivnih promena u pogledu smeštajnih kapaciteta.

Značajan porast broja objekata je primećen u 2007. i 2008. godini, ali je usled globalne ekonomske krize u narednim godinama taj rast usporen. Analize su pokazale da je u periodu 2006-2008. godine u Srbiji izgrađeno 34 nova hotela, a renovirano 33 hotela. U periodu 2009-2012. taj broj iznosio je 22 nova i 20 renoviranih hotela.

U periodu 2008-2012. broj registrovanih soba i ležaja je ostao praktično na istom nivou u prvoj i poslednjoj pomenutoj godini. Važno je, međutim napomenuti, da je na pad broja soba i ležaja u 2012. godini, značajno uticalo zatvaranje velikih hotela usled renoviranja.

U pogledu hotelskog smeštaja dolazi do značajnog razvoja u periodu od 2009. godine, posebno u pogledu objekata druge kategorije. Hoteli sa značajnim smeštajnim kapacitetima koji su u periodu od 2007–2013. godine renovirani i ponovo počeli sa radom ili su unapredili kvalitet i dobili višu kategoriju su: Park-Ruma (69 smeštajnih jedinica), Grand-Niš (46 smeštajnih jedinica), Metropol-Beograd (164 smeštajnih jedinica), Izvor-Arandelovac (165 smeštajnih jedinica), Tulip inn putnik Beograd (97 smeštajnih jedinica), Aleksandar-Noví Sad (33 smeštajnih jedinica), Jezero-Bor (111 smeštajnih jedinica), Design Hotel Queen Astoria-Beograda (85 smeštajnih jedinica), Vila Lago-Subotica, Junior-Brzeće (78 smeštajnih jedinica) (Pindžo, Barjaktarović, 2013).

Od suštinskog značaja za unapređenje hotelske ponude u Srbiji jeste obezbeđivanje povoljnog investicionog ambijenta za dalja ulaganja u smeštajne kapacitete, gde bi u fokusu bili prvenstveno strani investitori, čime bi se pored finansijskih resursa, obezbedio i transfer tehnologija, znanja i iskustva.

U tom smislu, ulazak međunarodnih hotelskih lanaca na tržište Srbije, poboljšaće hotelsku ponudu Srbije u kvalitativnom i kvantitativnom smislu (Mašić, 2012). Do 2009. godine u Srbiji je poslovalo samo tri hotelska lanca i to: *Hyatt Hotels & Resorts*, *InterContinental Hotel Group* i *Best Western International*, u okviru kojih je poslovalo samo pet hotelskih objekata. Iako u Srbiji i danas postoji skroman broj hotelskih objekata koji posluju pod imenom globalnih hotelskih operatera, otvaranje objekata pod imenima *Falkenstainer Hotels & Residences*, *Starwood Hotels & Resorts*, *Louvre Hotels Group* i *Eix Hotels*, izuzetno je pozitivno uticalo na hotelsku ponudu Srbije.

Hotelski lanci u Srbiji posluju pod različitim ugovornim aranžmanima kao što su zajednička ulaganja, ugovor o franšizingu, ugovor o menadžmentu i drugi oblici partnerstava. U Tabeli 11. dat je prikaz objekata koji posluju u okviru međunarodnih hotelskih lanca, mesto u kojem se objekat nalazi i kategorija kojoj pripada. Najveći deo kapaciteta nalazi se u glavnim administrativnim centrima.

Pored toga renoviranje i otvaranje novih hotelskih objekata koji posluju pod upravom domicijalnih kompanija takođe su značajno uticali na hotelsku ponudu u Srbiji, a među njima su najistaknutiji primeri objekata u okviru grupacije A hoteli kojima pripadaju sedam hotela širom Srbije, a koji su otvoreni ili su u fazi rekonstrukcije ili izgradnje, objekti MK grupe na Kopaoniku i u Beogradu, hoteli Mona na Zlatiboru i hotel Argo u Beogradu kojima upravlja Mona hotel management doo i drugi.

U Srbiji je, u narednom periodu, najavljeno otvaranje nekoliko objekata koji će poslovati pod imenom nekih od brendova međunarodnih hotelskih lanaca i to: *Holiday Inn Express (InterContinental Hotel Group)*, *Courtyard Belgrade City Center (Marriott International Inc)*, objekat iz lanca *Kempinski Hotels*, kao i objekti brendova *Holiday Inn* u Novom Sadu i Kragujevcu. Otvaranje novih objekata međunarodnih hotelskih lanaca obezbediće Srbiji kao turističkoj destinaciji ekonomsku korist, promociju i prepoznatljivost na svetskom tržištu, a standardi međunarodnih kompanija u svim sferama poslovanja pozitivno će uticati na podizanje ukupnog kvaliteta smeštajnih kapaciteta na destinaciji.

Tabela 11. Objekti hotelskih lanaca u Srbiji u 2014. godini

Hotelski lanac	Hotel	Lokacija	Kateogrija	Broj smeštajnih jedinica
Best Western International	Best Western Hotel Šumadija	Beograd	4*	104
	Best Western Hotel M	Beograd	4*	180
	Best Western Prezident Hotel	Novi Sad	5*	41
	Premier Prezident Garni Hotel	Sremski Karlovci	5*	9
	Best Western Hotel My Place	Niš	4*	30
	Best Western Plus Hotel Park	Ruma	4*	73
	Best Western Hotel Gloria	Subotica	4*	32
Hyatt Hotels & Resorts	Hyatt Regency	Beograd	5*	302
Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	Metropol Palace	Beograd	5*	239
InterContinental Hotel Group	Holiday Inn Beograd	Beograd	4*	140
	Crowne Plaza	Belgrade	4*	325
Falkenstainer Hotels & Residences	Hotel Stara Planina	Stara Planina	4*	146
	Hotel Belgrade	Beograd	4*	170
Carlson Rezidor Hotel Group	Radisson Blu Old Mill Hotel	Beograd	4*	236
Louvre Hotels Group	Tulip Inn Putnik Belgrade	Beograd	3*	105
Eix Hotels	Hotel Srbija	Vršac	3*	72

Pored ulaganja u kvantitativno povećanje smestajnih jedinica, prevashodno bi se trebalo usmeriti na rekonstrukciju, adaptaciju, modernizaciju i racionalizaciju velikog broja smeštajnih kapaciteta, posebno hotela sa jednom, dve i tri zvezdice i drugih vidova smeštaja. Potrebno je prilagoditi se novoj tražnji i savremenim trendovima (npr. ulaganja u razvoj smeštajne ponude na eko destinacijama u vidu kamping ponude, otvaranje motela adekvatnog kvaliteta usluge na tranzitnim putevima, poboljšati ponudu omladinskog turizma itd).

Jedan od rastućih trendova u turizmu jeste sve veća ekološka svest turista, te bi država trebalo da određenim podsticajnim merama navede ugostiteljski i turistički sektor da svoj dalji razvoj planiraju u tom pravcu. Na ovaj način destinacije u Srbiji mogle bi da obezbede ovaj, danas sve važni vid promocije, a pored toga korist u vidu ušteda i smanjene zagađenosti u okviru destinacije obezbedio bi dalji razvoj turizma na destinaciji u skladu sa principima održivosti. Sredstava poslovni subjekti mogu obezbediti kroz projekte EU, ali bi i država i poslovne banke trebale da obezbede povoljne kredite za ove namene.

Na kraju, značajno je napomenuti da u periodu od donošenja Strategije razvoja turizma, nije implementiran sveobuhvatan sistem praćenja performansi hotelskog sektora. U cilju izrade pomenute strategije sprovedeno je primarno istraživanje hotelskog sektora, nakon čega nisu rađena ozbiljnija primarna istraživanja, zbog čega je od posebne važnosti definisanje standarda statističkog praćenja i sporvođenje istraživanja performansi hotelskog sektora.

Pored finansijskih merila performansi, glavni indikator poslovanja treba da bude iskustvo klijenta. Bilo bi korisno da se kroz posebne projekate obezbedi jedinstven način merenja satisfakcije gostiju i satisfakcije zaposlenih u hotelima u Srbiji, kako bi se ovaj sektor razvijao u skladu sa potrebama tražnje.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Upravljanje promenama i konstatno uvođenje inovacija jedan je od ključnih aktivnosti menadžmenta organizacija, od čije aktivnosti ne zavisi samo rast i razvoj organizacije, već i opstanak.

Upravljanje inovacijama podrazumeva niz aktivnosti na generisanju, odabiru, implementaciji i komercijalizaciji ideja u okviru određenog internog i eksternog konteksta. Eksterno okruženje uključuje faktore koje je veoma teško kontrolisati. Međutim podršku inovacijama moguće je obezbediti kreiranjem odgovarajućeg internog okruženja sačinjenog od niza faktora kao što su organizaciona kultura i klima, stil liderstva i spremnost organizacije da uči. Upravo ovi faktori predstavljaju katalizator ili inhibitor inovacija na organizacionom nivou.

Uvidom u aktuelnu literaturu autor je izvršio odabir metodologije i mernih instrumenata podesnih za problem istraživanja doktorske disertacije. Proces izrade doktorske disertacije sastojao se iz nekoliko faza i prikazan je na Šemi 1.

Prva faza kabinetskog istraživanja, uključila je proučavanje naučne i stručne literature koja je bila osnov za postavljanje problema istraživanja. U fokusu istraživanja bili su organizacioni faktori – transformaciono i transakciono liderstvo, organizaciona klima, organizaciono učenje, i njihov uticaj na inovacije. Takođe istražena je relacija između inovativnosti i stvaranja vrednosti za goste hotela.

Sledeća faza uključila je odabir instrumenata koji će biti korišćeni u istraživanju, a zatim je pristupljeno pilot istraživanju. Nakon provere pouzdanosti i validnosti upitnika obavljeno je terensko istraživanje.

Nakon prikupljanja podataka, pristupljeno je proveriti kvaliteta prikupljenih podataka, odnosno isključivanje upitnika koji nisu adekvatno popunjeni iz istraživanja. Usledio je unos podataka u statistički program, statistička obrada podataka i analiza dobijenih rezultata. Na osnovu dobijenih rezultata i diskusije, izvedeni su zaključci istraživanja, odnosno teorijske i praktične implikacije rezultata istraživanja.

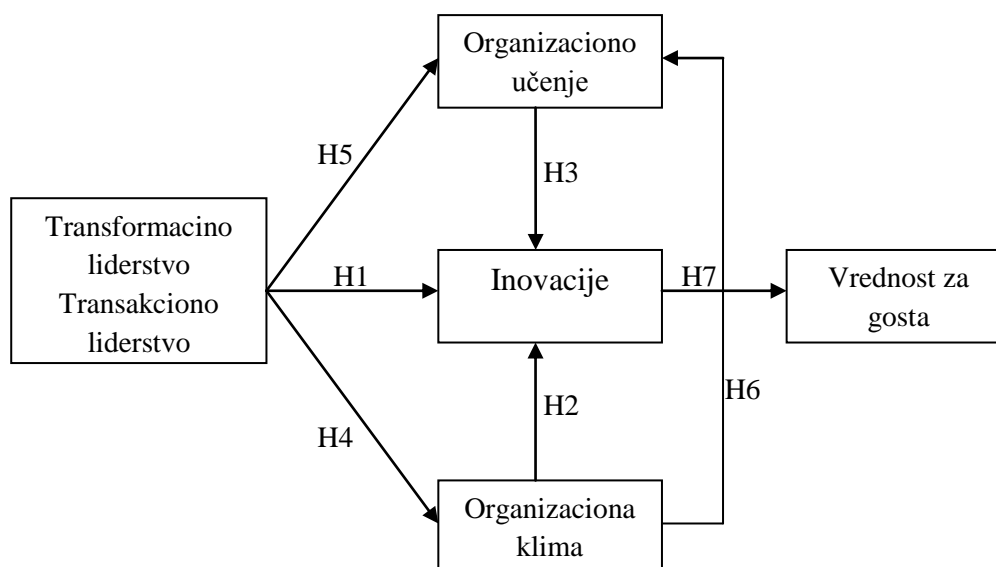


Šema 1. Proces izrade doktorske disertacije

PROBLEM, CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja je ispitivanje međudnosa transformacionog lidestva, transakcionog liderstva, organizacione klime, organizacionog učenja, inovacija i stvaranja vrednosti za goste hotela.

Cilj istraživanja je da se utvrdi u kom stepenu transformaciono liderstvo, transakciono liderstvo, dimenzije organizacione klime i dimenzije organizacionog učenja doprinose inovacijama u hotelima, kao i da se utvrdi u kojom meri inovacije utiču na stvaranje vrednosti za goste. Takođe, biće ispitani međudnosi transformacionog i transakcionog liderstva, dimenzija organizacione klime i dimenzija organizacionog učenja.



Šema 2. Hipotetski model istraživanja

Operacionalizacija osnovnog cilja doktorske disertacije data je kroz opštu hipotezu:

H₀: Na inovacije u hotelijerstvu utiču transformaciono i transakciono liderstvo, dimenzije organizacione klime i dimenzije organizacionog učenja,

i sedam posebnih hipoteza:

H₁: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju inovacije.

H₂: Dimenzije organizacione klime predviđaju inovacije.

H₃: Dimenzije organizacionog učenja predviđaju inovacije.

H₄: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju dimezije organizacione klime.

H₅: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju organizaciono učenje.

H₆: Dimenzije organizacione klime predviđaju organizaciono učenje.

H₇: Inovacije utiču na kreiranje vrednosti za gosta.

Hipotetski model istraživanja prikazan je na Šemi 2.

Pored osnovnog cilja istraživanja, zadatak rada jeste kreiranje i testiranje testiranje kauzalnog modela nastanka vrednosti za goste, od varijabli koje su bile uključene u ovo istraživanje. Model će biti testiran programom za modelovanje strukturalnim jednačinama koristeći metod maksimalne verodostojnosti za procenu parametara.

Takođe, u disertaciji će biti utvrđeno da li postoji povezanost između kategorije hotela i inovativnosti, odnosno da li je inovativnost različita u hotelima u zavisnosti od kategorije hotela, što je operacionalizovano kroz sledeću hipotezu:

H₈: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti u zavisnosti od kategorije hotela.

Sledeći cilj rada bio je utvrđivanje inovativnosti hotela u zavisnosti od turističkog klastera kojem pripada, što je operacionalizovano kroz sledeću hipotezu:

H9: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti hotela u zavisnosti od turističkog klastera kojem hotel pripada.

Poslednji cilj rada bio je utvrđivanje razlike u pogledu inovativnosti u četiri turistička klastera Srbije u zavisnosti od kategorije hotela. Dvofaktorskom analizom varijanse pokušaćemo da utvrdimo da li kategorija hotela i turistički klaster kome hotel pripada imaju zajednički uticaj na nivo inovacija u hotelima. Cilj je operacionalizovan preko sledeće hipoteze:

H10: Postoji statistički značajan zajednički uticaj kategorije hotela i turističkog klastera na inovativnost hotela.

PROCEDURA PRIKUPLJANJA PODATAKA

Za potrebe disertacije sprovedeno je istraživanje kvantitativnog tipa koje je realizovano metodom anketiranja zaposlenih u hotelima u Srbiji. Anketiranje predstavlja istraživački postupak kojim se ispitanicima postavljaju pitanja u vezi sa činjenicama od naučnog interesa, a koje su poznate ispitanicima, ili pitanjima u vezi s mišljenjem ispitanika (Mihailović, 1999). Upitnik koji se sastojao od otvorenih i zatvorenih pitanja. Primer upitnika dat je u Prilogu 1.

U istraživanju je učestvovalo 57 hotela u Srbiji, što predstavlja 19,2% od ukupnog broja hotela u Srbiji uključujući garni i apart hotele. U istraživanju su obuhvaćene prva, druga i treća kategorija hotela, garni hotela i apart hotela. Istraživanjem je obuhvaćeno 36,3% objekata prve kategorije, 35,2% druge kategorije i 30,2% treće kategorije od ukupnog broja objekata u okviru kategorije, odnosno 32,5% objekata od 175 hotela koji pripadaju ovim kategorijama. Kako bi se dobili objektivniji podaci, u istraživanje su uključeni hoteli iz sva četiri turistička klastera.

Istraživanje je sprovedeno u dve faze. Prva faza sprovedena je od marta do maja 2013. godine kada je prikupljeno 212 potpunih upitnika, od čega je zadržano 197 validno popunjena upitnika, od ukupno 250 distribuiranih upitnika u 27 objekta. U prvoj fazi upitnici su prikupljeni iz 20 hotela prve, druge i treće kategorije u Srbiji. Uzorak prikupljen u prvoj fazi istraživanje poslužio je za realizaciju pilot istraživanja kako bi se izvršila prilagođavanje, kao i provera validnosti i pouzdanosti instrumenta.

Nakon sprovođenja pilot istraživanja i analize rezultata usledila je druga faza, istraživanja koja je trajala od marta do avgusta 2014. godine, kada je distribuirano 452 upitnika u 46 objekta. Vraćeno je 384 popunjena upitnika od čega je zadržano 315 validno popunjenih upitnika iz 37 hotela. Upitnici koji su imali previše nedostajućih podataka ili za koje je uvidom utvrđeno da su nasumično popunjavani nisu bili uključeni u istraživanje. Nevažecih upitnika u drugoj fazi istraživanja bilo je 69.

U obe faze istraživanja ukupno je distribuirano 702 upitnika od kojih je vraćeno 596 upitnika, a u istraživanje je uključeno 512 validno popunjenih upitnika. Procenat vraćenih upitnika od ukupno distribuiranih upitnika je 84,9%, što predstavlja visoku stopu realizacije i daje potrebnu pouzdanost i validnost rezultatima analize podataka.

Prvi korak u terenskom istraživanju podrazumevao je stupanje u kontakt sa menadžerima 84 hotela, od čega je 11 objekata (13%) odmah odbilo istraživanje. Kao razlog odbijanja učestvovanja u istraživanju menadžment hotela je najčešće navodio trenutno preveliki obim posla, nedovoljnu anonimnost upitnika i postojanje internih standarda koji nisu dozvoljavali mogućnost sprovođenja istraživanja. Većina kontaktiranih menadžera hotela bila je zainteresovana za istraživanje i rezultate istraživanja. Pojedini menadžeri zahtevali su komentare rezultata za hotele kojima su rukovali. Pozitivan odgovor za sprovođenje istraživanja dobijen je u 73 hotelska objekta, od čega je 57 hotela vratilo validne upitnike (78%).

Upitnik je distribuiran lično i poštom, anketiranje je bilo klasično „papir-olovka”. Uz svaki upitnik, priloženo je propratno pismo sa objašnjenjem cilja istraživanja i identiteta istraživača. Kako bi se dobili što iskreniji odgovori, svi ispitanici, kao i menadžment hotela bili su obavješteni da je istraživanje anonimno, te da će svi podaci biti prikazani zbirno i da će se rezultati koristiti isključivo u naučno-istraživačke svrhe. Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno oko 20 minuta.

Pre samog anketiranja zaposlenih, autor je stupao u kontakt telefonski ili elektronski sa menadžerom hotela ili menadžerom ljudskih resursa, nakon čega je dogovaran sastanak. U slučaju da menadžer odobri istraživanje, broj upitnika koji je dostavljan hotelima, određen je na osnovu okvirnog broja zaposlenih u objektu i po preporuci menadžera. Pre dostavljanja upitnika zaposlenima, zaduženo lice za sprovođenje istraživanja u datom objektu zajedno je sa istraživačem pročitalo pitanja. Na ovaj način istraživač je dao dodatna objašnjenja i eventualna razjašnjenja nepoznate terminologije.

UZORAK ISPITANIKA

Ciljnu populaciju činili su zaposleni u hotelima Srbiji. Prema podacima Statističkog godišnjaka (2013) u 2012. godini u ugostiteljstvu je bilo 20.306 zaposlenih, od čega je 9.492 zaposlenih radilo u smeštajnim objektima.

Za određivanje potrebne veličine uzorka ne postoji opšte važeće pravilo. Uzorci manji od 30 smatraju se malim uzorcima, uzorci od 30 do 100 smatraju se srednjim uzorcima, dok se uzorci veći od 100 smatraju velikim uzorcima (Fajgelj, 2007).

Uzorak je činilo 512 ispitanika zaposlenih u hotelima sa prve, druge i treće kategorije. Adekvatnost uzorka proverena je korišćenjem *Raosoft* kalkulatora⁵ za procenu veličine uzorka. Preporučena veličina uzorka gde je marginalna greška 5%, nivo pouzdanosti 95%, varijansa u populaciji 50% na veličini populacije od 9.492 iznosi 370 ispitanika, zbog čega je uzorak od 512 ispitanika zadovoljavajući.

Metod uzorkovanja je bilo prigodno (dobrovoljno) uzorkovanje. Prigodno biranje zasniva se na biranju onih članova populacije koji su dostupni, odnosno raspoloživi (Fajgelj, 2007).

Uzorak su činili zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, različitog obrazovnog nivoa, radnog iskustva u ugostiteljstvu i radnog staža u hotelu. Prosečan broj ispitanika po hotelu bio je 8,98. Frekvencije ispitanika se kreću od jednog zaposlenog (0,2%) do 33 zaposlena (6,4%) po objektu.

UPITNIK I VARIJABLE ISTRAŽIVANJA

Za potrebe istraživanja korišćen je upitnik koji se sastojao iz dve celine. U prvoj celini merene su sociodemografske varijable ispitanika: pol, starost, obrazovanje, broj godina radnog iskustva u ugostiteljstvu, broj godina radnog iskustva u hotelu, hijerarhijski nivo posla. Pitanja su bila otvorenog i zatvorenog tipa. Takođe, u prvom delu ankete, ispitanici su odgovarali na pitanja vezana za njihovo učešće u različitim edukativnim aktivnostima vezanim za unapređenje znanja i veština značajnih za posao koji obavljaju.

Drugu celinu upitnika činilo je pet instrumenata kojima je meren stav zaposlenih prema inovacijama, transformacionom i transakcionom liderstvu, organizacionoj klimi, organizacionom učenju i kreiranju vrednosti za goste. Korišćen upitnik sadržao je iskaze koji su preuzeti iz predhodnih istraživanja i prevedeni sa engleskog na srpski jezik. Svi iskazi su prilagođeni ispitanicima kojima je srpski maternji jezik. Prilikom prevođenja nastojano je da se zadrži isti smisao iskaza. Konačna verzija upitnika na srpskom jeziku data je profesorima univerziteta i studentima doktorskih studija na pregled, kako bi se otklonile eventualne nejasnoće nastale prilikom prevođenja.

Od ispitanika se očekivalo da izraze stepen slaganja sa iskazima na petostepenoj skali Likertovoj skali, gde je 1 označavalo potpuno neslaganje, a 5 u potpunosti slaganje sa iskazom (ajtemom).

Instrument za merenje inovacija sadržao je 28 ajtema podeljenih u šest dimenzija (Nasution et al. 2011; Hogan et al, 2011):

⁵ Online kalkulacija izvršena na Internet stranici: www.raosoft.com/samplesize.html

- Inovacije proizvoda/usluga (pet ajtema) - podrazumevaju nove proizvode i usluge koje se nude od strane organizacije kako bi se zadovoljili zahtevi korisnika (Damanpour, 1991);
- Inovacije procesa (pet ajtema) - podrazumevaju nove elemente koji se uvode u proizvodnju/pružanje usluga, kao što su novi materijali, specifikacije zadataka, mehanizmi protoka informacija i nova oprema koja se koristi kako bi se proizveli proizvodi ili pružile usluge, odnosno predstavljaju promene u načinu proizvodnje ili pružanju usluga (Damanpour, 1991);
- Upravljačke inovacije (pet ajtema) uključuju promene metoda u poslovanju, promene organizacione strukture, politike, metoda rada i procedura i značajne su za promenu upravljačke prakse (Hine, Ryan, 1999);
- Inovacije u odnosu sa klijentima (pet ajtema) - predstavljaju sposobnost organizacije da ponudi proizvode i usluge koji će obezbediti jedinstvene koristi klijentima, kao i sposobnost organizacije da na inovativne načine rešava probleme klijenata (Hogan et al, 2011);
- Inovacije marketinga (četiri ajtema) - predstavljaju sposobnost organizacije da razvija i implementira nove načine promocije i inovativne marketing programe (Hogan et al, 2011);
- Tehnološke inovacije (četiri ajtema) podrazumevaju sposobnost organizacije da usvoji korišćenje novih softvera, integrisanih sistema i tehnologije (Hogan et al, 2011).

Transformaciono i transakciono liderstvo je mereno pomoću instrumenta *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) koji razvijaju Bass i Avolio (1994). Zbog dužine originalnog upitnika u istraživanju su korišćeni reprezentativni ajtemi originalnog upitnika, 12 ajtema za transformaciono liderstvo i tri ajtema za transakciono liderstvo.

Organizaciona klima merena je instrumentom pod nazivom *Organizational Climate Questionnaire* autora Koy i DeCotiis (1991). Skala se sastojala od 45 ajtema podeljenih u osam dimenzija:

- Autonomija (pet ajtema) - predstavlja percepciju mogućnosti da zaposleni samostalno određuje način na koji obavljaju postavljene zadatke, da sami definišu procedure, ciljeve i prioritete;
- Kohezija (pet ajtema) - predstavlja percepciju zajedništva u okviru organizacije, uključuje spremnost zaposlenih da pomognu drugim zaposlenima;
- Poverenje (pet ajtema) - podrazumeva percepciju slobode zaposlenih da otvoreno komuniciraju sa zaposlenima koji se nalaze na višim nivoima u organizaciji, čak i o osetljivim i ličnim pitanjima, uz očekivanje da integritet takve komunikacije ni u kom slučaju neće biti narušen;
- Pritisak (pet ajtema) - predstavlja percepciju zaposlenog da ima premalo vremena da izvrši zadatke koji su mu dodeljeni i da oseća stres koji je povezan sa njegovim radnim mestom;

- Podrška (pet ajtema) - podrazumeva podršku rukovodica po pitanju akcija zaposlenih i njegovu spremnost da ih podrži u nastojanju da uče iz sopstvenih grešaka, bez straha od mogućih posledica;
- Priznanja (pet ajtema) - podrazumeva percepciju zaposlenih da rukovodioci prepoznaju rezultate koje zaposleni ostvaruju;
- Fer odnos (pet ajtema) - podrazumeva percepciju zaposlenih da su organizacione procedure, prakse i politika organizacije konzistentne i da se jednako primenjuju na sve zaposlene;
- Podrška inovacijama (pet ajtema) - podrazumeva percepciju zaposlenih da se u organizaciji podržavaju promene i kreativnost, da se ceni spremnost na rizik i prihvatanje poslova u kojima zaposleni imaju malo ili uopšte nemaju iskustva.

Organizaciono učenje (Calantone et al, 2002; Nasution et al, 2011), mereno je pomoću ajtema preuzetih iz radova različitih autora (Day 1994; Senge 1990; Tobin, 1994). Ajtemi su objedinjeni u četiri dimenzije:

- Posvećenost učenju (pet ajtema) – podrazumeva stepen u kojem organizacija vrednuje i promoviše kulturu učenja (Galer, Van der Haijden, 1992; Sinkula et al, 1997);
- Zajednička vizija (šest ajtema) - predstavlja jedinstven ideal i pogled na budućnost i predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije (Sinkula et al, 1997);
- Otvorenost ka učenju, idejama i promenama (četiri ajtema) - podrazumeva spremnost organizacije da kritički sagleda i oceni rutine u organizaciji. Takođe, podrazumeva spremnost članova organizacije za prihvatanje novih ideja i spremnost na promene (Hult, Ferell, 1997);
- Intraorganizaciono učenje (šest ajtema) – podrazumeva kolektivno mišljenje i ponašanje svih članova organizacije po pitanju širenja znanja između organizacionih jedinica (Hult, Ferell, 1997).

Skala koja meri vrednost za gosta modifikovana je prema radovima Sweeney i Soutar (2001) i Petrick (2002), a preuzeta je iz radova autora Nasution et al (2011). Skala se sastojala iz 12 ajtema podeljenih u tri dimenzije:

- Reputacija (šest ajtema) - podrazumeva opaženi kvalitet usluge i reputaciju, i u određenoj meri podrazumeva emocionalnu vrednost;
- Vrednost za novac (tri ajtema) - stavlja u odnos korist koju dobija i novčani izdatak koju ima gost;
- Prestiž (tri ajtema) - predstavlja socijalnu vrednost i podrazumeva predstavu koju imaju drugi po pitanju boravka gostiju u određenom hotelu.

Dimenzije Reputacija, Vrednost za novac i Prestiž odabrane su jer predstavljaju različite i značajne aspekte vrednosti za goste hotela.

NAČIN OBRADJE PODATAKA

Nakon prikupljanja podataka, pristupljeno je statističkoj obradi podataka i pripremi dobijenih rezultata za analizu i tumačenje. Podaci su obrađeni odgovarajućim matematičko-statističkim postupcima čije objašnjenje sledi u nastavku.

Podaci su pripremljeni i analizirani pomoću statističkog softvera IBM SPSS 20.0 i programa za modelovanje strukturalnim jednačinama IBM AMOS 20.0. Metode statističke obrade podataka korišćene u disertaciji su:

- deskriptivna statistika,
- provera pouzdanosti instrumenta,
- korelaciona analiza,
- regresiona analiza,
- modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM),
- jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA) i
- dvofaktorska analiza varijanse.

Deskriptivna statistika predstavlja metod za utvrđivanje određenih parametara koji su relevantni za opis ponašanja posmatranih obeležja, koji su podeljeni u tri grupe: mere centralne tendencije, mere varijabilnosti i mere oblika distribucije. U istraživanju su korišćeni sledeći pokazatelji deskriptivne statistike: aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD) i raspon vrednosti promeljivih (min, max). Takođe korišćena je frekvencija, odnosno prebrojavanje ili deskripcija kategorijalnih varijabli. S obzirom da asimetrija i spljoštenost raspodele promenljivih nemaju znatnijeg uticaja na rezultate ako je uzorak razumno velik (Tabachnick, Fidell, 2007; Pallant, 2010), vrednosti simetričnosti (*skew.*) i spljoštenosti (*kurt.*) distribucije nisu prikazani.

Zbog upotrebe parametrijskih testova, proverena je normalnost distribucije. Normalna raspodela je simetrična, zvonolika kriva s najvećim brojem rezultata u sredini i manjem brojem rezultata prema krajevima zvona.

Pouzdanost skale proverena je pomoću pouzdanosti interne konzistencije, odnosno putem Kronbahovog alfa koeficijenta. Kronbahov alfa koeficijent predstavlja meru korelacije između grupe pitanja unutar jedne dimenzije. Što je Kronbahov alfa koeficijent veći, to su tvrdnje po svom sadržaju homogenije i mere jedan, a ne više faktora. U idealnom slučaju bi Kronbahov koeficijent trebao da bude veći od 0,7 (Nunnally, 1978).

Korelaciona analiza podrazumeva opisivanje jačine i smera linearne veze između dve promenljive. U analizi je korišćen koeficijent Pirsonove linearne korelacije koji je prikladan za intervalne promenljive. Koeficijenti Pirsonove korelacije (r) mogu poprimiti vrednosti od -1 do 1. Predznak pokazuje da li je korelacija pozitivna ili negativna, dok apsolutna vrednost koeficijenta pokazuje jačinu veze. Cohen (1988) daje sledeće smernice za veličinu korelacije, odnosno koeficijenta Pirsonove

korelacije (r): od 0,10 do 0,29 - mala korelacija, od 0,30 do 0,49 - srednja korelacija, od 0,50 do 1- velika korelacija.

Regresiona analiza je skup statističkih metoda kojima se otkriva da li postoje veze između posmatranih pojava i kakve su po obliku i smeru. Regresija istražuje vezu jedne neprekidne zavisne promenljive i više nezavisnih promenljivih, odnosno prediktora. U slučaju više prediktorskih promenljivih, odnosno multiple regresione analize, koeficijent determinacije (R^2) pokazuje prediktivnu moć svake nezavisne promenljive, tj. meri se koliko bi ona poboljšala model koji se sastoji od drugih nezavisnih promenljivih. Pojedinačni doprinosi postoje za prediktore koji imaju statističku značajnost $p < 0,01$ i $p < 0,05$. Nedostajući podaci u regresionoj analizi zamenjeni su srednjim vrednostima promenljivih. S obzirom da se radi o vrlo „osetljivoj“ statističkoj tehnici, preliminarnim analizama dokazano je da pretpostavke normalnosti, linearnosti, multikolinearnosti i homogenosti varijanse nisu bile narušene.

Kako bi se testirao hipotetski model korišćeno je modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM), koji daje uvid koliko je testirani model u saglasnosti sa podacima. U podacima može postojati i više od jednog statistički značajnog teorijskog modela, te indeksi pogodnosti omogućavaju evaluaciju različitih modela. Kod modelovanja strukturalnim jednačinama naglasak nije samo na statističkoj značajnosti jednog modela, nego i na dokazivanju da je taj model bolji od drugih kompetitivnih modela.

Jednofaktorska analiza varijase (*one-way* ANOVA) istražuje uticaj jedne nezavisne promenljive na zavisnu. Nezavisne promenljive se nazivaju faktori uticaja i oni sadrže više nivoa (grupa), a njihov efekat se odražava na nivo zavisne promenljive. Za izračunavanje veličine uticaja korišćen je eta kvadrat. Parcijalni eta kvadrat je količnik dela varijase zavisne promenljive objašnjenog različitim kategorijama nezavisne promenljive, tj. varijansom između grupa i ukupne varijanse, jednake zbiru predhodne i varijase unutar grupa. Eta kvadrat ima vrednost između 0 i 1. Kada je vrednost jednaka 0, to ukazuje da su srednje vrednosti posmatrane zavisne promenljive za sve kategorije jednake, tj. da nezavisna promenljiva ne utiče na zavisnu. Suprotno tome, kada je eta kvadrat jednak 1, znači da se posmatrana obeležje ne menja unutar kategorije, već samo između različitih kategorija. Cohen (1988) daje sledeće smernice za merenje uticaja: 0,01 je mali uticaj, 0,06 je umeren uticaj i 0,14 je veliki uticaj.

Dvofaktorska analiza varijase omogućava istraživanje pojedinačnog i zavisnog uticaja dve nezavisne promenljive na jednu zavisnu. Ovom analizom može se ispitati osnovni uticaj svake nezavisne promenljive i mogući uticaj njihove interakcije. Uticaj interakcije postoji kada se uticaj jedne nezavisne promenljive na zavisnu menja u zavisnosti od vrednosti druge nezavisne promenljive.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

U nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja. Od analiza korišćena je deskriptivna statistika, pouzdanost skala, korelacije između varijabli, regresiona analiza, modelovanje strukturalnim jednačinama, jednofaktorska analiza varijanske i dvofaktorska analiza varijase. Svaku analizu prati diskusija rezultata.

DESKRIPTIVNA STATISTIKA

U tabeli 12 dat je prikaz broja hotela i ispitanika u zavisnosti od kategorije hotela. Najveći broj objekata pripada trećoj kategoriji (50,9%), a najmanji prvoj kategoriji hotela (7,0%), što je i očekivano s obzirom da u Srbiji postoji relativno mali broj hotela prve kategorije. U slučaju broja ispitanika, najveći udeo je hotela druge kategorije (44,5%).

Tabela 12. Prikaz uzorka u odnosu na kategoriju hotela

Kategorija hotela	Broj hotela	Procenat	Broj ispitanika	Procenat
Prva kategorija (5*)	4	7,0	78	15,2
Druga kategorija (4*)	24	42,1	228	44,5
Treća kategorija (3*)	29	50,9	206	40,3
Ukupno	57	100,0	512	100,0

Kako bi se dobili objektivniji podaci, u istraživanje su uključeni hoteli iz sva četiri turistička klastera. Najveći broj hotela anketiran je u klasteru Jugozapadna Srbija, u okviru kog posluje najveći broj hotela, dok je srazmerno broju objekata, najmanji broj hotela u kojem je izvršeno istraživanje u Jugoistočnoj Srbiji. Najviše ispitanika anketirano je u klasteru Vojvodina, najmanje u klasteru Jugoistočna Srbija (Tabela 13).

Tabela 13. Prikaz uzorka u odnosu na turistički klaster

Klaster	Broj ispitanika	Procenat	Broj hotela	Procenat
Vojvodina	174	34,0	18	31,6
Beograd	125	24,4	12	21,1
Jugozapadna Srbija	142	27,7	19	33,3
Jugoistočna Srbija	71	13,9	8	14,0
Ukupno	512	100,0	57	100,0

ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA

Anketnim istraživanjem ispitanice su sledeće sociodemografske varijable zaposlenih u hotelima: pol, starost, obrazovanje, radno iskustvo u ugostiteljstvu, radno iskustvo u konkretnom objektu, hijerarhijski nivo posla.

Od ukupnog broja ispitanika, u istraživanju je učestvovalo, 44,7% muškaraca i 55,3% žena (Tabela 14).

Tabela 14. Polna struktura ispitanika

Pol	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
Muški	229	44,7
Ženski	283	55,3
Ukupno	512	100,0

Prosečna starost ispitanika je 35,42 (SD=10,31) godina, gde je najmlađi ispitanik imao 19 godina, a najstariji 61 godinu. Detaljniji pregled starosne strukture dat je u Tabeli 15, gde su ispitanici podeljeni u šest starosnih grupa. Analizom starosne strukture ispitanika utvđeno je da najveći broj zaposlenih ima između 21 i 30 godina starosti (43,2%), zatim slede zaposleni od 31 do 40 godina starosti (25%), dok je najmanja zastupljenost zaposlenih ispod 20 godina i preko 61 godine starosti.

Tabela 15. Starosna struktura ispitanika

Starona dob	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
≤ 20	7	1,4
21 - 30	221	43,2
31 – 40	128	25,0
41 – 50	91	17,8
51 – 60	62	12,1
≥ 61	1	0,2
Nedostajući	2	0,4
Ukupno	512	100

Najveći procenat ispitanika ima završenu srednju školu (49,4%), zatim slede ispitanici koji su završili visoku školu ili fakultet (43,8%), Najmanje je ispitanika koji poseduju master diplomu (6,1%). Četiri ispitanika (0,77%) nisu naveli stepen stručne spreme (Tabela 16). Najveća zastupljenost srednje stručne spreme je očekivana, s obzirom da istraživanje koje sprovode Blagojević i Redžić (2009) ukazuje da najveće učešće u strukturi zaposlenih u hotelijerstvu imaju upravo zaposleni koji su završili srednju školu. Ipak, iznenađujuće je da veliki broj ispitanika koji imaju visoku stručnu spremu (49,9%), što je suprotno istraživanju koje su sproveli Blagojević i Redžić (2009), a koji ukazuju da je zaposlenih u ugostiteljstvu sa visokom stručnom spremom 4,3%, dok je zaposlenih sa višom stručnom spremom 6,5% u ukupnom broju zaposlenih u ugostiteljstvu.

Tabela 16. Obrazovna struktura ispitanika

Obrazovanje ispitanika	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
Srednja škola	253	49,4
Visoka škola/Fakultet	224	43,8
Master/Magistar	31	6,1
Nedostajući podaci	4	0,77
Ukupno	512	100,0

Najmanje radnog iskustva u ugostiteljstvu imaju zaposleni koji su se nedavno zaposlili i imaju do mesec dana radnog iskustva, dok je najveći broj godina radnog iskustva u ugostiteljstvu 38. Prosečan broj godina radnog iskustva je 9,6 godina (SD=9,1). Od ukupnog broja ispitanika 0,9% nisu naveli broj godina radnog iskustva u ugostiteljstvu.

Po pitanju radnog iskustva u datom objektu, najmanji radnog iskustva imaju ispitanici koji su tek počeli da rade, dok je najveći broj godina radnog staža u ispitanom objektu 35 godina. Prosečan broj godina koje su zaposleni proveli u datom hotelu je 5,7 godina (SD=7,3). Na pitanje vezano za radni staž u hotelu nije odgovorilo 1,5% ispitanika.

Tabela 17. Hijerarhijski nivo posla ispitanika

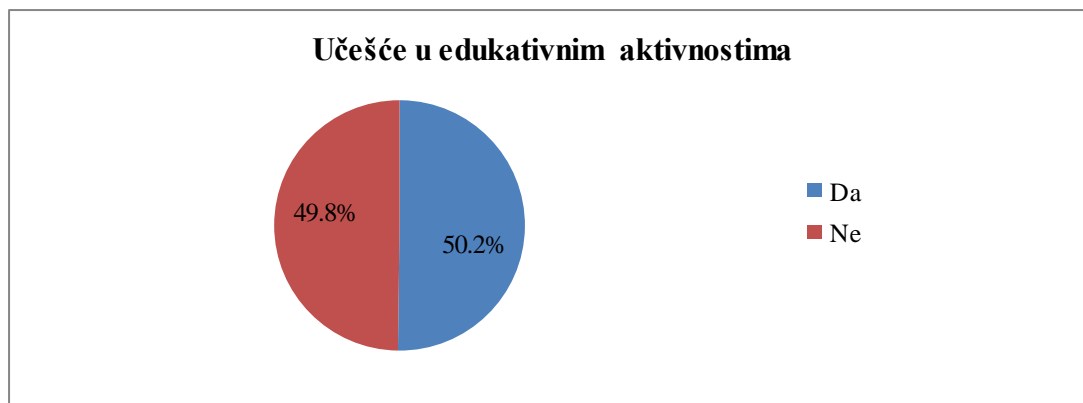
Hijerarhijski nivo posla	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
Viši menadžment	47	9,2
Srednji menadžment	93	18,2
Niži menadžment	51	10,0
Nemenadžersko osoblje	321	62,7
Ukupno	512	100,0

Uzorak je činilo 37,4% menadžera, od čega je viši menadžment činilo 9,2% ispitanika, srednji 18,2% ispitanika, a niži 10,0% ispitanika, dok nemenadžerskom osoblju pripada 62,7% ispitanika (Tabela 17).

U istraživanju su učestvovali zaposleni na svim radnim pozicijama u hotelu. Najveći broj ispitanika su zaposleni na pozicijama recepcionira 20,1% i konobara 13,9%. U istraživanju učestvovalo je 33 (6,4%) menadžera hotela. Struktura ispitanika prema radnoj poziciji data je u Prilogu 2.

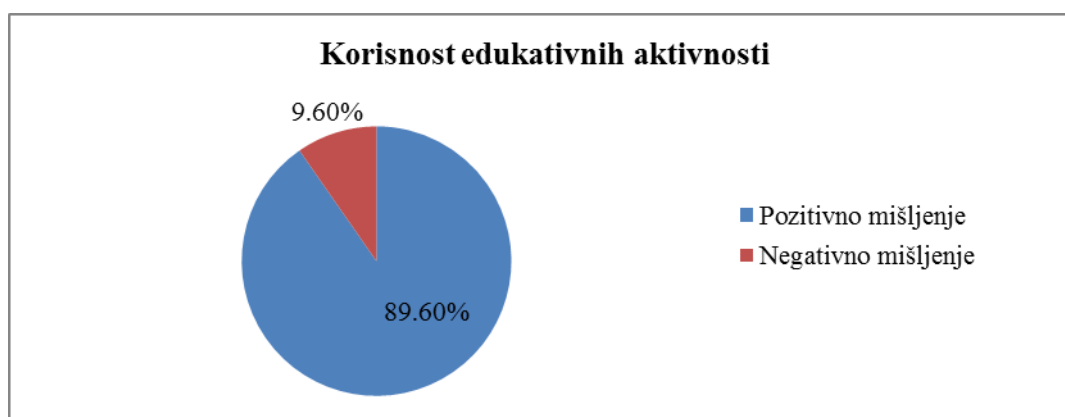
Na pitanje da li su do sada učestvovali na seminarima, konferencijama, obukama, treninzima i slično (Grafikon 2), 257 ispitanika (50,2%) izjasnilo se potvrdno, dok 255 (49,8%) ispitanika nije uzelo učešće u pomenutim aktivnostima, što ukazuje na činjenicu da polovina ispitanika nije imalo interesovanja ili prilike da učestvuje u treninzima i obukama koje su u funkciji unapređivanja njihovih znanja i veština potrebnih za uspešno obavljanje posla. Ovakav podatak govori o još uvek nedovoljnom ulaganju u razvoj zaposlenih u oblasti hotelijerstva. U slučaju delatnosti

kakvo je hotelijerstvo, ulaganje u razvoj zaposlenih, kroz aktivnosti kao što je trening (Arthur et al, 2003) najadekvatniji je način za povećanje produktivnosti zaposlenih i ostvarivanje organizacionih ciljeva, ali i način motivacije zaposlenih (McClelland, 2002, Vujičić et al, 2014).



Grafikon 2. Učešće ispitanika u edukativnim aktivnostima

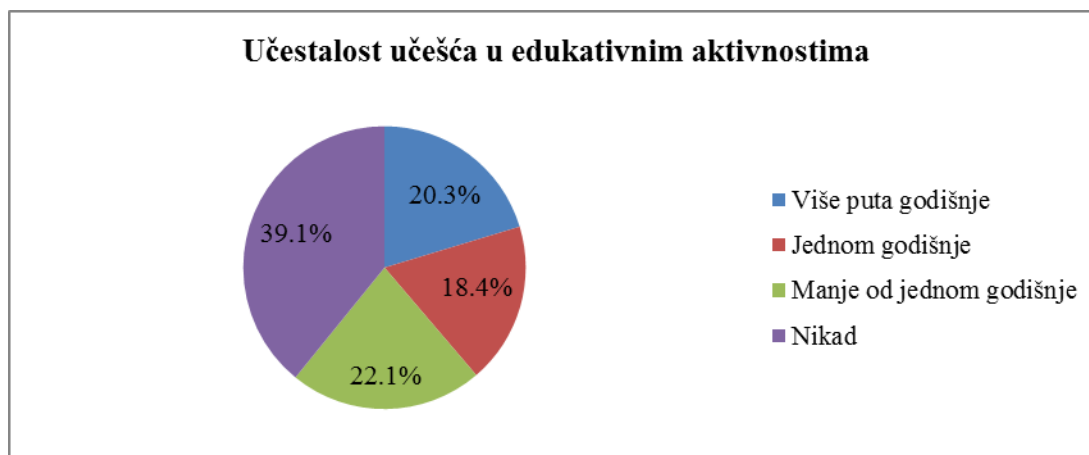
Na pitanje da li je bilo korisno ako su bili, odnosno da li bi bilo korisno ako nisu, većina ispitanika ističe da su takve aktivnosti korisne ili bi to bile 459 (89,6%), dok 49 (9,6%) ima negativno mišljenje (Grafikon 3). Dobijeni rezultat ukazuje da su zaposleni generalno veoma zainteresovani za unapređivanje svojih znanja i vještina i razvoj u profesionalnom smislu. Nivo kvaliteta usluge u hotelijerstvu pod direktnim je uticajem znanja, vještina i mišljenja zaposlenih, od kojih zavisi opstanak i dalji razvoj organizacije. Istraživanja su pokazala da nepostojanje edukativnih i razvojnih aktivnosti u organizaciji u velikoj meri može da utiče na zaposlene da napuste organizaciju ili da isporučuju uslugu i proizvode nedovoljnog kvaliteta (Sommerville, 2007).



Grafikon 3. Stav ispitanika o korisnosti edukativnih aktivnosti

Na pitanje koliko često učestvuju na seminarima, obukama, konferencijama i drugim aktivnostima koje mogu unaprediti njihovo znanje i vještine potrebne za kvalitetno obavljanje posla (Grafikon 4), veliki broj ispitanika, odnosno 200 ispitanika nikada

nije učestvovao u istim, zatim slede ispitanici koji to čine manje od jednom godišnje (113), zatim ispitanici koji na obuke odlaze više puta godišnje (104) i oni koji to čine jednom u godini dana (94).



Grafikon 4. Učestalost učešća ispitanika u edukativnim aktivnostima

Rezultati pokazuju izuzetno visok procenat ispitanika koji nisu imali mogućnost ili volju (39,1%) da razvijaju znanja i veštine neophodne za uspešno obavljanje posla. Imajući u vidu realno stanje ljudskih resursa i važeće međunarodne i nacionalne hotelske standarde, standarde kvaliteta, i ostale standarde, kao i karakteristike radnih procesa u hotelima, većini zaposlenih u hotelijerstvu Srbije potrebno je sticanje novih znanja i veština. Formalno obrazovanje, stečeno u srednjim školama i na fakultetima danas je nedovoljno i zastarelo, zbog čega je neophodno da svi zaposleni u ovoj delatnosti budu uključeni u razne oblike permanentnog obrazovanja i proces obuke na radnom mestu, ali i van radnog mesta, odnosno van svoje organizacije. Poslodavci treba da budu ti koji će u svojim organizacijama inicirati i obezbeđivati proces obuke, i omogućiti da svaki zaposleni ima odgovarajuća potrebna znanja, veštine i kompetencije, odnosno da stalno stiže nova znanja (Blagojević, Redžić, 2009). Od toga će najviše zavisiti isporučeni kvalitet usluge, način isporuke (Weiss et al, 2005), ali i konkurentski položaj hotela. Investicija u razvoj zaposlenih ključna je za uspešno prilagođavanje novim tendencijama u delatnosti i maksimiziranju zadovoljstva gostiju.

DESKRIPTIVNA STATISTIKA I POUZDANOST SKALA

U tabelama koje slede dat je prikaz osnovnih odlika svih korišćenih kvantitavnih varijabli, kao i subskala. Za svaki ajtem prikazan je broj ispitanika (N), aritmetička sredina (M), i standardna devijacija (SD). Takođe prikazan je i Kronbahov alfa koeficijent (α) kojim je merena pouzdanost skala. Sve skale su pokazale visoku internu konzistentost s ozbirom da Kronbahov alfa koeficijent prelazi preporučenu vrednost od 0,7 (Nunnally, 1978). Pre daljih analiza pristupljeno je proceni normalnosti raspodele. Prema rezultatima testa normalnosti raspodele koje su izumeli Kolmogorov i Smirnov, normalnost se pokazala statistički značajnom ($p=0,05$), što

znači da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena, međutim ovo je sasvim normalno za velike uzorke (Pallant, 2010). Uvidom u histograme, utvrđena je relativno normalna raspodela podataka u slučaju svih korišćenih skala, što je potvrdio i izgled krive normalne verovatnoće Normal Q-Q Plot.

Inovacije

Instrument za merenje inovacija sastojao se od šest subskala. Sve subskale su pokazale izuzetno visoku pouzdanost, s obzirom da je Krombahov alfa koeficijent kod svake subskale bio $\geq 0,90$.

Analizirajući vrste inovacija (Tabela 18) na osnovu datih odgovora, uočava da su zaposleni u najvećoj meri orijentisani ka inovacijama usmerenim na klijente, odnosno goste hotela ($M=3,75$), dok je srednja vrednost najniža kod upravljačkih inovacija ($M=3,47$). Generalno sve subskale su pokazale umereno pozitivnu srednju vrednost. Ukupna inovativna aktivnost ocenjena je srednjom vrednošću ($M=3,57$), što ukazuje na da su analizirani hoteli umereno inovativni. Relativno slični rezultati dobijeni su u istraživanju hotelskog sektora u Hrvatskoj na uzorku od 68 hotela (Pivčević, Garbin Praničević, 2012).

Tabela 18. Skala Inovacije - deskriptivna statistika i pouzdanost

Inovacije	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Kronbah alfa
Inovacije - klijenti	505	3,75	,765	,909
Inovacije - marketing	505	3,52	,969	,928
Inovacije - tehnologije	503	3,66	,940	,945
Inovacije - proces	507	3,58	,884	,930
Inovacije - proizvod/usluga	500	3,54	,871	,931
Inovacije - menadžment	501	3,47	,853	,900
Inovacije – ukupno	478	3,57	,771	,975

U slučaju prve dimenzije koja se odnosi na inovacije u odnosu sa klijentima, najviše je ocenjen ajtem „Zaposleni traže nove načine rešavanja problema” ($M=3,81$), a najniže ajtem „Zaposleni prezentuju inovativna rešenja našim gostima” ($M=3,70$). Kroz ovu dimenziju objašnjena je usmerenost organizacije ka klijentu i prepoznavanje ovog faktora kao ključnog za ostvarivanje visokog kvaliteta hotelskog proizvoda. Inovacije u odnosu sa klijentima ispoljavaju se kroz svaku tačku kontakta između zaposlenih i gosta. Inovacije u ovom kontekstu takođe podrazumevaju personalizaciju usluge, koja se ispoljava kroz usluge poput fleksibilnog *check in-a* i *check out-a*, usluga čuvanja dece, *pet friendly* soba i prostora u hotelu, prilagođenog jelovnika i drugo.

Kod dimenzije koja podrazumeva marketiške inovacije najviše je ocenjen ajtem „Naš hotel usvaja nove načine da se pozicionira na trzistu” ($M=3,74$), a najniže je ocenjen

ajtem „Naš hotel razvija revolucionarne marketiške programe za naše proizvode i usluge” (M=3,35). Dobijeni rezultati ukazuju na postojanje aktivnosti i napora hotela u pogledu marketinga, što je dodatno istraženo i kroz analizu prisutnosti hotela u Srbiji na društvenim mrežama, što predstavlja jednu od novina u pogledu promocije hotela. Čak 56 hotela od ispitanih 57 ima svoj sajt na Internetu, dok je 54 hotela aktivno na nekoj društvenoj mreži. Danas je odlazak turiste u agenciju i traženje brošura i kataloga o turističkim destinacijama i hotelima prošlost. Prisutnost hotela na društvenim mrežama od velikog je značaja, budući da gosti sve češće koriste personalne računare, tablete i mobilne telefone kako bi izvršili rezervaciju smeštaja, a obično na osnovu recenzija koje su predhodno pročitali o hotelima ili destinacijama koje planiraju da posete. Takođe značajne inovacije na polju marketinga predstavljaju programi lojalnosti koji još uvek nisu dovoljno razvijeni u hotelima u Srbiji, izuzimajući objekte koji pripadaju lancima hotela. Cilj ovih programa je kreiranje dugoročnih odosa sa gostima hotela, koja se bazira na međusobnom poverenju, gde gosti dobijaju nagrade za lojalnost.

Treća dimenzija koja podrazumeva uvođenje tehnoloških inovacija ima relativno ujednačene srednje vrednosti. Najvišu srednju vrednost ima ajtem „Naš hotel koristi nove tehnologije” (M=3,73), dok najnižu srednju vrednost ima ajtem „Naš hotel usvaja najnovije tehnologije u oblasti kojom se bavi” (M=3,61). Tehnološke inovacije tokom istorije menjale su hotelijerstvo, a danas predstavljaju ne samo dodatnu prednost hotela već uslov za opstanak poslovanja savremenog hotela. Druge vrste inovacija često su uslovljene upotrebom nove tehnologije u poslovanju. Pojedina istraživanja pokazuju da su inovacije u pogledu tehnologije najčešće u hotelskom sektoru (Jacob et al, 2003; Pikkemaat, Peters, 2006; Pikkemaat, 2008).

Kod dimenzije Inovacije procesa, najvišu srednju vrednost imao je ajtem „Koristimo nove tehnologije kako bismo poboljšali kvalitet usluga” (M=3,74), a najnižu vrednost imao je ajtem „Konstantno upoređujemo naše poslovne procese sa svetskim standardima” (M=3,48). Važno je da menadžment i zaposleni identifikuju ključne procese, potprocese i procese podrške. Procesnim definisanjem svake aktivnosti u hotelu mogu se lakše uspostaviti standardi kvaliteta i steći uslovi za njihovu doslednu primenu, a samim tim i konzistentnost kvaliteta usluge.

Dimenzija Inovacije proizvoda/usluga sastojala se od pet ajtema, od kojih je najvišu vrednost imao ajtem „Naš hotel teži da razvija nove usluge/proizvode” (M=3,75), dok najnižu srednju vrednost ima ajtem „Nove usluge koje uvodimo izazivaju značajne promene u ugostiteljstvu” (M=3,41). Rezultati ukazuju da su hoteli usmereni ka kreiranju novih proizvoda i usluga, ali ne radikalnih, već da se uglavnom radi o malim poboljšanjima već postojećih proizvoda/usluga.

Kod poslednje dimenzije pod nazivom Upravljačke inovacije, najvišu vrednost imao je ajtem „ Menadžment hotela stalno traži nove metode za poboljšanje upravljačke prakse.” (M=3,64), dok najnižu vrednost ima ajtem „Naša konkurencija koristi naš

sistem upravljanja kao standard.” (M=3,24). Rezultati ukazuju na umereno slaganje sa postojanjem ovih vrsta inovacija. Detaljan pregled srednjih vrednosti svih ajtema dat je u prilogu 3.

Iako rezultati pokazuju solidne srednje vrednosti inovacija, utisak autora je da hoteli žele da se predstave u što boljem svetlu, te da je moguće da rezultati srednjih vrednosti pojedinih vrsta inovacija ne oslikavaju stvarno stanje. Relativno mali broj hotela može se pohvaliti radikalnim inovacijama, posebno onim u pogledu uvođenja nove tehnologije i primenom nove upravljačke prakse. Razlog može biti finansijske prirode, nedostatak svesti o potrebi uvođenja novina i inertnost menadžmenta. Ipak, hoteli koji nemaju objektivnih uslova da uvode neke značajne i ponekad skupe novine u svoje poslovanje, trebali bi da se fokusiraju na inovativno rešavanje problema gostiju i veću usmerenost prema klijentima, jer je upravo to dostupno svim objektima i njihovim zaposlenima, a ne zahteva nikakva značajna ulaganja.

Problem niske inovativnosti može se sagledati i kroz glavne probleme sa kojima se mogu susresti inovativni pojedinci, a odnose se na birokratiju, nepovoljnu organizacionu klimu ili izostanak motivacije. Potencijalni inovatori možda napuštaju ideje i započete projekte pre vremena jer ne mogu da osiguraju podršku ili finansijska sredstva. Iz ovog razloga veoma je važno da hotelski objekti na internom nivou donesu kvalitetan program podsticanja inovacija i nagrađivanja kreativnosti, što je esencijalno za inovativnu kulturu svake organizacije.

Transformaciono i transakciono liderstvo

Transformaciono i transakciono liderstvo mereno je pomoću skraćene verzije *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), koja je korišćena u većem broju istraživanja i pokazala je dobru pouzdanost. Kronbahov alfa koeficijent pokazao je izuzetno visoku vrednost od 0,91 za skalu koja meri transformaciono liderstvo i nešto nižu vrednost za skalu transakciono liderstvo, gde α iznosi 0,81.

Tabela 19. Skala transformaciono liderstvo - deskriptivna statistika i pouzdanost

Transformaciono liderstvo	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Kronbah alfa
	495	3,81	,688	,911

Uvidom u srednje vrednosti (Tabela 19), moguće je uočiti da su najveći stepen slaganja ispitanici izrazili za ajteme „Verujem da je moj pretpostavljeni sposoban da prevaziđe poslovne poteškoće” (M=4,00), „Moj pretpostavljeni može da mi poveri zahtevan i važan zadatak” (M=4,18), „Na poslu, pokazujem iskreno poštovanje ka pretpostavljenom i izvršavam njegova/njena zadata uputstva” (M=4,08). Najnižu vrednost imao je ajtem „Moj pretpostavljeni se o meni stara kao da smo u srodstvu” (M=3,30). U Prilogu 4. data je deskriptivna statistika za sve ajteme.

Tabela 20. Skala transakciono liderstvo - deskriptivna statistika i pouzdanost

Transakciono liderstvo	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Kronbah alfa
	506	3,51	,881	,821

Uvidom u srednje vrednosti konstatovano je da nema značajnih odstupanja kod sva tri ajtema (Tabela 20). Najniže je ocenjen ajtem „Kada god završim neke specijalne zadatke, moj pretpostavljeni će me nagraditi na odgovarajući način” (M=3,43), dok je najviše ocenjen ajtem „Moj pretpostavljeni će me nagraditi ili kazniti na osnovu mog radnog učinka” (M=3,60). U Prilogu 5. data je deskriptivna statistika za sve ajteme.

Više srednje vrednosti uočene su u slučaju transformacionog liderstva, u odnosu na skalu koja meri transakciono liderstvo. Rezultati ukazuju da zaposleni veruju da menadžeri imaju poverenja u njih i da postoji uzajamno poštovanje, ali ne i prijateljska bliskost podređenih i nadređenih. Zaposleni su svesni da će u zavisnosti od zalaganja ostvariti i određenu korist i obrnuto, mada zaposleni smatraju da dodatan trud ipak nekada ostaje neprimećen od strane nadređenih.

Organizaciona klima

Upitnik za merenje organizacione klime sastavljen je od osam subskala. Krombahov alfa koeficijent pokazao je više vrednosti u odnosu na originalno istraživanje autora upitnika (Koys, DeCitiis, 1991). Sve subskale imaju Kronbahov alfa koeficijent $\geq 0,7$, što ukazuje na dobru pouzdanost instrumenta.

Tabela 21. Skala organizaciona klima - deskriptivna statistika i pouzdanost

Organizaciona klima	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Kronbah alfa
Autonomija	498	3,50	,937	,863
Kohezija	494	3,85	,814	,891
Poverenje	499	4,08	,795	,891
Pritisak	501	2,47	,790	,702
Podrska	492	3,84	,800	,882
Priznanja	505	3,60	,782	,809
Fer odnos	505	3,89	,728	,832
Podrška inovacijama	507	3,74	,767	,899

Analizom srednjih vrednosti osam analiziranih dimenzija uočeno je da najvišu srednju vrednost ima dimenzija Poverenje (M=4,08), dok najnižu srednju vrednost ima dimenzija Pritisak (2,47), što je prikazano u Tabeli 21.

Prilikom analize dimenzija organizacione klime, korisno je osvrnuti se i na vrednosti standardne devijacije, za koje Schneider i Reichers (1983), ukazuju da treba da budu niske, kako bi se moglo zaključiti da srednja vrednost zaista reprezentuje stav većine

zaposlenih. Vrednosti standardne devijacije najviše odstupaju u slučaju dimenzije Autonomija, dok najmanje odstupaju u slučaju dimenzije Fer odnos.

U slučaju dimenzije Autonomija najviše je ocenjen ajtem „Organizujem svoje radne aktivnosti kako mislim da je najbolje” ($M=3,98$), dok je najniže ocenjen ajtem „Sam određujem standarde u obavljanju mog posla” ($M=3,15$). Rezultati ukazuju da zaposleni imaju relativno malu autonomiju u obavljanju svog posla, definisanju rasporeda i osmišljavanju aktivnosti na način koji smatraju najboljim. Kao što je već pomenuto, odstupanja od srednje vrednosti u slučaju dimenzije Autonomija je najveća kod svih ajtema, što ukazuje da se zaposleni u potpunosti slažu ili u potpunosti ne slažu sa tvrdnjama oko autonomije koja im je ostavljena prilikom obavljanja njihovog posla. Ovi rezultati su očekivani s obzirom da se u hotelima generalno neguje kultura uloge, odnosno da su za većinu radnih mesta uloge zaposlenih jasno definisane, gde svaki zaposleni zna svoje obaveze i zaduženja. Iako se na ovaj način obezbeđuju stabilnost i predvidivost, koje su značajane za pojedine funkcije kao što su nabavka, skladištenje, higijena i sl, ovakvo organizaciono ponašanje može dovesti do pada poslovnih rezultata, jer se stvara klima u kojoj se ne neguje kreativnost i individualne sposobnosti pojedinca, a zaposlenima se ostavlja manje prostora da se prilagode novim zahtevima, potrebama i željama gostiju, što kao krajnji ishod može dovesti do nezadovoljstva gosta. Rezultati nekih istraživanja pokazala su da da autonomija u obavljanju poslovnih može uticati na zadovoljstvo zaposlenih poslom (Maslach, Jackson, 1986; Wong, Law, 2002).

Kod dimenzije Kohezija najviše je ocenjen ajtem „Zaposleni u našem hotelu „uskaču” da pomognu jedni drugima” ($M=4,11$), dok je najniže ocenjen ajtem „Osećam da imam dosta toga zajedničkog sa drugim zaposlenima” ($M=3,64$). Kohezivnost u organizaciji predstavlja meru u kojoj su zaposleni privrženi organizaciji i motivisani da ostanu u njoj. Rezultati, odnosno umereno pozitivne srednje vrednosti ajtema i malo odstupanje od srednje vrednosti, ukazuju da se u hotelima neguje klima koja podstiče saradnju, gde postoji velikodušnost i spremnost članova organizacije da pomognu jedni drugima. Veća kohezija među zaposlenima može imati pozitivne efekte na njihov stav prema organizaciji, što podstiče komunikaciju i razmenu znanja (Staples, Webster, 2008) što dalje može imati značajan uticaj na njihovu motivaciju da ostvaruju organizacione ciljeve (Cartwright, Zander, 1968; Podsakoff et al, 1997). Preporuka menadžmentu za povećanje kohezije među zaposlenima jeste da obezbedi saglasnost oko ciljeva koje organizacija teži da ostvari, poveća vreme koje zaposleni provode zajedno, a da nije vezano isključivo za obavljanje poslovnih aktivnosti (npr. *team-building*), i objasni značaj i koristi koje zaposleni ima kao član te organizacije.

Dimenzija Poverenje ima značajno više srednje vrednosti od ostalih sedam dimenzija. Najviše je ocenjen ajtem „Moj nadređeni ispunjava svoje obaveze prema meni” ($M=4,15$), dok je najniže ocenjen ajtem „Mogu da računam na svog nadređenog da će stvari koje mu poverim, čuvati u poverenju” ($M=4,01$). Umereno pozitivne srednje

vrednosti ajtema govore o činjenici da u hotelima postoji poverenje među zaposlenima. Koristi koje organizacija može imati od negovanja klime poverenja jesu: stimulisanje inovacija, kretanje ka visokoj emocionalnoj stabilnosti, olakšavanje prihvatanja i otvorenosti za slobodno izražavanje i podsticanje prihvatanja rizika (De Furia, 1997). S druge strane, organizacije koje imaju nizak stepen poverenja karakteriše organizaciona atmosfera sa niskim nivoom energije i angažovanja, bez konflikata i preispitivanja, gde se na promene gleda strahom. U takvim organizacijama jasno je uspostavljen lanac komandovanja od gore na dole, a zaposleni imaju osećaj da su zarobljeni u svom poslu (Savage, 1986). Stvaranje i razvoj klime poverenja moguće je u organizacijama gde zaposleni imaju slobodu u obavljanju svakodnevnih zadataka, gde je kontrola svedena na minimum (Fairholm, 1994), što je značajno jer se na ovaj način zaposlenima dopušta da razmenjuju ideje, osećanja i znanje (Kolarić, Radojčić, 2011). Bez postojanja međusobnog poverenja zaposleni imaju tendenciju „zatvaranja” i čuvanja svojih veština i ideja za sebe, pre nego što će iste podeliti s drugima, što usporava kreativnost celokupne organizacije (Jordan, 1999).

Četvrta analizirana dimenzija odnosi se na pritisak koji zaposleni osećaju na radnom mestu. Najviša srednja vrednost je kod ajtema „Imam previše posla, a premalo vremena da ga izvršim” ($M=2,83$), dok najnižu srednju vrednost ima ajtem „Plašim se zvonjave telefona jer mislim da je neko sa posla i da me zove zbog problema” ($M=2,11$). Rezultati, odnosno umereno negativne srednje vrednosti pokazuju da zaposleni smatraju da ne osećaju značajan pritisak prilikom obavljanja posla, međutim uvidom u standardne devijacije vidimo su mišljenja po pitanju stresa potpuno podeljena: neki zaposleni se u potpunosti slažu, dok se drugi u potpunosti ne slažu da pritisak u organizaciji postoji. Pritisak u slučaju uslužnih organizacija, a posebno organizacija u oblasti hotelijerstva, evidentan je sa dve strane - iz internog okruženja i eksternog okruženja. Ipak, pritisak se najčešće ispoljava u odnosu sa gostima koji zahtevaju besprekornu uslugu. Istraživanja su pokazala stres i pritisak imaju značajan negativan uticaj na kvalitet usluge (Varca, 1999), performanse organizacije (Beehr et al, 2000) i performanse samog posla koji zaposleni obavlja (Gilboa et al, 2008;), sposobnosti za učenje (LePine et al, 2004) i drugo. Relativno mali broj istraživanja stresa u oblasti hotelijerstva (Brymer et al; 1991; Zohar, 1994; Faulkner, Patiar, 1997; O’Neill, Davis 2011) ukazuje na slične rezultate. Istraživanje O’Neill i Davis (2011) pokazuje da su najčešći stresori na poslu tenzija između zaposlenih i preopterećenje, što kao posledicu može imati umanjeno zadovoljstvo poslom i veću potrebu za napuštanjem posla. Pored toga, dugotrajno izlaganje pritisku i stres može da izazove različite posledice po zdravlje zaposlenih (Karasek, Theorell, 1990).

Analiza pete dimenzije Podrška, pokazuje da je najviša srednja vrednost uočena kod ajtema „Mogu da računam na pomoć mog nadređenog kada mi je to potrebno” ($M=4,13$), dok je najniža srednja vrednost ajtema „Moj nadređeni je zainteresovan za moje unapređenje” ($M=3,52$). Relativno visoke srednje vrednosti ukazuju da

zaposleni veruju da imaju podršku od strane nadređenih. Podrška zaposlenima od strane drugih zaposlenih i menadžera značajna je jer pomaže zaposlenima da reše probleme u vezi sa poslovnim zadacima, smanje stres koji doživljavaju u odnosu sa klijentima i izbegnu sagorevanje na poslu i emocionalno iscrpljivanje (Karatepe et al, 2010; Schaufeli, Bakker, 2004), imaju pozitivno mišljenje o svom poslu i manju želju da napuste organizaciju (Cho, Johanson, 2008).

U slučaju dimenzije Priznanja najvišu srednju vrednost ima ajtem „Moj nadređeni brzo prepoznaje kada neko kvalitetno obavlja svoj posao” (M=3,95), dok najnižu srednju vrednost ima negativno formulisan ajtem „Jedino kada čujem o svojim rezultatima je kada nešto ne obavim kako treba” (M=3,26). Čini se da je zaposlenima u hotelijerstvu potreban viši nivo priznanja i poštovanja. Veliki broj studija pokazuje da se u turizmu i hotelijerstvu zaposleni žale na to da su podcenjeni, nedovoljno poštovani i da se njihovi uspesi ne prepoznaju u dovoljnoj meri, te da i nagrade za postignu uspeh često izostaju. Kusluvan (2003) navodi da je to jedan od razloga što poslovi u turizmu i ugostiteljstvu imaju niži status i manje su prestižni od drugih poslova. Drugi razlog jesu uslovi zapošljavanja i praksa upravljanja ljudskim resursima (Kusluvan et al, 2010). Menadžeri i supervizori imaju posebno ulogu u prepoznavanju kvalitetno obavljenog posla i dodatnog napora kod zaposlenih. Kritikovanje zaposlenih u prisustvu drugih kolega, superiorno ponašanje menadžera, neravnomerana raspodela posla, traženje grešaka u obavljanom poslu, izostanak pohvala i nepostojanje želje da saslušaju zaposlene, može izuzetno negativno uticati na samoštovanje kod zaposlenih, a dalje i na nezadovoljstvo gosta i rezultate organizacije (Maxwell, Lyle 2002; McAllister, Bigley 2002; Kusluvan et al, 2010).

Analiza sedme dimenzije pod nazivom Fer ponašanje (Fer odnos), pokazuje da najvišu srednju vrednost ima ajtem „Ciljevi koje moj nadređeni postavlja su razumni (dostižni)” (M=4,04), dok najnižu srednju vrednost ima negativno formulisan ajtem „Moj nadređeni nema favorite među zaposlenima” (M=3,55). Da bi se bolje razumeli rezultati ove dimenzije potrebno je ukazati na to šta podrazumeva, kroz objašnjenje organizacione pravde, odnosno uverenja zaposlenih da su na radnom mestu fer tretirani. Postoji tri vrste organizacione pravde: distributivna, proceduralna i interakcijska (Penezić et al, 2013). Distributivna se odnosi na percipiranu pravednost raspodele resursa unutar organizacije. Proceduralna podrazumeva percipiran kvalitet procesa donošenja odluka. Interakcijska se odnosi na tretman koji zaposleni imaju u odnosu sa nadređenima i može se podeliti na interpersonalnu, koja podrazumeva kvalitet načina postupanja sa ljudima, i informacionu koja podrazumeva percepciju pravednosti u komunikacionim procedurama (Colquitt et al, 2001). Umereno pozitivni rezultati dobijeni u ovom istraživanju pokazuju da zaposleni smatraju da su fer tretirani od strane menadžmenta i organizacija, što je od velikog značaja za poslovni uspeh. Istraživanja pokazuju da su svi tipovi organizacione pravde pozitivno povezani s različitim varijablama organizacionog ponašanja, posebno sa motivacijom za rad, stavovima prema poslu i organizaciji i radnim učinkom (Sušanj, Šegotić, 2008).

U slučaju poslednje dimenzije koja podrazumeva podršku inovacijama, najviše je ocenjen ajtem „Moj nadređeni podržava nove načine obavljanja radnih zadataka” ($M=3,86$), dok je najniže ocenjen ajtem „Mom nadređenom se dopada kad obavljam svoj posao na drugačiji način” ($M=3,51$). Rezultati ukazuju da su zaposleni usaglašeni i veruju da imaju podršku menadžera za razvijanje novih ideja. Značaj organizacione klime koja podržava inovacije, nove ideje i deljenje znanja naglašen je u velikom broju radova (Kolarić, 2010). Mascitelli (2000) tvrdi da atmosfera u organizaciji u kojoj se podstiče divergencija mišljenja, improvizacija i umetničko stvaralaštvo, najbolje doprinosi generisanju inovacija. Međutim, jedan od razloga nesprenosti menadžmenta za podržavanje novih ideja i uključivanje zaposlenih u inovativne procese, jeste što takvo ponašanje u mnogim slučajevima implicira razbijanje institucionalnog autoriteta strukture, zbog čega menadžment mora biti spreman da prepusti neke od svojih formalnih moći (Ramirez, 2004).

U Prilogu 6 su dati podaci vezani za broj ispitanika, srednje vrednosti i standardne devijacije, minimum i maksimum svih ajtema i vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta za svaku subskalu.

Organizaciono učenje

Upitnik koji meri orijentaciju ka organizacionom učenju sačinjen je od četiri dimenzije. Sve subskale imaju izuzetno visok Kronbahov alfa koeficijent (0,801-0,932), što ukazuje na dobru pouzdanost instrumenta.

Tabela 22. Skala Organizaciono učenje - deskriptivna statistika i pouzdanost

Organizaciono učenje	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Kronbah alfa
Posvećenost učenju	504	3,74	,807	,880
Zajednička vizija	495	3,50	,885	,932
Otvorenost	505	3,61	,907	,912
Razmena znanja	490	3,63	,706	,801
Organizaciono učenje - ukupno	470	3,61	,738	,957

Analizirajući srednje vrednosti četiri dimenzije (Tabela 22), utvrđeno je da su srednje vrednosti dimenzija veoma slične, gde najvišu srednju vrednost ima dimenzija Posvećenost učenju ($M=3,74$), dok najnižu srednju vrednost ima dimenzija Zajednička vizija ($M=3,50$).

U slučaju prve dimenzije pod nazivom Posvećenost učenju, najvišu srednju vrednost ima ajtem „Učenje se smatra ključnim za napredak našeg hotela” ($M=4,04$), dok najnižu srednju vrednost ima ajtem „U našem hotelu vlada mišljenje da jednom kada prestanemo da učimo, direktno ćemo ugroziti svoju budućnost” ($M=3,41$). Najviša srednja vrednost dimenzije Posvećenost učenju govori o stepenu u kojem organizacija vrednuje i promoviše učenje (Sinkula et al, 1997) i u kojem je spremna da razvija

klimu učenja. Takođe, ova dimenzija je značajna jer je povezana sa dugoročnom strategijskom orijentacijom hotela (Calantone et al, 2002).

Kod dimenzije Zajednička vizija srednje vrednosti svih ajtema bile su relativno ujednačene. Najviše je ocenje ajtem „U našem hotelu svim zaposlenima je jasno šta je to što želimo da dostignemo” (M=3,64), a najniže je ocenjen ajtem „Nadređeni u mom hotelu veruju da dele zajedničku viziju poslovanja sa svim zaposlenima” (M=3,33). Verona (1999) ukazuje da ukoliko u organizaciji ne postoji zajednička vizija, članovi organizacije neće biti motivisani za učenje. Čest problem u organizacijama je da se kreativne ideje nikada ne sprovedu (Hult, 1998), a razlog najčešće leži u nepostojanju zajedništva. Zajednička vizija značajna je jer pomaže internu komunikaciju i integraciju i ruši međufunkcionalne barijere u organizaciji, kako bi se obezbedio bolji tok informacija, koordinirane akcije među sektorima i službama (Brown, Eisenhardt, 1995), što u velikoj meri može imati uticaj na zadovoljstvo gostiju hotela.

Dimenzija koja objašnjava otvorenost organizacije ka učenju i promenama takođe ima relativno ujednačene srednje vrednosti. Najviše je ocenjen ajtem „Konstantno preispitujemo način na koji obavljamo posao, kvalitet naših odluka i aktivnosti koje preduzimamo” (M=3,71), dok je najniže ocenjen ajtem „Zaposleni nemaju strah da kritički razmišljaju o pretpostavkama u vezi sa klijentima” (3,52). Umereno pozitivne vrednosti ove dimenzije ukazuju da su zaposleni u hotelima spremni da se suoče sa tehnološkim promenama, ali i promenama koje se dešavaju na tržištu. Preispitivanje predhodnih iskustava takođe može biti konstruktivno i korisno za organizaciju, u funkciji ažuriranja postojeće baze znanja (Sinkula, 1994; Porac, Thomas, 1990; Verona, 1999).

Kod poslednje dimenzije pod nazivom Intraorganizaciono učenje najviše je ocenjen ajtem „U našem hotelu uči se iz predhodnog iskustva” (M=3,83), a najniže ajtem „Menadžeri konstantno naglašavaju značaj razmene znanja u našem hotelu” (M=3,54). Takođe niske do umereno pozitivne vrednosti dimenzije Intraorganizacionog učenja ukazuju da se u hotelima podstiče razmena i širenje znanja između različitih funkcija i službi. Na taj način se aktueliziraju informacije prikupljene iz različitih izvora i koriste od strane onih kojima su najpotrebnije. Tako npr. iskustva sa gostima dobijena od strane zaposlenih na recepciji, mogu biti od koristi službi marketinga. Jasno je da organizaciono učenje proizilazi iz individualnog učenja. Stalna razmena znanja je od posebnog značaja jer se na taj način sprečava gubljenje znanja (Lukas et al, 1996), koje se najčešće dešava odlaskom pojedinaca iz organizacije, što je relativno česta pojava u hotelijerstvu. Dakle, od posebne je važnosti da sva predhodna iskustva, znanja i veštine budu razmenjene između svih članova organizacije i sačuvane u organizacionoj memoriji (Colantone et al, 2002).

U Prilogu 7 dati su podaci vezani za broj ispitanika, srednje vrednosti i standardne devijacije svih ajtema, minimum, maksimum i vrednosti Kronbahovog alfa koeficijenta sa svaku skalu.

Vrednost za gosta

Instrument koji meri vrednost za gosta sastojao se od tri dimenzije: Reputacija, Vrednost za novac i Prestiž. Instrument je pokazao izuzetno visoku pouzdanost, s obzirom da Kronbahov alfa koeficijent iznosi 0,921. Analizirajući srednje vrednosti dimenzija, utvrđeno je da su one umereno pozitivne i ujednačene za dimenzije Reputacija i Vrednost za novac, dok dimenzija Prestiž ima niže srednje vrednosti (Tabela 23).

Tabela 23. Skala vrednost za gosta - deskriptivna statistika i pouzdanost

Vrednost za gosta	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Kronbah alfa
Reputacija	510	4,06	,696	,913
Vrednost za novac	506	4,06	,719	,818
Prestiž	509	3,72	,772	,799
Vrednost za gosta – ukupno	503	3,97	,625	,921

U slučaju prve dimenzije Reputacija, najviše je ocenjen ajtem „Zaposleni u hotelu tretiraju goste sa velikim poštovanjem” (M=4,39), dok su najniže ocenjeni ajtemi „Naš hotel isporučuje usluge (proizvode) najvišeg kvaliteta” (M=3,90) i „Kvalitet naših usluga (proizvoda) je konstantno visok” (M=3,90). Imidž i reputacija hotela određeni su kreiranjem proizvoda visokog kvaliteta koji će zadovoljiti potrebe gostiju. Iako bi se ova dimenzija bolje sagledala iz ugla gosta, takođe jednako je važno kako zaposleni vide kvalitet usluga koje objekat isporučuje. Rezultat ukazuje na usaglašenost zaposlenih po pitanju kvaliteta proizvoda i usluga koje isporučuju, a koji ocenjuju kao umereno visok.

Kod druge dimenzije Vrednost za novac najvišu srednju vrednost ima ajtem „Naš hotel nudi razumne cene u odnosu na usluge (proizvode) koje pruža”, dok najnižu srednju vrednost ima ajtem „Naš rezervacioni sistem je jednostavan za korišćenje” (M=4,01). O’Neill, Lambert (2001) ukazuje da ova dimenzija predstavlja veoma značajnu dimenziju vrednosti za gosta jer su danas potrošači sve više usmereni na faktore poput ovog, odnosno spremni su da plate uslugu očekivanog kvaliteta, zbog čega organizacije treba da teže smanjenju troškova za klijente i obezbede razuman odnos cene i usluga koje pružaju. U današnjim uslovima poslovanja nije više dovoljno samo zadovoljiti očekivanja gosta, već je potrebno premašiti njihova očekivanja, odnosno potrebno je „pružiti malo više, na poseban način“ (Kosar, Rašeta, 2005).

Kod dimenzije Prestiž zaposleni su najviši stepen slaganja imali sa tvrdnjom „Boravak u našem hotelu odgovara socijalnom statusu gostiju” (M=3,87), a najmanje

su bili saglasni sa ajtemom „Boravak u našem hotelu se smatra statusnim simbolom” ($M=3,60$). Niže srednje vrednosti ove dimenzije mogu se objasniti činjenicom da su u istraživanju učestvovali objekti srednje kategorije, odnosno treće kategorije, koji ne spadaju u luksuzne objekte, zbog čega se boravak u ovakvim objektima ne doživljava kao stvar prestiža.

U Prilogu 8 nalazi se detaljan pregled vrednosti deskriptivne statistike za skalu Vrednost za gosta.

KORELACIONA ANALIZA

Nakon analize deskriptivnih pokazatelja, pristupljeno je analizi korelacija između neprekidnih varijabli korišćenih u istraživanju. U tabeli prikazana je matrica korelacija. Kao pokazatelj korišćen je Pirsonov koeficijent korelacije (r). Među svih varijabli utvrđene su pozitivne korelacije, osim u slučaju varijable Pritisak koja negativno korelira sa svim analiziranim varijablama. Utvrđena je statistički značajna korelacija između svih analiziranih varijabli na nivou značajnosti $p < 0,01$ (Tabela 24).

Uvidom u Pirsonove koeficijente korelacije utvrđeno je da transformaciono liderstvo ima više koeficijente korelacije sa ostalim varijablama u odnosu na transakciono liderstvo. Pirsonov koeficijent korelacije između varijabli transformaciono liderstvo i dimenzija organizacione klime ima visoke vrednosti ($r > 0,5$), što ukazuje na visoke korelacije, osim u slučaju dimenzije Autonomija (niska pozitivna korelacija $r = 0,276^{**}$) i Pritisak (srednja negativna korelacija $r = -0,369^{**}$). Pirsonov koeficijent korelacije između varijabli transakciono liderstvo i dimenzija organizacione klime takođe ima visoke pozitivne vrednosti, osim u slučaju dimenzije Pritisak (niska negativna korelacija $r = -0,185^{**}$) i dimenzije Autonomija (niska pozitivna korelacija $r = 0,277^{*}$). Naveća pozitivna korelacija utvrđena je između varijable Transformaciono liderstvo i dimenzije Poverenje ($r = 0,763^{**}$), a kod varijable Transakciono liderstvo u slučaju dimenzije Priznanja ($r = 0,581^{**}$).

Transformaciono liderstvo pozitivno visoko korelira sa varijablama Organizaciono učenje, Inovacije i Vrednost za gosta, a isti je slučaj i sa varijablom Transakciono liderstvo, koje se razlikuje samo u pogledu korelacije sa varijablom Vrednost za gosta koja je srednje pozitivna ($r = 0,450^{**}$).

Dimenzije organizacione klime pozitivno koreliraju sa dimenzijama Organizaciono učenje, Inovacije i Vrednost za gosta. Jedina dimenzija organizacione klime koja negativno korelira sa svim drugim varijablama je dimenzija Pritisak. Niska do srednja pozitivna korelacija javlja se između dimenzije Autonomija i varijabli Organizaciono učenje ($r = 0,355^{**}$), Inovacije ($r = 0,271^{**}$) i Vrednost za gosta ($r = 0,310^{**}$).

Najviši koeficijent korelacije utvrđen je između organizacionog učenja i inovacija ($r = 0,806^{**}$), a razlog za to je što inovacija zapravo predstavlja formu učenja. Takođe

veoma visoka pozitivna korelacija postoji između inovacija i kreiranja vrednosti za gosta ($r=0,757^{**}$).

Tabela 24. Koeficijenti korelacije analiziranih varijabli

Varijable	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Transform. liderstvo	1											
2. Transak. liderstvo	.632 ^{**}	1										
3. Autonomija	.276 ^{**}	.277 ^{**}	1									
4. Kohezija	.517 ^{**}	.393 ^{**}	.284 ^{**}	1								
5. Poverenje	.763 ^{**}	.522 ^{**}	.254 ^{**}	.575 ^{**}	1							
6. Pritisak	-.369 ^{**}	-.185 ^{**}	-.090 ^{**}	-.358 ^{**}	-.393 ^{**}	1						
7. Podrška	.752 ^{**}	.529 ^{**}	.288 ^{**}	.510 ^{**}	.832 ^{**}	-.382 ^{**}	1					
8. Priznanja	.699 ^{**}	.581 ^{**}	.250 ^{**}	.550 ^{**}	.724 ^{**}	-.408 ^{**}	.737 ^{**}	1				
9. Fer odnos	.732 ^{**}	.519 ^{**}	.237 ^{**}	.488 ^{**}	.761 ^{**}	-.377 ^{**}	.756 ^{**}	.693 ^{**}	1			
10. Podrška inovacijama	.679 ^{**}	.602 ^{**}	.363 ^{**}	.475 ^{**}	.629 ^{**}	-.305 ^{**}	.696 ^{**}	.724 ^{**}	.699 ^{**}	1		
11. Organizac. učenje	.693 ^{**}	.613 ^{**}	.355 ^{**}	.615 ^{**}	.617 ^{**}	-.321 ^{**}	.615 ^{**}	.652 ^{**}	.641 ^{**}	.699 ^{**}	1	
12. Inovacije	.636 ^{**}	.558 ^{**}	.271 ^{**}	.511 ^{**}	.540 ^{**}	-.230 ^{**}	.543 ^{**}	.561 ^{**}	.488 ^{**}	.598 ^{**}	.806 ^{**}	1
13. Vrednost za gosta	.572 ^{**}	.450 ^{**}	.310 ^{**}	.513 ^{**}	.498 ^{**}	-.264 ^{**}	.488 ^{**}	.466 ^{**}	.441 ^{**}	.438 ^{**}	.677 ^{**}	.757 ^{**}

REGRESIONA ANALIZA

Postavljene hipoteze istraživanja biće dokazane pomoću statističke tehnike regresione analize. Biće ispitane sledeće hipoteze:

H1: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju inovacije.

H2: Dimenzije organizacione klime predviđaju inovacije.

H3: Dimenzije organizacionog učenja predviđaju inovacije.

H4: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju dimezije organizacione klime.

H5: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju organizaciono učenje.

H6: Dimenzije organizacione klime predviđaju organizaciono učenje.

H7: Inovacije utiču na kreiranje vrednosti za gosta.

UTICAJ TRANSAKCIONOG I TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA NA INOVACIJE

Standardnom višestrukom regresijom analizirano je u kojoj meri transformaciono i transakciono liderstvo doprinose inovacijama. Nezavisne varijable u modelu su bile transformaciono i transakciono liderstvo, dok je zavisna varijabla bila inovacije (total).

Model se pokazao statistički značajan $F(2,509)=181.339$; $p = 0,000$. Koeficijent determinacije R^2 ukazuje na činjenicu koliki deo varijanse zavisne promenljive objašnjava model. Modelom je objašnjeno 41,6% varijanse (Tabela 25).

Tabela 25. Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
,645	,416	181.339	,000

Oba prediktora daju statistički značajan doprinos (Tabela 26), pri čemu transformaciono liderstvo ($\beta=,453$) predstavlja bolji prediktor od transakcionog liderstva ($\beta=,275$), što je saglasno rezultatima nekih studija (Kanter, 1983; Larsen et al, 1991; Politis, 2004). Transformaciono lidestvo pokazalo se kao efektivniji stil liderstva u odnosu na druge u pogledu podsticanja organizacionih inovacija (Howell, Avolio, 1993; Lowe et al, 1996; Gardner, Avolio, 1998; Jung et al, 2003; Parry, Proctor-Thomson, 2003). Rezultati studije autora Bono i Judge (2004) ukazuju da transakciono liderstvo ima štetniji uticaj na kreativnost zaposlenih.

Tabela 26. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju Inovacija

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,500	,453	10,489	,000
Transak. liderstvo	,218	,275	5,941	,000

Dobijeni rezultati su očekivani s obzirom da je karakteristika transformacionih lidera da podstiču inovativnost zaposlenih. Kouzes i Posner (2002) razvili su model u okviru kojeg je jedna od karakteristika transformacionih lidera preispitivnje procesa koje podrazumeva postojanje volje da se promeni postojeće stanje i zakorači u nepoznato. Ovo obuhvata spremnost na inoviranje, rast i napredovanje (Northouse, 2008). Transformacioni lideri žele da eksperimentišu i isprobavaju nove stvari, što očekuju i od svojih sledbenika. I pored toga, transakcioni lideri takođe mogu uticati na inovativnost, ali u okvirima zadataka koji su zaposlenima unapred postavljeni.

Takođe, oni različitim metodama mogu motivisati zaposlene različitim nagradama, ali su prevashodno orijentisani na izvršenje zadataka.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H1: „Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju inovacije”, je potvrđena.

UTICAJ DIMENZIJA ORGANIZACIONE KLIME NA INOVACIJE

U skladu sa ciljem istraživanja regresionom analizom utvrđeno je da li dimenzije organizacione klime mogu da predvide inovacije. Nezavisnu varijablu činile su dimenzije organizacione klime, dok je zavisna varijabla bila inovacije (total).

Model se pokazao statistički značajnim $F(8,503)= 47,168$; $p=0,000$ i objašnjava 42,9% varijanse (Tabela 27).

Tabela 27. Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
,655	,429	47,168	,000

Od osam prediktora prikazanih u Tabeli 28, odnosno dimenzija organizacione klime utvrđeno je da dimenzije Kohezija ($\beta=,211$) i dimenzija Podrška inovacijama ($\beta=,324$) daju najveći pojedinačan doprinos. Na nivou značajnosti $p<0,05$, jedinstven doprinos daju varijable Poverenje ($\beta=,153$) i Priznanja ($\beta=,135$). Utvrđeno je da dimenzije Autonomija, Pritisak, Podrška i Fer ponašanje ne doprinose inovacijama ($p>0,05$).

Tabela 28. Parcijalni doprinosi prediktora organizacione klime u predviđanju Inovacija

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Autonomija	,018	,023	,618	,537
Kohezija	,197	,211	4,927	,000
Poverenje	,145	,153	2,322	,021
Pritisak	,052	,055	1,467	,143
Podrska	,031	,032	,494	,621
Priznanja	,130	,136	2,322	,021
Fer odnos	-,076	-,074	-1,260	,208
Podrška inovacijama	,324	,332	5,976	,000

Takođe, kao dodatna analiza i doprinos dobijenom rezultatu provereno je prediktivno delovanje dimenzija organizacione klime pojedinačno kod svih vrsta inovacija. Rezultati su pokazali da značajan doprinos inovacijama imaju dimenzija Kohezija i Podrška inovacijama, u slučaju svih vrsta inovacija. Samo u slučaju marketinških i upravljačkih inovacija pored ovih značajan samostalni doprinos daje i varijabla Priznanja.

Rezultati su saglasni sa brojnim istraživanjima (Montoya-Weiss, Calantone, 1994; Henard, Szymanski, 2001) koji ukazuju da viši nivo podrške inovacijama dovodi i do većeg kapaciteta za usvajanje inovacija. Rezultati istraživanja autora Abbey i Dickson (1983) saglasni su dobijenim rezultatima i oni ukazuju da inovativna klima podrazumeva postojanje sistema nagrađivanja (makar transakcionog), prepoznavanja, podrške i poverenja za preuzimanje i spremnosti na rizik. Takođe, rezultati pokazuju da je koheziorna klima jedna je od najznčajnijih faktora inovacija, što je saglasno nalazima nekih autora (Scott, Bruce, 1994; Henard, Szymanski, 2001; Sethi et al, 2001; Tidd, Bessant, 2013). Autonomija je značajna za proaktivno ponašanje zaposlenih (Den Hartog, Belschak, 2012), zbog čega rezultat nije saglasan predhodnom istraživanju (Subramaniam, 2005). Spremnost zaposlenih na prihvatanje rizika i inovativno ponašanje pozitivno je povezano je sa njihovom percepcijom podrške od strane menadžmenta (Poolton, Barclay, 1998), zbog čega rezultat nije očekivan, međutim saglasn je istraživanju autora Subramaniam (2005). Dimenzija Fer odnos ne utiče na inovacije, što je analizirano u istraživanju autora (Almansour, Minai, 2012), a potvrđeno je i istraživanju (Subramaniam, 2005).

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H2: „Dimenzije organizacione klime predviđaju inovacije” je delimično potvrđena. Utvrđeno je da na inovacije utiču dimenzije Kohezija, Podrška inovacijama, Poverenje i Priznanja, dok dimenzije Autonomija, Pritisak, Podrška i Fer odnos u analiziranom uzorku nemaju uticaja na inovacije.

UTICAJ DIMENZIJA ORGANIZACIONOG UČENJA NA INOVACIJE

Rezultatima regresione analize utvrđeno je da sve četiri dimenzije organizacionog učenja značajno doprinose inovacijama. Nezavisna varijablu činile su dimenzije organizacionog učenja dok je zavisna varijabla bila inovacije (total).

Model se pokazao kao statistički značajan $F(4,507)=207,982$; $p=0,000$ i objašnjava 62,1% varijanse (Tabela 29).

Tabela 29. Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
,788	,621	207,982	.000

Uvidom u beta koeficijente, utvrđeno je da inovacijama u najvećoj meri doprinosi varijabla Zajednička vizija ($\beta=,309$) i varijabla Otvorenost ($\beta=,256$). što je prikazano u Tabeli 30.

Istraživanje mnogih autora (npr. Hurley, Hult, 1998; Westerlund, Rajala, 2010) pokazalo je da proces učenja u organizaciji osnova i pokretač inovacija. Organizacija orijentisana na učenje može povećati svoju inovativnost na tri načina. Prvo je korišćenje superiorne tehnologije koju konkurenti još uvek nemaju ili ne koriste.

Drugo, organizacije buduće akcije treba da kreiraju u skladu sa potrebama klijenata, odnosno gostiju hotela, zbog čega je potrebno konstantno praćenje tržišnih prilika, iskazanih, ali i latentnih želja i potreba gostiju (Damanpour, 1991; Urban et al, 1993). Hoteli, odnosno zaposleni u hotelima, najbolje će upoznati svoje goste kroz interakciju sa gostima i formiranje istorije gostiju, na osnovu kojih će biti definisani novi proizvodi i usluge. Treće, organizacije orijentisane ka učenju imaju veću šansu da generišu inovacije nego što je to slučaj sa njihovim konkurentima (Damanpour, 1991). Konstantno praćenje konkurenata, njihovih snaga i slabosti i učenje iz njihovih uspešnih, ali i neuspšnih poteza (Lant, Montgomery 1987), doprineće većoj inovativnoj sposobnosti hotela. Dobijeni rezultati saglasni su velikom broju istraživanja (npr. Baker, Sinkula, 1999; Calantone et al, 2002; Mavondo et al. 2005; Salavou, 2005; Aragon-Correa et al. 2007; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011; Fraj et al, 2015).

Tabela 30. Parcijalni doprinosi prediktora Organizacionog učenja u predviđanju Inovacija

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Posvećenost učenju	,132	,142	3,527	,000
Zajednička vizija	,265	,309	6,273	,000
Otvorenost	,212	,256	4,657	,000
Razmena znanja	,182	,169	3,686	,000

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H3: „Dimenzije organizacionog učenja predviđaju inovacije”, je potvrđena.

UTICAJ TRANSAKCIONOG I TRANSFORMACIONOG STILA LIDERSTVA NA DIMENZIJE ORGANIZACIONE KLIME

Kako bismo ispitali na koje dimenziju organizacione klime transformaciono i transakciono liderstvo imaju najveći uticaj sprovedeno je osam regresionih analiza, za svaku dimenziju organizacione klime.

Nezavisne varijable su bile transformaciono i transakciono liderstvo, a zavisne varijable su bile dimenzije organizacione klime.

U slučaju dimenzije Autonomija regresioni model se pokazao statistički značajan, $F(2,509)=25.261$; $p=0,000$. S obzirom da R^2 iznosi 0,09, model objašnjava relativno mali deo, odnosno 9,0% varijanse dimenzije Autonomija (Tabela 31).

Tabela 31. Značajnost modela – dimenzija Autonomija

R	R Square	F	Sig. (p)
,300	,090	25,261	,000

Uvidom u standardizovane beta koeficijente i značajnost, utvrđeno je da i transformaciono i transakciono liderstvo daju jedinstven i veoma sličan doprinos predikciji rezultata merenja dimenzije Autonomija (Tabela 32). Studije nekih autora podržavaju pozitivnu povezanost transformacionog liderstva i autonomije zaposlenih (Jung, Sosik, 2002; Piccolo, Colquitt, 2006; Breevaart et al, 2014). Takođe, zaposleni će ostvarivati veće angažovanje na poslu ukoliko imaju veći stepen autonomije pri obavljanju posla (Halbesleben, 2010; Xanthopoulou et al, 2008).

Tabela 32. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Autonomija

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,225	,165	3,050	,002
Transak. liderstvo	,178	,169	3,136	,002

Nezavisne varijable bolji su prediktori sledeće dimenzija organizacione klime pod nazivom Kohezija, gde je model takođe statistički značajan $F(2,509)= 90,786$; $p=0,000$ i objašnjava 26,3% varijase (Tabela 33).

Tabela 33. Značajnost modela – dimenzija Kohezija

R	R Square	F	Sig. (p)
,513	,263	90,786	,000

U slučaju dimenzije Kohezija, značajno bolji prediktor jeste transformaciono liderstvo ($\beta=,431$), u odnosu na transakciono liderstvo ($\beta=,108$), koje takođe daje pojedinačan statistički značajan doprinos (Tabela 34), što je potvrđeno u istraživanju autora Bass et al (2003). Istraživanja nekih autora (Jung, Avolio, 2000; Shamir et al, 1993; Feinberg, 2005) takođe ukazuju da transformaciono liderstvo, odnosno vizija i ciljevi koja okuplja sledbenike oko lidera, utiču na stvaranje saradnje i harmonije među članovima grupe. Zajednička vizija i snažan grupni identitet pomažu transformacionim liderima da osnaže članove za ostvarivanje zajedničkih ciljeva, što značajno utiče na povećanje stepena kolektivnog identiteta i kohezije među članovima tima ili organizacije. Dobijeni rezultati potvrđeni su i u studijama autora Shamir et al. (1993) i ukazuju na značajnu pozitivnu vezu između transformacionog liderstva i kohezije među članovima organizacije. Za razliku od dobijenih rezultata ovog istraživanja neke studije su pokazale povezanost transformacionog liderstva i kohezije, ali ne i transakcionog liderstva i kohezije (Bass et al, 2003; Burke et al, 2006).

Tabela 34. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Kohezija

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,509	,431	8,870	,000
Transak. liderstvo	,108	,118	2,440	,015

Još bolji rezultat dobijen je u slučaju dimenzije Poverenje, gde je statistički model značajan $F(2,509)=321.150$; $p=0,000$, a koeficijent determinacije R^2 pokazuje da transformaciono i transakciono liderstvo objašnjavaju 55,8% varijase dimenzije Poverenje (Tabela 35).

Tabela 35. Značajnost modela – dimenzija Poverenje

R	R Square	F	Sig. (p)
,747	,558	321,150	,000

U Tabeli 36 uočava se da značajno veći pojedinačan doprinos daje transformaciono liderstvo ($\beta=,688$) u odnosu na transakciono liderstvo ($\beta=,089$), što je saglasno rezultatima istraživanja autora Pillai et al. (1999). Shamir et al. (1998) ukazuju da transakciono liderstvo stvara osnovno poverenje između lidera i sledbenika, dok transformaciono liderstvo stvara poverenje koje počiva na dubljoj identifikaciji sledbika sa vrednostima, misijom i vizijom organizacije. Yukl (2006) ukazuje da transformacioni lideri, odnosno poverenje, poštovanje i lojalnost koju sledbenici osećaju prema njima, utiču da su sledbenici motivisani da pruže i više nego što se od njih očekuje. Bennis i Nanus (1985) ukazuju da transformacioni lideri stvaraju poverenje u organizaciji tako što na jasan način ističu sopstveni stav i ostaju pri njemu.

Tabela 36. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Poverenje

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,799	,688	18,31	,000
Transak. liderstvo	,080	,089	2,36	,018

Sledeća zavisna varijabla bila je dimenzija Pritisak. Statistički model se pokazao značajnim $F(2,509)=39,832$; $p=0,000$, a transakciono i transformaciono liderstvo objasnili su 13,5% varijase dimenzije Pritisak (Tabela 37).

Tabela 37. Značajnost modela – dimenzija Pritisak

R	R Square	F	Sig. (p)
,368	,135	39,832	,000

U slučaju dimenzije Pritisak statistički značajan jedinstven doprinos daje samo transformaciono liderstvo ($\beta=-,407$), dok transakciono liderstvo nije značajan prediktor ($p=,183$), što je prikazano u Tabeli 38. Rezultat pokazuje da transformaciono liderstvo negativno utiče na pritisak, što je saglasno istraživanjima Sosik i Godshalk (2000), ali i istraživanjima različitih autora (Arnold et al, 2007; Nielsen et al, 2008; Nielsen et al, 2008) koji ukazuju na pozitivnu vezu dobrih radnih uslova i osećaja blagostanja na poslu. Seltzer et al (1989) ukazuju na negativnu vezu liderstva i simptoma stresa i sagorevanja na poslu.

Tabela 38. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Pritisak

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	-,475	-,407	-7,744	,000
Transak. liderstvo	,063	,070	1,333	,183

Rezultati regresione analize u slučaju dimenzije Podrška, pokazuju da je model statistički značajan $F(2,509)= 299,458$; $p=0,000$, a koeficijent R^2 ukazuje da transformaciono i transakciono liderstvo objašnjavaju 54,1% varijanse (Tabela 39).

Tabela 39. Značajnost modela – dimenzija Podrška

R	R Square	F	Sig. (p)
,735	,541	299,458	,000

Transformaciono i transakciono liderstvo daju statistički značajan doprinos (Tabela 40), iako transformaciono liderstvo daje značajno veći samostalan doprinos varijabli Podrška ($\beta=,668$). Dobijeni rezultati su očekivani s obzirom da je jedan od faktora koji razlikuje transformaciono liderstvo od drugih stilova liderstva upravo individualizovano razmatranje, odnosno uvažavanje (Bass, 1985). Ovaj faktor stvara atmosferu podrške u kojoj se pažljivo razmatraju individualne potrebe sledbenika. Lideri se služe delegiranjem kako bi pomogli sledbenicima da napreduju, tako što ih stavljaju u poziciju da se bore sa izazovima. Sa svakim zaposlenim lideri se ophode na brižan i jedinstven način (Northouse, 2008).

Tabela 40. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Podrška

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,774	,668	17,425	,000
Transak. liderstvo	,091	,101	2,643	,008

Sledeća nezavisna varijabla u regresionom modelu bila je dimenzija Priznanja. Model se pokazao statistički značajan $F(2,509)= 263,909$; $p=0,000$. Koeficijent determinacije R^2 pokazuje da model objašnjava 50,9% varijanse varijable Priznanja (Tabela 41).

Tabela 41. Značajnost modela – dimenzija Priznanja

R	R Square	F	Sig. (p)
,713	,509	263,909	,000

I transformaciono liderstvo i transakciono liderstvo daju statistički značajan jedinstven doprinos u slučaju varijable Priznanja (Tabela 42). Transformaciono liderstvo daje veći doprinos ($\beta=,535$) u odnosu na transakciono ($\beta=,244$). Ova dimenzija organizacione klime takođe se može povezati sa dimenzijom Individualno uvažavanje u slučaju transformacionog liderstva i dimenzijom Potencijalna nagrada/kazna u slučaju transakcionog liderstva. Često je granice između njih teško

postaviti. Iako ove dimenzije uključuju podršku od strane lidera kako bi se zadovoljile potrebe sledbenika, dimenzija Individualno uvažavanje se u prevashodno fokusira na personalni razvoj i prepoznavanje, dok se u slučaju transakcionog liderstva više pažnje posvećuje ispunjavanju obećanja ili obezbeđivanju materijalne nagrade (Bass, Avolio, 1997).

Tabela 42. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Priznanja

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,615	,535	13,512	,000
Transak. liderstvo	,217	,244	6,168	,000

U slučaju dimenzije Fer odnos (Fer ponašanje) u organizaciji, regresioni model se pokazao statistički značajan, $F(2,509)=292,898$; $p=0,000$, a koeficijent R^2 ukazuje da model objašnjava 53,5% varijanse zavisne varijable (Tabela 43).

Tabela 43. Značajnost modela – dimenzija Fer odnos

R	R Square	F	Sig. (p)
,731	,535	292,898	,000

Značajno veći pojedinačan doprinos daje transformaciono liderstvo ($\beta=,661$), dok je pojedinačan doprinos transakcionog liderstva takođe statistički značajan, ali nešto manji ($\beta=,106$), što je prikazano u Tabeli 44. Pillai et al (1999) sprovedli su prvo istraživanje u kojem je ispitana veza između transformacionog i transakcionog liderstva i organizacione pravde. Rezultati su pokazali da transformaciono i transakciono liderstvo mogu imati različite uticaje na percepciju zaposlenih o korektnom i fer odnosu prema njima. Oba stila liderstva su povezana sa percepcijama fer ponašanja, ali na drugačiji način. Istraživanje Pillai et al. (1999) pokazalo je da transformaciono liderstvo ima veći uticaj na proceduralnu pravdu i stvara poverenje u odnosu sa zaposlenima, dok transakciono liderstvo ima uticaj samo na distributivnu pravdu i nema uticaja na stvaranje poverenja u organizaciji.

Tabela 44. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Fer odnos

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,707	,661	17,144	,000
Transak. liderstvo	,087	,106	2,738	,006

U slučaju dimenzije Podrška inovacijama, regresioni model se pokazao statistički značajan, $F(2,509)=256,709$; $p=0,000$. S obzirom da R^2 iznosi 0,502, model objašnjava 50,2% varijanse dimenzije Podrška inovacijama (Tabela 45).

Tabela 45. Značajnost modela – dimenzija Podrška inovacijama

R	R Square	F	Sig. (p)
,709	,502	256,709	,000

Uvidom u standardizovane beta koeficijente i njihovu značajnost, utvrđeno je da i transformaciono i transakciono liderstvo daju statistički značajan jedinstveni doprinos, ali transformaciono liderstvo ($\beta=,485$) daje veći doprinos u odnosu na transakciono liderstvo (Tabela 46). Istraživanja nekih autora (Sosik et al, 1998; Jung 2001) ukazuju da je kreativnost veća kod članova grupe koji saraduju sa transformacionim liderima, nego što je to u slučaju transakcionih lidera. Jung (2001) ukazuje da transformaciono liderstvo podstiče inovativne ideje i da je to jedan od značajnih inicijatora razvoja kreativnosti među zaposlenima. Rezultati su očekivani i saglasni predhodnim istraživanjima koja ukazuju da transformacioni lideri kritički gledaju na ustaljene načine obavljanja aktivnosti i podstiču traženje novih načina za obavljanje zadataka (Elkins, Keller, 2003; Vera, Crossan, 2004; Sarros et al, 2008).

Tabela 46. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju dim. Podrška inovacijama

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,547	,485	12,153	,000
Transak. liderstvo	,259	,297	7,437	,000

Dakle, transformaciono i transakciono liderstvo jesu prediktori dimenzija organizacione klime, osim u slučaju dimenzije Pritisak, gde transakciono liderstvo ne daje statistički značajan samostalan doprinos. U slučaju svih dimenzija transformaciono liderstvo predstavlja bolji prediktor, što je saglasno istraživanjima, posebno dimenzija Poverenje, Podrška i Fer odnos (Fer ponašanje), što je potvrđeno u studiji autora (Podsakoff et al, 1990; Pillai et al, 1999; Sarros, Santora, 2001). Kod dimenzije Autonomija jednako prediktuju i transformaciono i transakciono liderstvo.

U skladu sa dobijenim rezultatima istraživanja hipoteza H4: „Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju dimenzije organizacione klime”, je potvrđena.

UTICAJ TRANSAKCIONOG I TRANSFORMACIONOG STILA LIDERSTVA NA ORGANIZACIONO UČENJE

U skladu sa ciljem istraživanja pokušali smo da utvrdimo da li transakcioni i transformacioni stil liderstva predviđaju organizaciono učenje i koji od ova dva stila liderstva daje veći pojedinačan doprinos.

U model su kao nezavisne varijable uključene transformaciono i transakciono liderstvo, dok je zavisna varijabla bilo organizaciono učenje (total).

Tabela 47. Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
,704	,495	249.385	,000

Regresioni model je statistički značajan $F(2,509)=249.385$; $p = 0,000$. Koeficijent determinacije R^2 , ukazuje na činjenicu koliki deo varijanse zavisne promenljive objašnjava model. S obzirom da R^2 iznosi 0,495, model objašnjava 49,5% varijanse organizacionog učenja (Tabela 47).

Tabela 48. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju Organizacionog učenja

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Transfor. liderstvo	,513	,491	12,211	,000
Transak. liderstvo	,229	,284	7,068	,000

Uvidom u standardizovane beta koeficijente i značajnost, utvrđeno je da i transformaciono i transakciono liderstvo daju jedinstven doprinos predikciji rezultata merenja organizacionog učenja (Tabela 48). Veći pojedinačan doprinos daje transformaciono liderstvo ($\beta=,491$), dok je pojedinačan doprinos transakcionog liderstva takođe statistički značajan, ali nešto je manji ($\beta=,284$), što je saglasno istraživanju Kurland i Hertz-Lazarowitz (2006) i istraživanju autora Zagoršek et al. (2009).

Rezultati su očekivani s obzirom da je jedna od dimenzija koja određuje transformaciono liderstvo upravo intelektualni podsticaj, a podrazumeva delovanje lidera na sledbenike kako bi oni razvili nove pristupe i inovativne načine za rešavanje organizacionih pitanja. Sosik et al. (1997) utvrdili su da transformaciono liderstvo efikasnije od drugih stilova liderstva ohrabruje članove organizacije da razmišljaju “*out of the box*”, odnosno izvan uobičajnih okvira. Zaposleni se podstiču da samostalno osmisle rešenja i reše probleme na drugačiji način. Istraživanje Aragon-Correa et al. (2007), koje ukazuje da transformaciono liderstvo podsticajno deluje na zaposlene u funkciji kreiranja i korišćenja znanja, takođe potvrđuje dobijene rezultate.

Dimenzija transformacionog liderstva koja se naziva Inspiracija, podrazumeva da lideri pred zaposlene postavljaju visoka očekivanja, motivišući ih da budu deo zajedničke vizije i jačajući timski duh. Transformaciono liderstvo orijentisano je na promociju aktivnog učešća zaposlenih u kolektivnom odlučivanju i aktivnostima. Kako bi se pomenuto postiglo lider se ponaša kao mentor koji vodi i podržava zaposlene u njihovom profesionalnom razvoju. Transformaciono liderstvo u organizaciji definiše pravac daljeg razvoja, daje energiju i stvara koheziju, što čini značajnu podršku procesima promena i organizacionom učenju (Tushman, Nadler, 1986).

U skladu sa dobijenim rezultatima istraživanja hipoteza H5: „Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju organizaciono učenje”, je potvrđena.

UTICAJ DIMENZIJA ORGANIZACIONE KLIME NA ORGANIZACIONO UČENJE

Regresionom analizom istraženo je koje dimenzije organizacione klime najbolje predviđaju organizaciono učenje. Zavisna varijabla je bila organizaciono učenje (total), dok su nezavisnu varijablu činile dimezije organizacione klime.

Tabela 49. Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
,761	,579	86.307	,000

Regresioni model pokazao se statistički značajnim $F(8,503)=86,307$; $p=0,000$. Model objašnjava 57,9% varijanse kriterijumske varijable (Organizaciono učenje - total), što je prikazano u Tabeli 49. Pojedinačan doprinos daju varijable Autonomija, Kohezija, Priznanja, Fer odnos i Podrška inovacijama, što se uočava u Tabeli 50. Najbolji prediktori su Podrška inovacijama ($\beta=,326$) i Kohezija ($\beta=,255$). U slučaju ispitanog uzorka, rezultati pokazuju da organizacionom učenju ne doprinose dimenzije Poverenje, Pritisak i Podška ($p>0,05$).

Tabela 50. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju Organizacionog učenja

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Autonomija	,060	,079	2,509	,012
Kohezija	,225	,255	6,924	,000
Poverenje	,068	,075	1,329	,185
Pritisak	,002	,003	,081	,936
Podrska	-,026	-,028	-,504	,615
Priznanja	,102	,112	2,224	,027
Fer odnos	,136	,139	2,766	,006
Podrška inovacijama	,302	,326	6,830	,000

Autori Lim i Morris (2006) ukazuju da percepcija organizacione klime utiče na transfer znanja i veština. Razvoj poverenja dešava se u u situacijama gde pojedinci imaju slobodu izražavanja tokom njihovih svakodnevnih zadataka, bez suvišnog kontrolisanja, nadgledanja i supervizorstva (Fairholm, 1994), zbog čega autonomija prilikom obavljanja posla ima značajan uticaj.

Ovakvi rezultati nisu očekivani u slučaju dimenzije Poverenje i suprotni su istraživanjima (Mayer et al, 1995; Dirks, Ferrin 2001), s obzirom da klima poverenja doprinosi da zaposleni ispolje svoje ideje i uče. Takođe brojna istraživanja pokazala su da kada postoji poverenje organizaciji, zaposleni su spremniji da dele znanje koje

su stekli (Tsai, Ghoshal, 1998; Andrews, Delahaye, 2000), a takođe su spremni da uče i apsorbuju znanje od drugih (Carley 1991; Mayer et al, 1995).

U slučaju dimenzije Pritisak, rezultati su očekivani, mada neke studije pokazuju da nekada i stres može biti stimulativan za proces učenja (Cangelosi, Dill, 1965).

Više puta je naglašeno da podrška rukovodioca ima značajan uticaj na organizacionu klimu te je rezultat da dimenzija Podška nema uticaja na organizaciono učenje, što nije uobičajan rezultat i suprotno je nekim istraživanjima (Conger, Kanungo 1998; Snell, Chak, 1998).

Istraživanje autora Liao i Tai (2006) pokazalo je da fer ponašanje utiče na motivaciju za učenjem, što je saglasno dobijenim rezultatima.

Dimenzija Podrška inovacijama daje jedinstven, statistički značajan doprinos što je popuno očekivano s obzirom da podrazumeva percepciju zaposlenih da se u organizaciji podržavaju novi načini obavljanja radnih zadataka, što prevashodno zahteva učenje i razmenu znanja (Subramaniam, 2005).

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H6: „Dimenzije organizacione klime utiču na organizaciono učenje”, je delimično potvrđena. Utvrđeno je da na organizaciono učenje utiču dimenzije Kohezija, Podrška inovacijama, Fer ponašanje, Autonomija i Priznanja, dok dimenzije Poverenje, Pritisak i Podrška nemaju uticaj na organizaciono učenje.

UTICAJ INOVACIJA NA KREIRANJE VREDNOSTI ZA GOSTA

U skladu sa osnovnim ciljem istraživanja utvrđeno je da li i u kojoj meri pojedine vrste inovacija doprinose kreiranju vrednosti za gosta iz ugla zaposlenih.

Nezavisne varijable u regresionom modelu bile su šest vrsta inovacija, dok je zavisna varijabla bila kreiranje vrednosti za gosta (total).

Tabela 51. Značajnost modela

R	R Square	F	Sig.
,765	,585	118,630	,000

Regresioni model se pokazao statistički značajan $F(6,505)= 118.630$; $p=0,000$. S obzirom da koeficijent determinacije R^2 iznosi ,585 i da je statistički značajan, njime je objašnjeno 58% varijanse varijable vrednost za gosta (Tabela 51).

Od šest vrsta inovacija koje su bile predmet ovog istraživanja, utvrđeno je da inovacije fokusirane na klijenta ($\beta=,335$), tehnološke inovacije ($\beta=,108$), procesne

inovacije ($\beta=,126$) i upravljačke inovacije ($\beta=,098$) pojedinačno doprinose kreiranju vrednosti za gosta (Tabeča 52).

Tabela 52. Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju Vrednosti za gosta

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Inovacije-klijenti	,273	,335	8,061	,000
Inovacije-marketing	,020	,031	,628	,531
Inovacije-tehnologije	,108	,162	3,194	,001
Inovacije-proces	,126	,179	2,813	,005
Inovacije-proizvod/usluga	,028	,039	,667	,505
Inovacija-menađment	,098	,134	2,493	,013

Najveći pojedinačni doprinos ukazuje da usmerenost na gosta i inovacije u tom pogledu, najviše doprinose stvaranju vrednosti za gosta. Stil i način pružanja usluge, odnosno ponašanje personala u najvećoj meri determiniše kvalitet hotelskog proizvoda u percepciji gosta (Kosar, 2002). Kako bi obezbedili superiorne proizvode i usluge, potrebno je da hoteli konstatno odgovaraju na promenljive želje i potrebe klijenata, a to se prevashodno ogleda kroz uvođenje inovacija. Postojeća literatura (npr. Deshpandé et al, 1993; Jaworski, Kolhi, 1993; Grissemann et al, 2013) ukazuje na činjenicu da je orijentacija ka korisniku srž marketing orijentacije jer se kroz takvo ponašanje hotela obezbeđuje stvaranje superiorne vrednosti za klijenta, što predstavlja osnovni cilj svake hotelske organizacije i saglasno je nalazima ovog istraživanja. Kandampully (2002) ukazuje da su inovacije ključne u procesu stvaranja superiorne vrednosti za klijente. Wind (2005) navodi da su inovacije strategija kreiranja, isporučivanja, održavanja i konstatnog poboljšanja vrednosti. Rezultati nekih istraživanja (Storey, Easingwood, 1998; Ottenbacher et al, 2006), pokazala su postojanje pozitivne veze između inovativnog ponašanja i reputacije.

Marketinške inovacije ne utiču na stvaranje vrednosti za gosta što je suprotno nalazima autora Khuong i Giang (2014). Ovakav rezultat bi bio očekivan da su vrednost za gosta ocenjivali gosti, međutim iz ugla zaposlenih neobično je da zaposleni ne prepoznaju značaj marketinških programa i napora organizacija u funkciji kreiranja vrednosti za goste.

Tehnološke inovacije značajno doprinose stvaranju vrednosti za gosta što predstavlja očekivan rezultat. Savremeno hotelijerstvo gotovo da nije moguće bez upotrebe novih tehnologija: od rezervacija i korišćenja tehnologije u marketinške svrhe i komunikacije sa potencijalnim gostima, preko upravljanja objektom, brze i jednostavne komunikacije sa gostima, integrisanja svih organizacionih delova hotela, primene ekoloških principa poslovanja i slično. Moderna oprema sastavni je deo imidža hotela (Kosar, 2002).

Procesi predstavljaju strukturane i međusobno povezane aktivnosti sa utvrđenim početkom i završetkom, tokom kojih se u manje ili više stalnim intervalima stvara

vrednost za goste. U hotelijerstvu osnovni kompleksni proces jeste ciklus gosta (Kosar, Rašeta, 2005), čija specifičnost inicira potrebu unapređenja performansi svih procesa koji učestvuju u realizaciji hotelskog proizvoda, kako bi se obezbedio odgovarajući kvalitet. Inovacije procesa doprinose stvaranju vrednosti za goste što jeste saglasno predhodnim istraživanjima (Nasution, Mavodo, 2008; Khuong, Giang; 2014). Ovo se najčešće postiže kroz učinkovitiju uslugu, bolju organizaciju rada i automatizaciju rutinskih procesa.

Rezultati pokazuju da inovacije proizvoda i usluga nisu prediktor stvaranja vrednosti za goste, što predstavlja neočekivan rezultat, koji nije saglasan sa predhodnim sličnim istraživanjem (Nasution, Mavodo, 2008). Inovacije proizvoda i usluga su značajne jer predstavljaju osveženje trenutne ponude, utiču na zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata, pružaju više udobnosti gostima, smanjuju troškove poslovanja i značajno doprinose povećanju vrednosti.

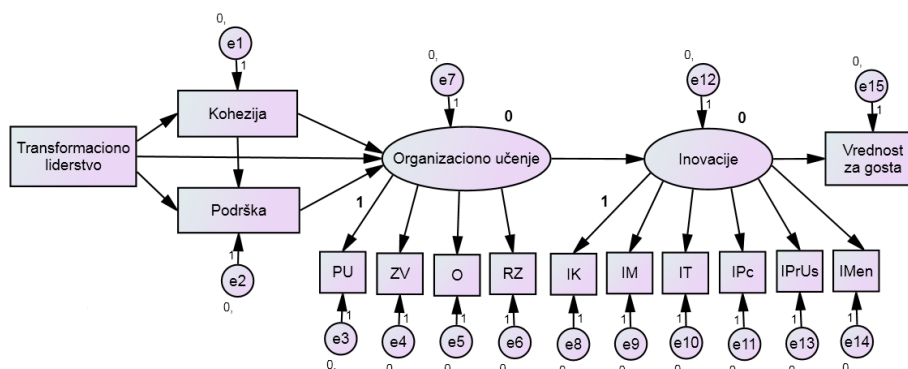
Upravljačke inovacije doprinose stvaranju vrednosti za goste što nije saglasno predhodnom istraživanju (Nasution, Mavodo, 2008). Ovaj rezultat može biti objašnjen činjenicom da je vrednost za gosta posmatrana iz ugla zaposlenih, a da upravljačke inovacije predstavljaju interni fenomen, te je moguće da bi rezultat dobijen u istraživanju autora Nasution i Mavodo (2008) mogao biti potvrđen da su uzorak ispitanika činili gosti hotela.

Potrebno je u sledećem istraživanju ispitati goste hotela kako bi se rezultati mogli sagledati i sa aspekta gosta. Zadovoljstvo gostiju danas nije moguće postići samo zadovoljavanjem njihovih očekivanja i pružanjem besprekorne usluge. Hotelske organizacije moraju gostima pružiti „nezaboravno iskustvo”, obezbeđujući im drugačije iskustvo i vrhunsku uslugu. Pored toga uobičajne hotelske sobe koje svuda izgledaju isto postaju prošlost, a strategija diferencijacije u pogledu proizvoda, usluga, tehnologija, znanja i veština personala postaje nužda i jedini koristan alat u borbi sa konkurencijom.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H7: „Inovacije utiču na stvaranje vrednosti za gosta”, je delimično potvrđena. Rezultati istraživanja pokazuju da inovacije fokusirane na klijenta, tehnološke inovacije, procesne inovacije i upravljačke inovacije utiču na kreiranje vrednosti za gosta, dok inovacije marketinga i inovacije proizvoda i usluga u ispitanom uzorku nemaju statistički značajan uticaj na kreiranje vrednosti za gosta.

MODELOVANJE STRUKTURALNIM JEDNAČINAMA

Jedan od ciljeva ovog istraživanja bio kreiranje i testiranje kauzalnog modela nastanka Vrednosti za goste, od varijabli koje su bile uključene u ovo istraživanje. Prilikom kreiranja modela u predikciju Vrednosti za gosta uključen je samo transformacioni stil liderstva kao jedina egzogena, odnosno nezavisna varijabla. Pri kreiranju prvog testiranog modela očekivalo se da Transformaciono liderstvo utiče na organizaciono učenje indirektno preko varijabli: Autonomija, Kohezija, Poverenje, Pritisak, Podrška, Priznanja, Fer odnos i Podrška inovacijama. Međutim, takav model nije dobro fitovao pa je na osnovu preporuka za eventualno revidiranje modela koje je dala Byrne (2010) pregledom indicija za modifikaciju, model korigovan, te su u finalnom revidiranom modelu ostale samo varijable Kohezija i Podrška i uključen je direktan uticaj transformacionog liderstva na organizaciono učenje. Organizaciono učenje dalje direktno utiče na inovacije, a inovacije na vrednost za gosta. Varijable Organizaciono učenje i Inovacije u modelu su date kao latentne varijable o kojima se zaključuje na osnovu svih merenih indikatora (datih kroz subskele) iz korišćenih upitnika. Opisani model možete videti na Šemi 3.



Šema 3 - Kauzalni model nastanka vrednosti za kupca

Pretpostavljeni kauzalni model nastanka vrednosti za gosta je testiran programom za modelovanje strukturalnim jednačinama (IBM AMOS 20.0) koristeći metod maksimalne verodostojnosti za procenu parametara.

Broj poznatih parametara u modelu je bio 119, dok je broj parametara koji su procenjivani iznosio 46, što ukupno daje $119 - 46 = 73$ stepeni slobode. Dobijeni rezultati ukazuju da testirani model dobro fituje empirijski prikupljenim podacima. Iako je dobijen statistički značajan hi kvadrat ($\chi^2_{[73]} = 274.46$, $p = 0,000$), ostali

parametri fita su jako dobri: NFI=0,956, CFI=0,967, RMSEA=0,073, SRMR=0,0329. Na Šemi 4. dato je standardizovano rešenje modela.

Dakle, vidimo da transformaciono liderstvo indirektno, preko kohezije i podrške, deluje na organizaciono učenje. Ovaj ukupan direktni i indirektni efekat iznosi: $\beta_{TOTAL} = 0,46 + 0,65 * 0,12 + 0,50 * 0,17 * 0,12 = 0,71$. Ovo je vrlo jak efekat, koji je ponovićemo delom direktan, a delom indirektan preko delovanja na koheziju i podršku. Direktni efekat Organizacionog učenja na Inovacije je takođe veoma jak ($\beta=0,86$). Na kraju, efekat Inovacija na Vrednost za gosta je nešto manja, ali i dalje veoma visoka ($\beta=0,77$).

Model predstavlja značajan teorijski doprinos jer se pomoću njega stiče uvid u način delovanja transformacionog liderstva na stvaranje vrednosti za goste hotela.

Model ukazuje na najznačajnije prediktore vrednosti za goste, gde se inovacije nameću kao ključni faktor. Inovacije u današnjim uslovima poslovanja preduslov su opstanka i razvoja hotelskih organizacija. Ključne su za stvaranje superiorne vrednosti za goste, odnosno za kontinuirano i uspešno zadovoljavanje sve većih zahteva i očekivanja gostiju, koji se kao izazov stavljaju pred zaposlene u hotelima. Inovacije predstavljaju osnovnu strategiju kreiranja, isporuke, održavanja i kontinuiranog povećavanja vrednosti za goste.

Transformaciono liderstvo predstavlja efikasan način upravljanja i idealan način vođenja zaposlenih (Clark et al, 2009; Tracey, Hinkin, 1996) jer podržava otvorenost, iskrenost, komunikaciju među zaposlenima, podstičući dijalog i saradnju, različitost u pogledu ideja, rešavanja problema i ugla posmatranja problema.

Kao što je rečeno, transformaciono liderstvo u modelu indirektno utiče na organizaciono učenje i to preko dve dimenzije organizacione klime - kohezije i podrške od strane rukovodioca ($\beta=0,71$).

Transformacioni lideri definišu viziju i okupljaju sledbenike oko zajedničkih ciljeva čime utiču na stvaranje saradnje i harmonije među članovima grupe što značajno utiče na povećanje stepena kolektivnog identiteta i kohezije među zaposlenima. Veća kohezija može imati pozitivne efekte na stav zaposlenih prema organizaciji, što podstiče komunikaciju i razmenu znanja (Staples, Webster, 2008). Transformacioni lideri svojim delovanjem motivišu zaposlene da budu deo zajedničke vizije i jačaju timski duh, što promoviše aktivno učešće zaposlenih u kolektivnom odlučivanju i aktivnostima. Upravo jasno definisanje daljeg pravca razvoja organizacije, daje energiju zaposlenima, stvara koheziju, što čini značajnu podršku procesima promena i organizacionom učenju (Tushman, Nadler, 1986).

Transformacioni lideri podržavaju zaposlene u njihovim pokušajima da budu kreativni i daju inovativna rešenja zadataka koja su im dodeljena i stvaraju atmosferu

podrške u kojoj se pažljivo razmatraju individualne potrebe zaposlenih. Lideri se služe delegiranjem kako bi pomogli zaposlenima da napreduju, tako što ih stavljaju u poziciju da se bore sa izazovima, ohrabrujući ih da uče iz sopstvenih grešaka i dele stečeno znanje. Sa svakim zaposlenim lideri se ophode na brižan i jedinstven način.

Takođe model pokazuje i značajan direktan uticaj transformacionog liderstva na organizaciono učenje ($\beta=0,46$). Studije su pokazale da transformacioni lideri imaju ulogu katalizatora u funkciji usvaravanja i širenja znanja (Montes et al, 2005; Burke et al, 2006; Aragon-Correa et al, 2007). Transformaciono liderstvo podrazumeva delovanje lidera na sledbenike kako bi oni razvili nove pristupe i inovativne načine za rešavanje organizacionih pitanja i ohrabruju zaposlene da razmišljaju izvan uobičajnih okvira što podsticajno deluje na zaposlene u funkciji kreiranja, korišćenja i deljenja znanja (Aragon-Correa et al, 2007).

Organizaciono učenje jeste osnova i pokretač koji inovacija što je u modelu prikazano kroz snažan direktan uticaj ($\beta=0,86$), a saglasno je većem broju istraživanja (npr. Hurley, Hult, 1998; Westerlund, Rajala, 2010). Neki autori ukazuju na činjenicu da inovacije i same predstavljaju formu učenja (Ries, Trout, 1981).

Po svojoj definiciji organizaciono učenje i inovacije unutar organizaciji predstavljaju promene. U savremenim uslovima poslovanja gde su promene neminovne, transformaciono liderstvo sve više dobija na značaju jer predstavlja ključni kvalitet za upravljanje organizacionim promenama. Transformacioni lideri za razliku od transakcionih podržavaju, iniciraju i usmeravaju promene zbog čega su ključni i za stvaranje vrednosti za gosta.

Dakle, svrha transformacionog liderstva jeste pokretanje promena u organizaciji, sa krajnjim ciljevima poboljšanja performansi organizacije, razvoja organizacije i stvaranja nove vrednosti (Konja, 2014). Osnova novog stila upravljanja je u aktivnom odnosu prema stvarnosti i zasnovanosti rada na (Grubić-Nešić, 2008):

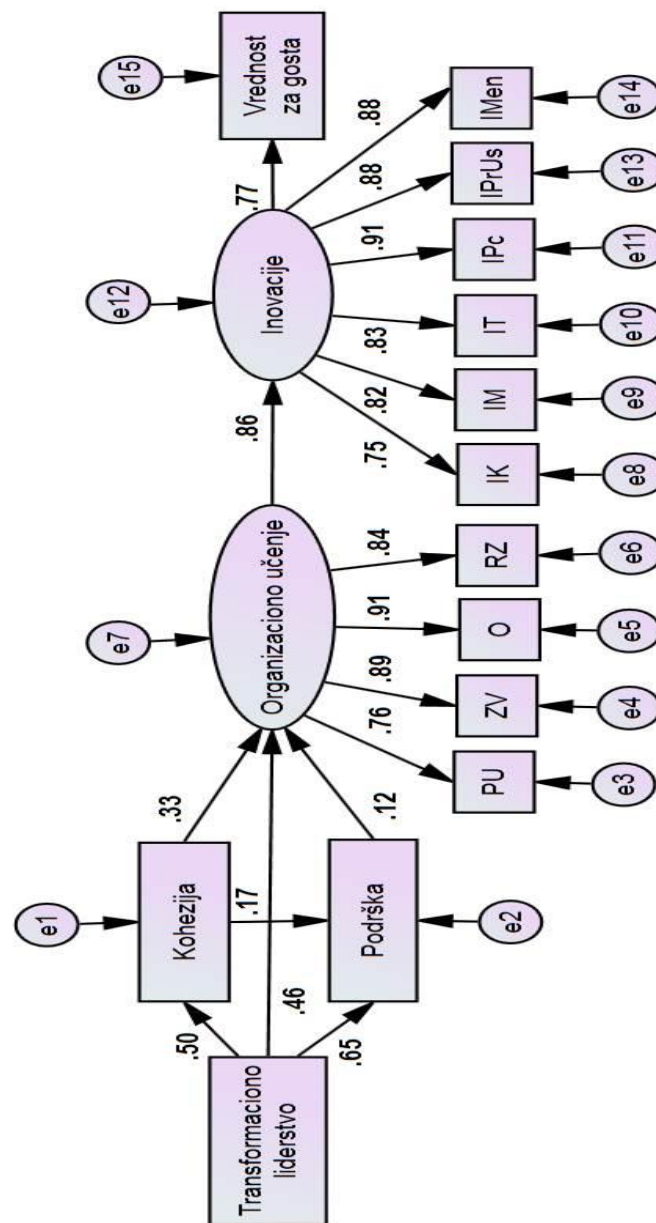
- dinamičnom i stalnom učenju;
- širini informacija;
- orijentaciji prema korisniku;
- usmerenošću na razvoj informacija;
- usmerenošću na timski rad i saradnju;
- usmerenošću na traganje za odgovorima kako nešto rešiti;
- decentralizovanom donošenju odluka i ovlašćivanju svih;
- centralizovanoj podeli i širenju znanja;
- povećanju intelektualnog kapitala;
- uvećanju profesionalizma i
- neograničenom pristupu eksplicitnim i tacitnim znanjima organizacije.

Osnovna uloga transformacionih lidera u pogledu stvaranja vrednosti za goste hotela jeste transformisanje postojeće organizacije u organizaciju zasnovanu na znanju, koja će to znanje koristiti za kreiranje inovacija i iskorišćavanje istih kako bi se zadovoljile potrebe gostiju i nadmašila konkurencija.

Hotelierstvo u Srbiji se nalazi pred izazovima transformacije zastarelih stilova upravljanja u savremene oblike liderstva. Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da zaposleni prepoznaju postojanje elemenata savremenog liderstva implementiranih u poslovanje hotelskih organizacija, ali da i dalje postoji značajan prostor za poboljšanje.

Sve navedeno ukazuje na važnost razvoj teorije koja se bavi liderstvom Srbiji, kako se ova transformacija ne bi prepustila delovanju slučajnih, stihijskih uticaja (Konja, 2014), a uloga transformacionih lidera nameće se kao posebno važna jer oni svojim delovanjem i ličnim primerom pomažu zaposlenima da prihvate potrebu za promenom, što ukazuje ne samo na značajan teorijski nego i praktični doprinos prikazanog modela.

Razumevanje prikazanog teorijskog modela od strane menadžmenta i zaposlenih značano iz razloga što kreiranje vrednosti za gosta, odnosno sposobnost uspešnog zadovoljavanja iskazanih i latentnih želja i potreba gostiju (Choi, Chu, 20001), hotelima može obezbediti konkurentsku prednost, zadovoljne goste (Eggert, Ulaga, 2002; Oh, 1999; Woodruff, 1997), a kasnije i lojalne klijente (McDougall, Leveque, 2000, Baker, Crompton, 2000; Patterson, Spreng, 1997; Oh, 1999). Prema istraživanjima sve navedeno predstavlja snažan prediktor finansijskih performansi (Flint et al, 2005; Spiteri, Dion, 2004) i buduće tržišne pozicije hotela.



Šema 4 - Standardizovano rešenje kauanlog modela nastanka vrednosti za kupca

JEDNOFAKTORSKA I DVOFAKTORSKA ANALIZA VARIJANSE

Ispitivanje nivoa inovacija percipiranih od strane zaposlenih u zavisnosti od kategorijalnih varijabli sprovedeno je putem jednofaktorske i dvofaktorske analize varijanse na osnovu kojih su ispitane sledeće hipoteze:

H8: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti u zavisnosti od kategorije hotela.

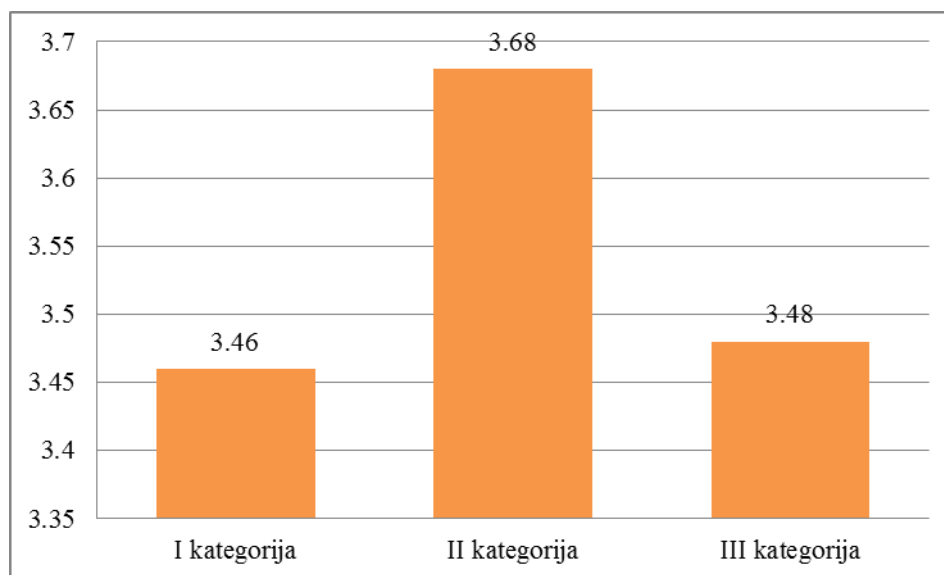
H9: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti hotela u zavisnosti od turističkog klastera kojem hotel pripada.

H10: Postoji statistički značajan zajednički uticaj kategorije hotela i turističkog klastera na inovativnost hotela.

ISPITIVANJE POVEZANOSTI KATEGORIJE HOTELA I INOVATIVNOSTI

Jedna od pretpostavki ovog istraživanja jeste da se inovativnost razlikuje u zavisnosti od kategorije objekta. Istraživanja pokazuju da inovativnost pozitivno korelira sa kategorijom hotela (Orfila-Sintes et al, 2005; Pikemaat, 2008; Tajeddini, 2009).

Uvidom u srednje vrednosti utvrđeno je da ne postoje razlike u slučaju prve i treće kategorije, dok je viša srednja vrednost inovativnosti utvrđena u slučaju objekata druge kategorije (Grafikon 5). Da bismo utvrdili da li se radi o statistički značajnim razlikama sprovedena je jednofaktorska analiza varijanse.



Grafikon 5. Srednje vrednosti inovativnosti prema kategorijama hotela

Pre izvođenja jednofaktorske analize varijanse različitih grupa ispitali smo jednakost varijansi u rezultatima svakoj od grupa. S obzirom da je Levenov test nije pokazao značajnost $p > 0,05$, pretpostavka o homogenosti varijanse nije prekršena.

ANOVA analizom takođe je utvrđeno da postoje značajne razlike u pogledu inovacija u zavisnosti od kategorije hotela $F(2,475)= 4,283$; $p=0,014$.

Veličina uticaja merena pomoću eta kvadrata, najčešće upotrebljavanog pokazatelja veličine uticaja, koji predstavlja količnik zbira kvadrata odstupanja različitih grupa i ukupnog zbira kvadrata.

$$\text{Eta}^2=5,028:283,867=0,01$$

S obzirom da je Eta kvadrat 0,01, radi se o malom uticaju, odnosno stvarna razlika između tri kategorija je mala.

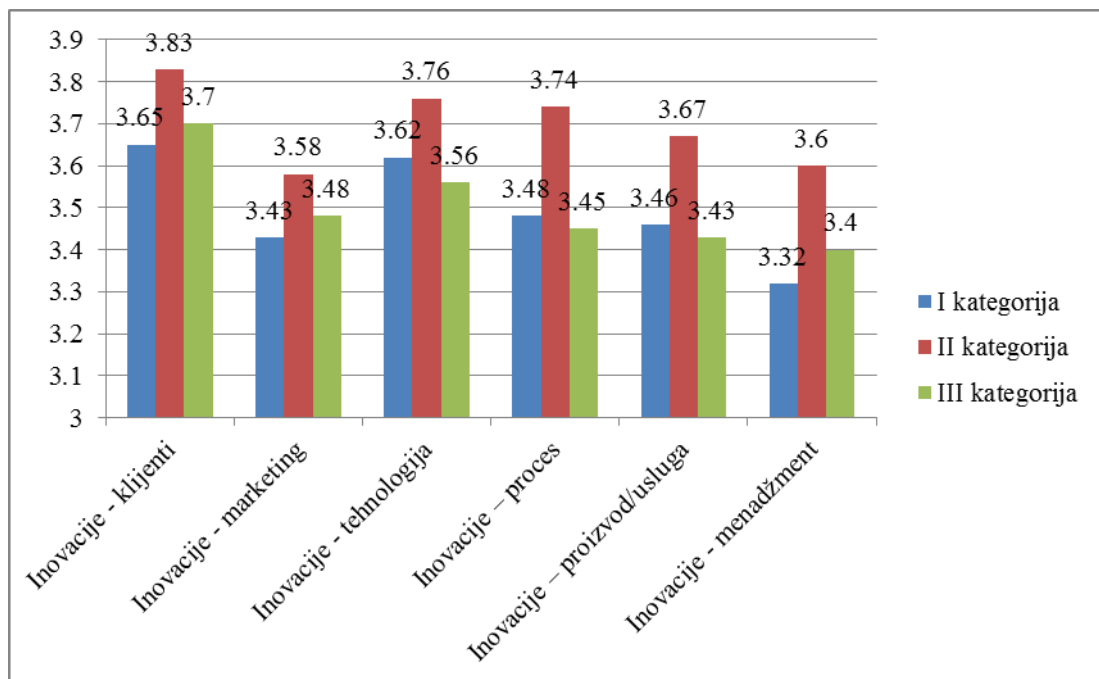
Tabela 53. ANOVA test – razlike u inovativnosti po kategorijama hotela

Vrsta inovacije	Kategorija objekta	N	M	SD	F	Sig.
Inovacije - klijenti	I kategorija	77	3,65	,648	2,196	,112
	II kategorija	224	3,83	,799		
	III kategorija	204	3,70	,762		
	Ukupno	505	3,75	,765		
Inovacije - marketing	I kategorija	78	3,43	,896	1,021	,361
	II kategorija	222	3,58	1,001		
	III kategorija	205	3,48	,961		
	Ukupno	505	3,52	,969		
Inovacije - tehnologija	I kategorija	78	3,62	,861	2,455	,087
	II kategorija	223	3,76	,928		
	III kategorija	202	3,56	,975		
	Ukupno	503	3,66	,940		
Inovacije – proces	I kategorija	78	3,48	,765	6,801	,001
	II kategorija	225	3,74	,887		
	III kategorija	204	3,45	,899		
	Ukupno	507	3,58	,884		
Inovacije – proizvod/usluga	I kategorija	78	3,46	,692	4,439	,012
	II kategorija	222	3,67	,901		
	III kategorija	200	3,43	,883		
	Ukupno	500	3,54	,871		
Inovacije – menadžment	I kategorija	76	3,32	,711	4,390	,013
	II kategorija	222	3,60	,869		
	III kategorija	203	3,40	,871		
	Ukupno	501	3,47	,853		
Inovacije - ukupno	I kategorija	75	3,46	,646	4,283	,014
	II kategorija	210	3,68	,790		
	III kategorija	193	3,48	,783		
	Ukupno	478	3,57	,771		

Uvidom u vrste inovacija utvrđeno je da razlike među kategorijama postoje u slučaju procesnih inovacija, inovacija proizvoda i usluga i upravljačkih inovacija, dok nema značajnih razlika u slučaju inovacija u odnosu sa klijentima, marketinškim inovacija i inovacija u pogledu tehnologija (Tabela 53). Najniže srednje vrednosti imaju upravljačke inovacija u hotelima prve kategorije ($M=3,32$), dok su najviše vrednosti

uočene u slučaju inovacije u odnosu sa klijentima u hotelima druge kategorije (M=3,83) (Grafikon 6).

Statistički značajne razlike između prve, druge i treće kategorije pronađeni su u slučaju procesnih inovacija $F(2,504) = 6,801$; $p=0,001$, inovacija proizvoda ili usluga $F(2,497) = 4,439$; $p=0,012$ i upravljačkih inovacija $F(2,498) = 4,390$; $p=0,013$.



Grafikon 6. Uporedna analiza srednjih vrednosti različitih vrsta inovacija prema kategorijama hotela

Naknadni LSD test pokazao je da postoji razlika objekata druge kategorije u odnosu na prvu i treću kategoriju. Hoteli sa 4 zvezdice pokazuju veći stepen uvođenja inovacija od hotela prve i treće kategorije.

Analizom rezultata može se doći do zaključka da objekti koji pripadaju prvoj kategoriji, manje ulažu u unapređenje odnosa sa klijentima u odnosu na druge kategorije, kao i da manje rade na inovacijama u pogledu marketinga i upravljačkih inovacija u odnosu na treću kategoriju hotela. Hoteli sa pet zvezdica, u odnosu na hotele sa tri zvezdice, više ulažu u inovacije tehnologije, procesa i proizvoda i usluga. Uvidom u rezultate nameće se zaključak da su, verovatno zbog oštrog i mnogobrojne konkurencije, hoteli sa četiri zvezdice uvideli da samo stalna unapređenja mogu dovesti do poslovnog uspeha, a da je upravo unapređivanje odnosa sa klijentima i pružanje usluge koja prevazilazi očekivanja ključ opstanka i daljeg razvoja.

Na osnovu rezultata jednofaktorske analize varijanse hipoteza H8 „Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti u zavisnosti od kategorije hotela” delimično je potvrđena. Hoteli druge kategorije pokazali su se inovativnijim u odnosu na druge dve kategorije.

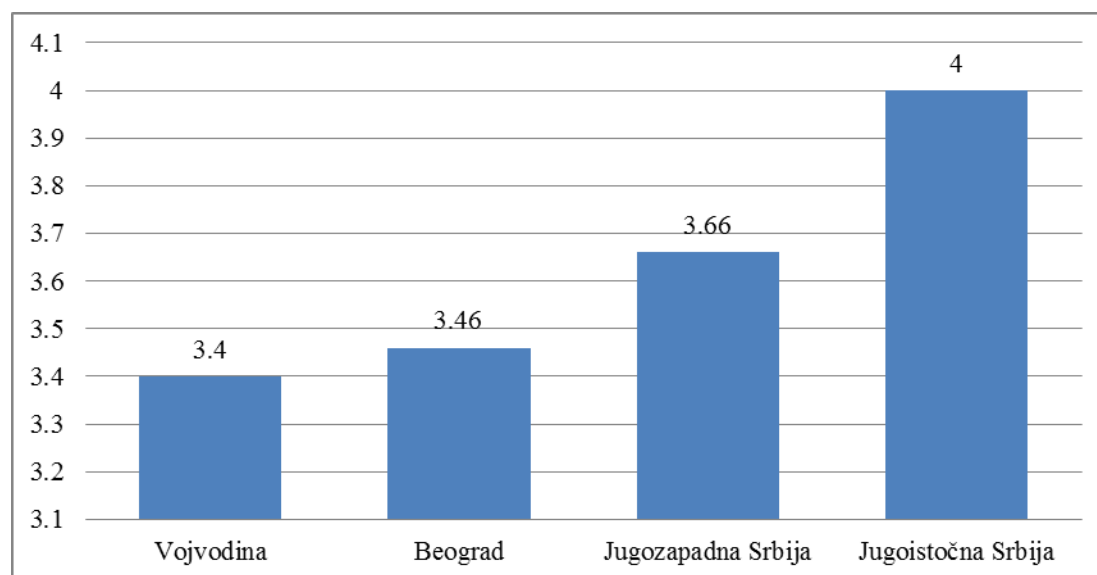
ISPITIVANJE INOVATIVNOSTI U ODNOSU NA TURISTIČKI KLASTER

Sledeći cilj rada bio je utvrđivanje inovativnosti hotela u zavisnosti od turističkog klastera u kojem se objekat nalazi.

Najpre su sagledane srednje vrednosti dimenzije Inovacije u četiri turistička klastera: Vojvodina, Beograd, Jugozapadna Srbija i Jugoistočna Srbija (Grafikon 7).

Dobijeni rezultati pokazuju da je percipirani stepen inovativnosti od strane zaposlenih najniže ocenjen u Vojvodini, dok rezultati ukazuju da je najviša srednja vrednost u pogledu dimenzije Inovacije u klasteru Jugoistočna Srbija. Da bismo utvrdili da li se radi o statistički značajnim razlikama sprovedena je jednofaktorska analiza varijanse (Tabela 54).

Pre izvođenja jednofaktorske analize varianse različitih grupa ispitali smo jednakost varijansi u rezultatima svakoj od grupa. S obzirom da je Levenov test nije pokazao značajnost $p > 0,05$, pretpostavka o homogenosti varijanse nije prekršena.



Grafikon 7. Srednje vrednosti inovativnosti prema turističkim klasterima

ANOVA analizom takođe je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u pogledu inovacija u zavisnosti od klastera $F(3,477) = 11,200$; $p = 0,000$.

Veličina uticaja merena pomoću Eta kvadrata, najčešće upotrebljavanog pokazatelja veličine uticaja:

$$\text{Eta}^2 = 18,790 : 283,867 = 0,07$$

S obzirom da je Eta kvadrat 0,07, radi se o umerenom uticaju.

Dodatna analiza podrazumevala je utvrđivanje razlika između klastera u zavisnosti od vrste inovacije. Rezultati su pokazali da postoje značajne razlike u pogledu svih vrsta inovacija u četiri različita klastera ($p=0,000$).

Zaposleni su postojanje svih vrsta inovacija najniže ocenjivali u Vojvodini, zatim sledi Beograd, Jugozapadna Srbija, a nakon toga klaster Jugoistočna Srbija, u slučaju kojeg su zaposleni u hotelima umereno pozitivno ocenili postojanje svih vrsta inovacija (Grafikon 8).

Tabela 54. ANOVA test – razlike u inovativnosti po turističkim klasterima

Vrsta inovacije	Kategorija objekta	N	M	SD	F	Sig.
Inovacije - klijenti	Vojvodina	171	3,63	,676	8,079	,000
	Beograd	123	3,66	,795		
	Jugozapadna Srbija	140	3,80	,782		
	Jugoistočna Srbija	71	4,12	,768		
	Ukupno	505	3,75	,765		
Inovacije - marketing	Vojvodina	173	3,33	,844	11,476	,000
	Beograd	122	3,32	,998		
	Jugozapadna Srbija	141	3,68	,964		
	Jugoistočna Srbija	69	4,00	1,016		
	Ukupno	505	3,52	,969		
Inovacije - tehnologija	Vojvodina	172	3,59	,777	5,673	,000
	Beograd	123	3,47	,991		
	Jugozapadna Srbija	139	3,75	,974		
	Jugoistočna Srbija	69	4,00	1,048		
	Ukupno	503	3,66	,940		
Inovacije – proces	Vojvodina	174	3,38	,761	12,732	,000
	Beograd	125	3,49	,886		
	Jugozapadna Srbija	138	3,65	,935		
	Jugoistočna Srbija	70	4,10	,857		
	Ukupno	507	3,58	,884		
Inovacije – proizvod/usluga	Vojvodina	170	3,33	,724	13,827	,000
	Beograd	124	3,47	,888		
	Jugozapadna Srbija	139	3,60	,947		
	Jugoistočna Srbija	67	4,09	,775		
	Ukupno	500	3,54	,871		
Inovacije – menadžment	Vojvodina	171	3,30	,725	8,325	,000
	Beograd	123	3,39	,863		
	Jugozapadna Srbija	138	3,59	,848		
	Jugoistočna Srbija	69	3,84	1,000		
	Ukupno	501	3,47	,853		
Inovacije - ukupno	Vojvodina	165	3,40	,628	11,200	,000
	Beograd	119	3,46	,780		
	Jugozapadna Srbija	130	3,66	,797		
	Jugoistočna Srbija	64	4,00	,859		
	Ukupno	165	3,40	,628		

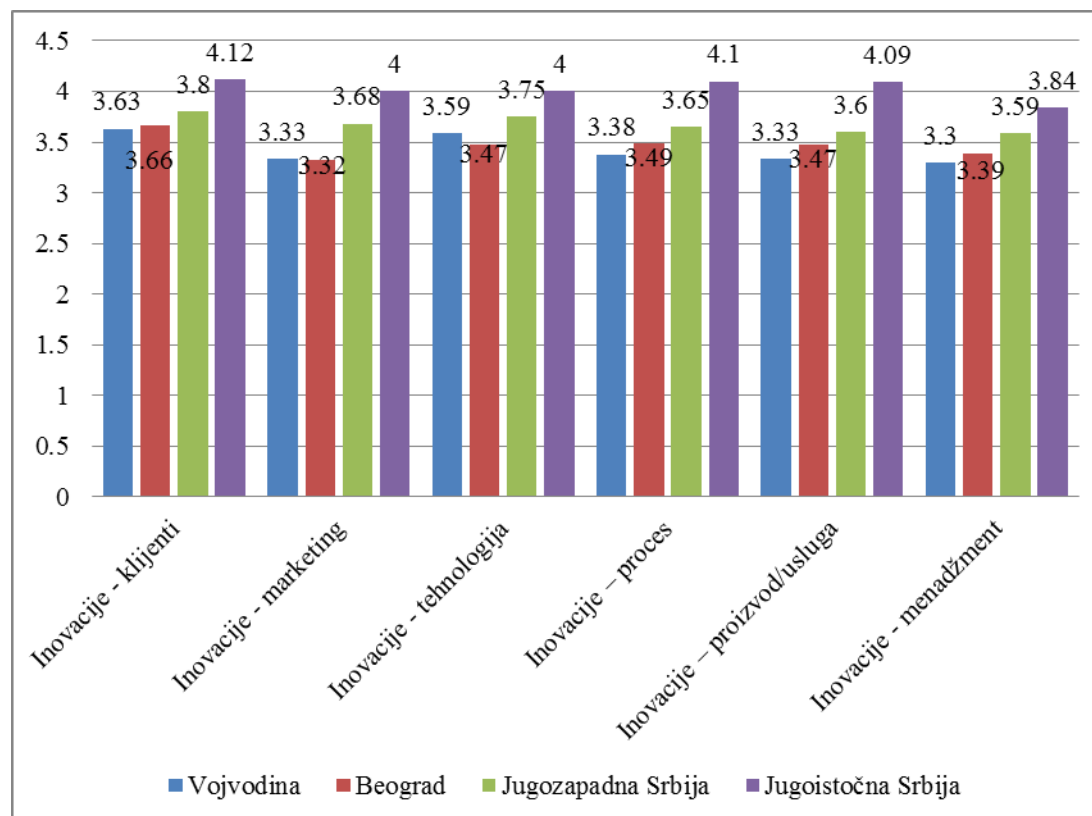
Naknadi LSD test pokazao je da u slučaju svih vrsta inovacija postoji između hotela u klasteru Jugoistočna Srbija i ostalih klastera. Između klastera Vojvodina i Beograd nije utvrđena statistički značajna razlika.

Inovacije u odnosu sa klijentima najveću srednju vrednost imaju u hotelima u klasteru Jugoistočna Srbija, dok zaposleni u hotelima u turističkom klasteru Beograd najniže ocenjuju inovacije u pogledu marketinga.

Na osnovu rezultata jednofaktorske analize varijanse hipoteza H9: „Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti hotela u zavisnosti od turističkog klastera kojem hotel pripada” je potvrđena.

Iako je postavljena hipoteza potvrđena autor smatra da rezultati ipak ne prikazuju stvarno stanje. Putem terenskog istraživanja, istraživanja putem Interneta, kroz intervjuisanje i slobodne razgovore sa zaposlenima i analizu različitih aktivnosti koje sprovode analizirani hoteli, rezultati bi trebalo da pokažu suprotan rezultat, odnosno da su inovativne aktivnosti najviše u klasteru Beograd, a zatim u klasteru Vojvodina, dok su najniže u klasteru Jugoistočna Srbija. Razlog za ovakav rezultat može biti želja zaposlenih u objektima u Jugoistočnoj Srbiji da pokažu svoje objekte u boljem svetlu nego što je to realno stanje.

Sama analiza smeštajne ponude u četiri turistička klastera ukazuje da se veći udeo smeštajnih kapaciteta nalazi u klasterima Beograda i Jugozapadne Srbije, gde se nalazi dve trećine kapaciteta, dok se u Jugoistočnoj Srbiji i Vojvodini nalazi jedna trećina. U pogledu kvalitativne strukture, klasteri Beograd i Vojvodina imaju primetno veći standard, veću prisutnost viših kategorija i objekata koji posluju pod imenom nekog od lanaca hotela, dok su u slučaju klastera Zapadne Srbije i Istočna Srbije smeštajni kapaciteti u pogledu međunarodnih standarda ograničeni na vodeće destinacije kao što su Kopaonik, Zlatibor, Stara planina i Niš.



Grafikon 8. Zastupljenost različitih vrsta inovacija u zavisnosti od turističkog klastera

ANALIZA INOVACIJA U ZAVISNOSTI OD KATEGORIJE HOTELA I TURISTIČKOG KLASTERA

Jedan od ciljeva ovog istraživanja jeste utvrđivanje razlike u pogledu inovacija u četiri turistička klastera Srbije u zavisnosti od kategorije hotela. Dvofaktorskom analizom utvrđeno je da li kategorija hotela i turistički klaster kome hotel pripada imaju zajednički uticaj na nivo inovacija.

Levenov test je pokazao značajnost $p < 0,05$, što ukazuje da je varijansa zavisne promenljive nije jednaka u svim grupama, zbog čega je zadat stroži nivo značajnosti ($p \leq 0,01$)

Tabela 55. Inovativnost hotela u zavisnosti od kategorije hotela i turističkog klastera – deskriptivna statistika

Kategorija hotela	Klaster	M	SD	N
I	Vojvodina	3,41	,631	70
	Beograd	4,23	,272	5
	Jugozapadna Srbija	-	-	0
	Jugoistočna Srbija	-	-	0
	Ukupno	3,46	,646	75
II	Vojvodina	3,38	,654	36
	Beograd	3,36	,809	82
	Jugozapadna Srbija	3,97	,636	53
	Jugoistočna Srbija	4,24	,591	39
	Ukupno	3,68	,790	210
III	Vojvodina	3,41	,620	59
	Beograd	3,59	,681	32
	Jugozapadna Srbija	3,44	,830	77
	Jugoistočna Srbija	3,62	1.069	25
	Ukupno	3,48	,783	193
Ukupno	Vojvodina	3,40	,628	165
	Beograd	3,46	,780	119
	Jugozapadna Srbija	3,66	,797	130
	Jugoistočna Srbija	4,00	,859	64
	Ukupno	3,57	,771	478

Subjekti su podeljeni u tri grupe u zavisnosti od kategorije (prva, druga i treća). Uticaj interakcije između kategorije i pripadnosti turističkom klasteru je bio statistički značajan $F(4,468)=6,813$, $p=0,000$, i uticaj je srednji (parcijalni eta kvadrat=0,055). Takođe utvrđeni su i statistički značajni uticaji pripadnosti turističkom klasteru $F(3,468)=10,193$, $p=0,000$, parcijalni eta kvadrat=0,061 i uticaj pripadnosti određenoj kategoriji hotela $F(2,468)=6.304$, $p=0,002$, parcijalni Eta kvadrat=0,026, što ukazuje na mali uticaj.

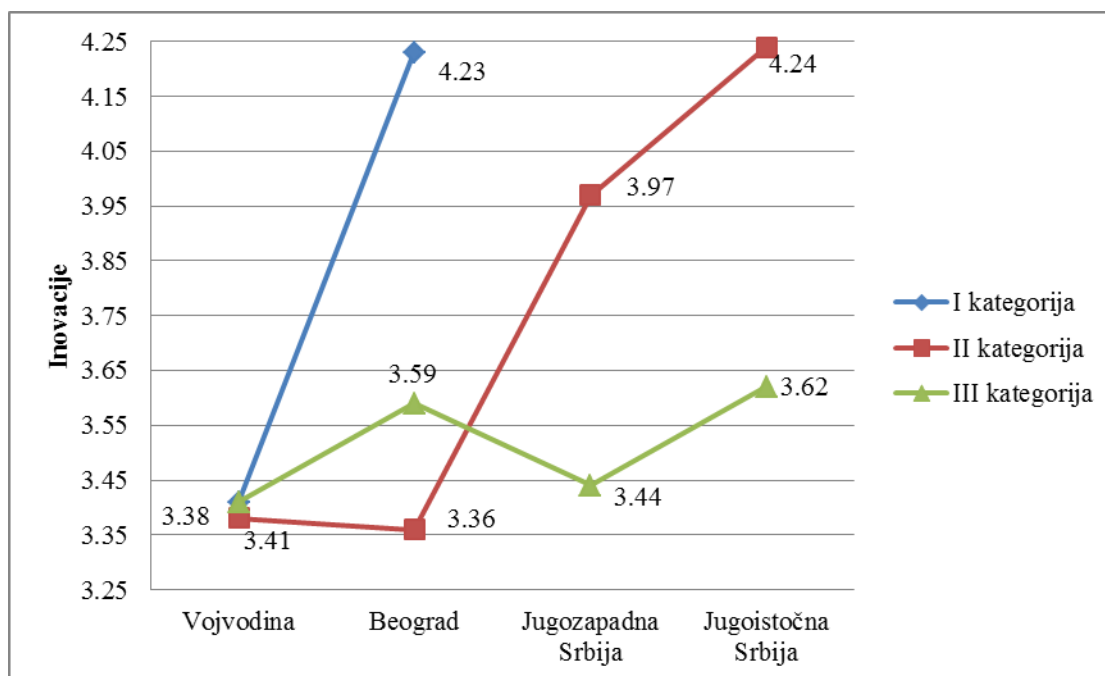
Tabela 56. Dvofaktorska analiza varijanse – Zavisna varijabla: Inovacije

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	37.437 ^a	9	4.160	7.900	.000	.132
Intercept	2332.687	1	2332.687	4430.055	.000	.904
Kategorija	6.639	2	3.319	6.304	.002	.026
Klaster	16.102	3	5.367	10.193	.000	.061
Kategorija * Klaster	14.349	4	3.587	6.813	.000	.055
Error	246.430	468	.527			
Total	6363.726	478				
Corrected Total	283.867	477				

a. R Squared = .132 (Adjusted R Squared = .115)

Uvidom u Grafikon 9 jasno se vidi da se značajno razlikuje srednja vrednost varijable Inovacije u slučaju prve kategorije u turističkom klasteru Vojvodina ($M=3,41$) i Beograd ($M=4,23$), a takođe je zanimljivo da ova kategorija objekta ne postoji u turističkim klasterima Jugozapadna i Jugoistočna Srbija. Druga kategorija hotela, odnosno objekti sa četiri zvezdice imaju slične srednje vrednosti u turističkim klasterima Vojvodina i Beograd, dok srednja vrednost u klasteru Jugozapadna Srbija raste ($M=3,97$), a još veća vrednost opažena je u slučaju turističkog klastera Jugoistočna Srbija ($M=4,24$). Treća kategorija hotela ima relativno ujednačene srednje vrednosti varijable Inovacije u sva četiri turistička klastera, koja je najniža u Vojvodini ($M=3,41$), a najviša u Jugoistočnoj Srbiji ($M=3,62$).

Najvišu inovativnost pokazuju hoteli prve kategorije u turističkom klasteru Beograd i hoteli druge kategorije u turističkom klasteru Jugoistočna Srbija, dok najnižu inovativnost pokazuju hoteli druge kategorije u turističkom klasteru Beograd.



Grafikon 9. Srednje vrednosti inovativnosti hotela u zavisnosti od kategorije hotela i turističkog klastera

Na osnovu rezultata istraživanja hipoteza **H10: „Postoji statistički značajan zajednički uticaj kategorije hotela i turističkog klastera na inovativnost hotela”** je potvrđena.

Ove rezultate potrebno je posmatrati sa velikim oprezom, s obzirom na mali broj ispitanika u pojedinim grupama i relativnu nejednačenost broja ispitanika među analiziranim grupama.

ZAKLJUČAK

Primenom utvrđene naučne metodologije, sveobuhvatne teorijske i empirijske analize koja je podrazumevala pregled i izučavanje brojne domaće i inostrane literature, izvršeno je opsežno terensko istraživanje iz kojeg su proistekli rezultati doktorske disertacije. Na osnovu uzorka, koji je činio 512 zaposlenih na različitim pozicijama u 57 hotelskih objekata u Srbiji, utvrđeni su sledeći rezultati istraživanja koje je moguće podeliti u nekoliko segmenata:

1. Rezultati deskriptivne statistike

- Polovina ispitanika učestvovala je u edukativnim aktivnostima značajnim za unapređenje njihovih znanja i veština važnih za obavljanje poslova u okviru radne pozicije. Međutim, podatak da polovina ispitanika nije učestvovala u edukativnim aktivnostima govori o još uvek nedovoljnom ulaganju u razvoj zaposlenih u oblasti hotelijerstva. Većina ispitanika smatra da su takve aktivnosti važne i korisne za njihov posao (89,6%), što predstavlja ohrabrujući rezultat. Ipak najveći broj ispitanika (39,1%) nisu nikada bili u mogućnosti da učestvuju u edukativnim aktivnostima koje su u vezi sa njihovim poslom, a tek 20,3% ispitanika imaju mogućnost da u ovakvim aktivnostima učestvuju više puta u toku godine.
- Na osnovu prikupljenih podataka, moguće je zaključiti da su hoteli u Srbiji umereno pozitivno inovativni ($M=3,57$), što se može okarakterisati kao skroman rezultat. Uočava se da su zaposleni u najvećoj meri orijentisani ka inovacijama usmerenim na goste hotela ($M=3,75$), dok je najmanje prisustvo upravljačkih inovacija ($M=3,47$).
- Na osnovu analize srednjih vrednosti uvrđeno je da je prema mišljenju zaposlenih, transformacioni stil liderstva u većoj meri prepoznat ($M=3,81$) kao stil rukovođenja, nego što je to slučaj sa transakcionim stilom ($M=3,51$). Rezultati ukazuju da zaposleni veruju da menadžeri imaju poverenja u njih i da postoji uzajamno poštovanje, ali ne i prijateljska bliskost podređenih i nadređenih.
- Organizaciona klima u hotelskom sektoru u Srbiji na osnovu rezultata srednjih vrednosti ispitanog uzorka, mogla bi se okarakterisati kao klima u kojoj preovlađuje poverenje među zaposlenima i između zaposlenih i menadžementa ($M=4,08$), gde menadžeri fer i korektno postupaju u odnosu sa zaposlenima ($M=3,89$), gde se neguje kohezija i međusobna saradnja ($M=3,85$) i gde se zaposlenima pruža relativno zadovoljavajući nivo podrške prilikom obavljanja radnih aktivnosti ($M=3,84$) i prilikom definisanja novih rešenja i ideja u poslovanju ($M=3,74$). Takođe, radnu klimu u hotelima karakteriše relativno nizak nivo autonomije u obavljanju posla ($M=3,50$),

nedovoljno nizak nivo pritiska na poslu ($M=2,47$). Rezultati ukazuju da je odavanje priznanja za uspešno izvršene radne zadatke ($M=3,60$) na prihvatljivom nivou, ali da postoji značajan prostor za poboljšanje ovog aspekta organizacione klime.

- Umereno niske do umereno pozitivne srednje vrednosti dimenzija organizacionog učenja $M \in (3,50; 3,74)$, ukazuju da su zaposleni svesni značaja razmene znanja, veština i sposobnosti koje poseduju.
- Na osnovu rezultata srednjih vrednosti zaposleni u hotelima smatraju da hoteli koji su učestvovali u istraživanju pružaju umereno pozitivnu vrednost za goste hotele $M \in (3,72; 4,06)$. Rezultat ukazuje na usaglašenost zaposlenih po pitanju kvaliteta proizvoda i usluga koje isporučuju, a koji ocenjuju kao umereno visok. Takođe zaposleni smatraju da je vrednost koja se gostima isporučuje u saglasnosti sa cenama boravka.

2. Rezultati korelacione analize

- Empirijski nalazi ovog istraživanja na osnovu Pirsonovog koeficijenta korelacije, idu u prilog osnovnoj pretpostavci o jakoj pozitivnoj povezanosti organizacionog učenja i inovacija ($r=0,806$, $p=0,000$) i inovacija i stvaranja vrednosti za gosta ($0,757$, $p=0,000$).

3. Rezultati regresione analize

Analizom rezultata dobijenih regresionom analizom, došlo se do zaključaka koji su potvrdili osnovni cilj istraživanja. Iz opšteg cilja istraživanja izvedeno je sedam afirmativnih hipoteza koje glase:

- H1: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju inovacije.

Iako jači samostalan doprinos ima transformaciono liderstvo, i transformaciono i transakciono liderstvo doprinose inovacijama, na osnovu čega se hipoteza H1 prihvata.

- H2: Dimenzije organizacione klime predviđaju inovacije.

Rezultati istraživanja pokazuju da na inovacije utiču dimenzije Kohezija, Podrška inovacijama, Poverenje i Priznanja, dok dimenzije Autonomija, Pritisak, Podrška i Fer odnos nemaju uticaja na inovacije. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H2 je delimično potvrđena.

- H3: Dimenzije organizacionog učenja predviđaju inovacije.

Rezultati istraživanja pokazuju da sve dimenzije organizacionog učenja značajno doprinose inovacijama, na osnovu čega se hipoteza H3 prihvata.

- H4: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju dimenzije organizacione klime.

Rezultati pokazuju da transformaciono i transakciono liderstvo jesu prediktori dimenzija organizacione klime, osim u slučaju dimenzije Pritisak, gde transakciono liderstvo nije statistički značajan prediktor. Transformaciono liderstvo predstavlja bolji prediktor, posebno dimenzija Poverenje, Podrška i Fer odnos (Fer ponašanje). U slučaju dimenzije Autonomija jednako prediktuju i transformaciono i transakciono liderstvo. U skladu sa dobijenim rezultatima istraživanja hipoteza H4 je potvrđena.

- H5: Transformaciono i transakciono liderstvo predviđaju organizaciono učenje.

Transformaciono i transakciono liderstvo daju jedinstven doprinos predikciji rezultata merenja organizacionog učenja, pri čemu veći pojedinačan doprinos daje transformaciono liderstvo. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H5 se prihvata.

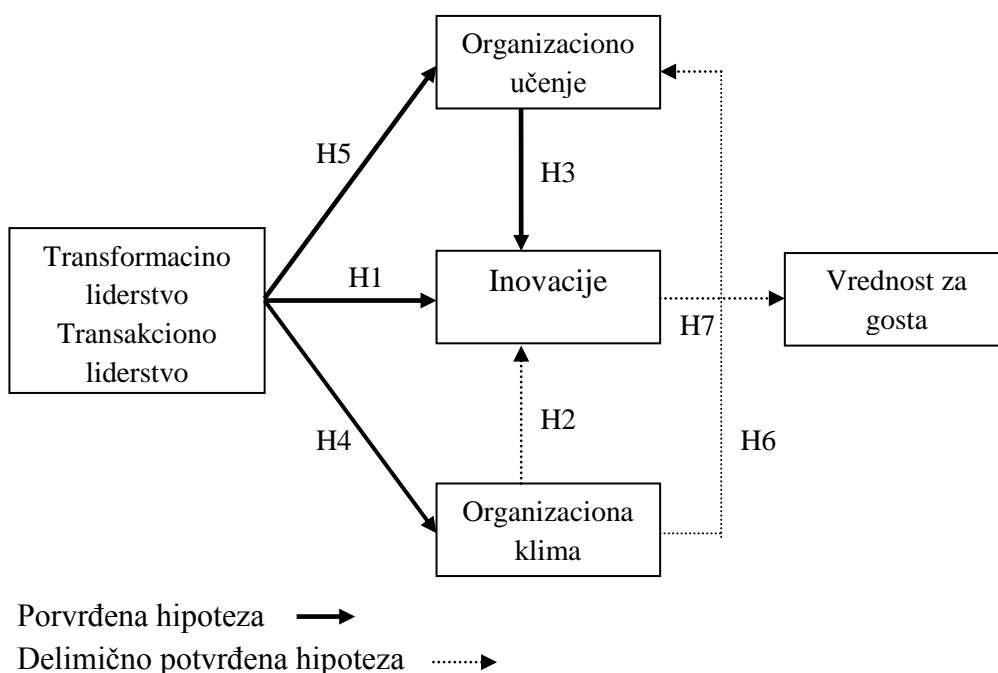
- H6: Dimenzije organizacione klime predviđaju organizaciono učenje.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja utvrđeno je da na organizaciono učenje utiču dimenzije Kohezija, Podrška inovacijama, Fer odnos, Autonomija i Priznanja, dok dimenzije Poverenje, Pritisak i Podrška nemaju uticaj na organizaciono učenje. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H6 je delimično potvrđena.

- H7: Inovacije utiču na stvaranje vrednosti za gosta.

Rezultati istraživanja pokazuju da inovacije fokusirane na klijenta, tehnološke inovacije, procesne inovacije i upravljačke inovacije utiču na kreiranje vrednosti za gosta, dok inovacije marketinga i inovacije proizvoda i usluga nemaju statistički značajan uticaj na kreiranje vrednosti za gosta. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H7 je delimično potvrđena.

Na osnovu predhodno potvrđenih hipoteza moguće je zaključiti da organizacioni faktori kao što su transformaciono liderstvo i transakciono liderstvo, organizaciona klima (dimenzije Kohezija, Podrška inovacijama, Poverenje i Priznanja) i organizaciono učenje utiču na inovativnost hotela čime je opšta hipoteza istraživanja **Ho: Na inovacije u hotelijerstvu utiču transformaciono i transakciono liderstvo, dimenzije organizacione klime i dimenzije organizacionog učenja**, potvrđena. Takođe, utvrđeno je da inovativnost hotela (posebno u pogledu inovacija u odnosu sa klijentima, inovacije tehnologije, procesa i upravljačke inovacije) direktno doprinosi stvaranju vrednosti za goste hotela (Šema 5).



Šema 5. Rezultati istraživanja – relacije između analiziranih varijabli

Pored osnovnog cilja istraživanja, zadatak rada bio je kreiranje i testiranje kausalnog modela nastanka vrednosti za goste, od varijabli koje su bile uključene u ovo istraživanje. Rezultati istraživanja pokazuju da transformaciono liderstvo indirektno, preko dimenzija organizacione klime (Kohezija i Podrška), deluje na organizaciono učenje. Takođe, rezultati ukazuju na jak direktan efekat organizacionog učenja na inovacije i inovacija na stvaranje vrednost za gosta, čime je potvrđen osnovni cilj istraživanja.

4. Rezultati jednofaktorske i dvofaktorske analize varijanse

U disertaciji je ispitano da li se inovativnost razlikuje u zavisnosti od kategorije hotela i pripadnosti hotela određenom turističkom klasteru, što je operacionalizovano kroz hipoteze H8, H9 i H10 koje glase:

- H8: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti u zavisnosti od kategorije hotela.

Rezultati pokazuju da hoteli sa pet zvezdica, manje ulažu u unapređenje odnosa sa klijentima, u odnosu na druge dve ispitane kategorije hotela ($M=3,65$), kao i da manje rade na inovacijama u pogledu marketinga ($M=3,43$) i upravljačkim inovacijama ($M=3,32$) u odnosu na hotele sa tri zvezdice. S druge strane, hoteli sa pet zvezdica, u odnosu na hotele sa tri zvezdice, više ulažu u tehnološke inovacije ($M=3,62$), inovacije procesa ($M=3,48$) i proizvoda i usluga ($M=3,46$). Hoteli druge kategorije pokazali su se inovativnijim u odnosu na druge dve analizirane kategorije u slučaju

svih vrsta inovacija $M \in (3,58; 3,83)$. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H8 je delimično potvrđena.

- H9: Postoje statistički značajne razlike u pogledu inovativnosti hotela u zavisnosti od turističkog klastera kojem hotel pripada.

Ispitanici su inovativnost najniže ocenili u Vojvodini ($M=3,40$), zatim sledi klaster Beograd ($M=3,46$), Jugozapadna Srbija ($M=3,66$), a nakon toga klaster Jugoistočna Srbija ($M=4,00$) u okviru kojeg su hotelski objekti inovativniji u odnosu na ostale klastere. Posmatrano u zavisnosti od vrsta inovacija, novine u odnosu sa klijentima najizraženije su hotelima u klasteru Jugoistočna Srbija ($M=4,12$), dok su zaposleni u hotelima u turističkom klasteru Beograd najniže ocenili postojanje inovacija u pogledu marketinga ($M=3,32$). Na osnovu rezultata hipoteza H9 je potvrđena.

- H10: Postoji statistički značajan zajednički uticaj kategorije hotela i turističkog klastera na inovativnost hotela.

Rezultati istraživanja pokazuju da je uticaj interakcije između kategorije i pripadnosti turističkom klasteru bio statistički značajan, ali da je reč o malom uticaju. Najvišu inovativnost pokazuju hoteli prve kategorije u turističkom klasteru Beograd ($M=4,23$) i hoteli druge kategorije u turističkom klasteru Jugoistočna Srbija ($M=4,24$), dok najnižu inovativnost pokazuju hoteli druge kategorije u turističkom klasteru Beograd ($M=3,36$). Treća kategorija hotela ima relativno ujednačene srednje vrednosti u sva četiri klastera. Na osnovu dobijenih rezultata hipoteza H10 se prihvata.

NAUČNI I PRAKTIČNI DOPRINOS RADA

Ovim istraživanjem ispitani su međudodnosi šest varijabli: inovacija, transformacionog i transakcionog liderstva, organizacione klime, organizacionog učenja i kreiranja vrednosti za goste. S obzirom da se radi o hotelijerstvu, kao radno intenzivnoj delatnosti, ispitivanje kompleksnih i multidimenzionalnih varijabli kao što su organizaciona klima, organizaciono učenje i inovacije, od posebne je važnosti za unapređenje performansi hotela i drugih organizacija u turističko-ugostiteljskom sektoru.

Hotelijerstvo predstavlja specifičanu delatnost i sektor koji poseduje jedinstvene aspekte koji doprinose visokom stepenu fluktuacije zaposlenih, a to su: visoka radna intenzivnost, slabo razvijeno unutrašnje tržište rada, nizak društveni status i nizak nivo profesionalnog prestiža. Istraživanje kako zaposleni percipiraju organizaciju za koju rade je od ključnog značaja za razumevanje onoga što determiniše stavove zaposlenih prema svom poslu.

S obzirom na skroman broj istraživanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu u Srbiji, naučni doprinos rada ogleda se u proširivanju, dodatnom pojašnjavanju i produblivanju dosadašnjih znanja. Istraživanje prikazano u disertaciji predstavlja sveobuhvatno, jedinstveno i prvo istraživanje u vezi sa faktorima koji

utiču na inovativnost hotela i kreiranje vrednosti za gosta. Iz ovog razloga nalazi ovog istraživanja mogu poslužiti kao osnov za ozbiljnija, veća i finansijski zahtevnija istraživanja i kao i osnov za konstruisanje mernih instrumenata, koji bi mogli biti primenjeni na većem uzorku.

Teorijskom i empirijskom analizom sprovedenom u disertaciji, rezultati ukazuju na sledeće praktične implikacije:

- Stanje ljudskih resursa i trenutni stepen razvoja hotelijerstva u Srbiji ukazuje da formalno obrazovanje nije dovoljno, zbog čega je važno da zaposleni u ovoj delatnosti budu uključeni u razne oblike kontinuiranog učenja, što trenutno nije slučaj. Menadžment i vlasnici hotela treba da poseduju svest da samo unapređivanjem znanja, veština i kompetencija, zaposleni mogu pružiti uslugu očekivanog kvaliteta, biti posvećeni svom poslu i motivisani da zadovolje potrebe i zahteve gostiju.
- Rezultati pokazuju solidne srednje vrednosti u pogledu inovativnosti hotela, međutim radi se o relativno skromnom rezultatu, gde postoje značajane mogućnosti za poboljšanje. Relativno mali broj hotela u Srbiji može da se pohvali radikalnim inovacijama, posebno onim u pogledu uvođenja nove tehnologije i primenom nove upravljačke prakse. Razlog može biti finansijske prirode, nedostatak svesti o potrebi uvođenja novina i inertnost menadžmenta. Ipak, hoteli koji nemaju objektivnih uslova da uvode značajne i ponekad skupe novine u svoje poslovanje, trebali bi da se fokusiraju na inovativno rešavanje problema gostiju i veću usmerenost prema klijentima, jer je upravo to dostupno svim objektima i njihovim zaposlenima, a ne zahteva nikakva značajna ulaganja. U tom kontekstu, želje i potrebe gostiju treba da budu vodilja prilikom definisanja i obavljanja svih aktivnosti.
- Uslovi radne klime u hotelima u Srbiji u velikoj su meri pod uticajem menadžmenta i mogli bi biti poboljšani kroz obezbeđivanje većeg stepena autonomije zaposlenih u obavljanju posla, smanjenog nivoa pritiska i odavanje priznanja za uspešno izvršene radne zadatke.
- Orijehtacija ka učenju treba da bude strategijski cilj svake hotelske organizacije. Uključivanje zaposlenih u kreiranje vizije hotela, ukazivanje na značaj fleksibilnosti i otvorenosti ka promenama, obezbeđivanje edukativnih aktivnosti u funkciji unapređivanja kompetencija zaposlenih, ključno je za stvaranje klime u kojima će zaposleni biti zadovoljni, posvećeni i motivisani da pruže nova kreativna rešenja i zadovolje sve zahtevnije i probirljivije goste. Menadžeri treba da obezbede bolju saradnju među službama u hotelu, čime bi se poboljšala razmena informacija i koordinirale akcije usmrene ka zadovoljavanju gostiju. Stalna razmena znanja je od posebnog značaja s obzirom na visok nivo fluktuacije u hotelijerstvu, jer se na taj način sprečava

gubljenje znanja koje je uslovljeno odlaskom zaposlenog iz organizacije. Takođe, bolja razmena znanja mogla bi se postići formalizacijom procedura za obavljanje radnih aktivnosti, koja često izostaje u slučaju hotela koji nisu u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca.

- Kreiranje vrednosti za gosta predstavlja važan i težak zadatak za hotelske organizacije, koji se ogleda u isporučivanju usluge očekivanog kvaliteta, što je prema mišljenju zaposlenih u hotelima na zadovoljavajućem nivou. Iz ugla zaposlenih i menadžmenta vrednost za gosta je proizvod koji treba da bude isporučen, dok je za potrošače, odnosno goste hotela to usluga koju treba da dožive. Kreiranje hotelskog produkta prema zahtevima gosta, obezbediće hotelima visok nivo percipirane vrednosti od strane gostiju, što može rezultirati zadovoljstvom gosta i većoj lojalnosti organizaciji.
- Transformaciono lidestvo pokazalo se kao efektivniji stil liderstva u odnosu na tranformacioni stil u pogledu podsticanja o inovacija. Stil liderstva odlučujući je za kreiranje klime u kojoj se podržava kreativnost, razvijaju ideje, uči i spremno dočekuju promene. Rezultati pokazuju da transformaciono liderstvo utiče na sve dimenzije organizacione klime i organizacionog učenja, da preko kohezije i podrške zaposlenima indirektno utiče na organizaciono učenje. Transformaciono liderstvo u organizaciji definiše pravac daljeg razvoja organizacije kroz kolaboraciju sa zaposlenima, daje energiju i jača timski duh među zaposlenima, promovise profesionalni razvoj pojedinca što čini značajnu podršku procesima promena i organizacionom učenju. Transakcioni lideri takođe mogu uticati na inovativnost, ali u okvirima zadataka koji su zaposlenima unapred postavljeni. Takođe, oni različitim metodama mogu motivisati zaposlene stimulativnim nagradama, ali su prevashodno orijentisani na izvršenje zadataka.
- Dimenzije organizacione klime značajno utiču na organizaciono učenje i inovativnost hotela. Percepcija dimenzija organizacione klime kao što su poverenje, kohezija i fer ponašanje prema zaposlenima, podrška inovacijama, od velikog su značaja za transfer znanja i veština. Razvoj poverenja dešava se u situacijama gde pojedinci imaju slobodu izražavanja tokom njihovih svakodnevnih zadataka, bez suvišnog kontrolisanja i nadgledanja. Rezultati ukazuju da na spremnost za transfer znanja i veština u hotelima utiču i postojanje zajedništva, postojanje fer i korektnog ponašanja prilikom postupanja sa zaposlenima i postojanje podrške u pogledu uvođenja novina u svakodnevne aktivnosti. Rezultati istraživanja pokazuju da na inovativnost hotela imaju uticaj postojanje kohezije, poverenja, odavanje priznanja zaposlenima i podška inovacijama. Preporuka menadžmentu za povećanje kohezije među zaposlenima jeste da obezbedi saglasnost oko ciljeva koje organizacija teži da ostvari, poveća vreme koje zaposleni provode zajedno, a da nije vezano isključivo za obavljanje poslovnih aktivnosti i objasni značaj i

koristi koje zaposleni ima kao član te organizacije. Bez postojanja međusobnog poverenja zaposleni imaju tendenciju čuvanja svojih veština i ideja za sebe, pre nego što će iste podeliti s drugima, što usporava kreativnost celokupne organizacije. Zaposleni u hotelijerstvu su često podcenzurirani, nedovoljno poštovani i njihovi uspesi se ne prepoznaju u dovoljnoj meri, zbog čega je zaposlenima u hotelijerstvu potreban viši nivo priznanja i poštovanja, nego što je to u drugim delatnostima. Negovanje kreativne klime u kojoj se postiže divergencija mišljenja, improvizacija i umetničko stvaralaštvo, najbolje doprinosi generisanju inovacija.

- Proces učenja i razmene znanja među zaposlenima u hotelima osnova je i pokretač inovacija. Na inovacije značajno utiču sve dimenzije organizacionog učenja. Inovativnije su organizacije koje promovišu i vrednuju kulturu učenja i koje učenje smatraju ključnom investicijom za opstanak i napredak. Takođe inovativnost je direkto uslovljena spremnošću članova organizacije da unapređuju aktivnosti i prihvate nove ideje i načine obavljanja poslova. Stoga je od velikog značaja ohrabrivanje i fleksibilnost eksperimentisanja, koje podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preduzimaju rizik, da budu inovativni, tragaju za novim idejama, razmenjuju znanja, veštine i sposobnosti između sebe, isprobavaju nove procese i razvijaju nove proizvode i usluge.
- Za generisanje novina u poslovanju potrebno je da hoteli prvenstveno procene želje i potrebe gostiju i razviju specifičnu ponudu koja će zadovoljiti postavljene, sve probirljivije zahteve gostiju. Pored toga, hotelski objekat novine u ponudi može razvijati samo uz poštovanje sopstvenih ograničenja u pogledu finansijskih, kadrovskih, tehnoloških i drugih resursa. Uspeh inovacija u hotelima uslovljene su definisanjem inovacija koja će zadovoljiti gosta, uspostavljanjem ravnoteže između kvaliteta i cene, brzim plasiranjem na tržište i plasiranjem putem pravih kanala distribucija. U kreiranju novih ideja i ponude, hotelski objekti treba da u što većoj meri budu orijentisani na goste, stvarajući prisan i odnos poverenja, kako bi se što lakše i brže prepoznali čak i zahtevi koji nisu jasno iskazani. Pored toga, timski duh, adekvatna organizaciona klima u kojoj se neguje podrška, poverenje, međusobna saradnja, dobra komunikacija i razmena znanja, od ključne su važnosti za stvaranje vrednosti za gosta.

U današnjim uslovima poslovanja, turistička privreda sa posebnim akcentom na hotelijerstvo, suočena je sa revolucijom zahteva usmerenih od strane stejkholdera. U uslovima sve značajnije konkurencije i sve intenzivnijih zahteva gostiju, od hotelskih objekata očekuje se sve brže i snažnije prilagođavanje promenama sa kojima se suočavaju. Uvođenje novina u poslovanje postaje kritični faktor uspeha i uslov opstanka hotela, za šta su jednako odgovorni zaposleni i gosti.

Konkurensku prednosti i finansijske koristi hotelski objekat ostvariće ukoliko zaposleni ulože značajan napor kako bi upoznali, razumeli i shvatili zahteve svojih gostiju, pravilno definisali vrednost i utvrdili važnost te vrednosti za sve goste i za svakog pojedinačno, redizajnirali i prema gostima usmerili svoje operativne aktivnosti. Pored toga aktivno praćenje konkurencije i ulaganje u znanja, veštine i motivaciju zaposlenih, osnovni su činioci uspeha.

Sasvim je jasno da je lepo izgrađen i uređen hotelski objekat svojim estetskim izgledom privlači goste, međutim to je samo jedan od uslova privlačenja. Savremeni gosti od hotela očekuju kontinuirano unapređenje ponude i svih aktivnosti, što je moguće jedino uz postojanje zadovoljnih i motivisanih zaposlenih. Zaposleni u hotelskom objektu, sa svojim znanjima, veštinama i sposobnostima, čine najznačajniji faktor uspešnosti poslovanja. Od zaposlenih u hotelima danas se očekuje posedovanje široke opšte kulture, raznovrsna stručna i specijalistička znanja, komunikacione i organizacione sposobnosti. Za adekvatno funkcionisanje svih odeljenja u hotelu, koji zajednički jednako doprinose pružanju usluge značajna je usklađenost i timski rad za šta je prvenstveno odgovoran menadžment objekta, odnosno adekvatan stil upravljanja.

Rezultati ovog istraživanja predstavljaju novu naučnu informaciju i mogli bi biti od značajne pomoći menadžmentu i vlasnicima hotela, zaposlenima, strukovnim udruženjima, nastavnim kadrovima u turizmu i ugostiteljstvu, naučnicima i istraživačima i drugima interesnim stranama, jer se naučno relevantni rezultati mogu upotrebiti u kreiranju budućih odluka, mera i standarda vezanih za upravljanje ljudskim resursima, otklanjanje prepreka, razvoj i promociju inovativnih aktivnosti i definisanje daljih pravaca razvoja hotelskog proizvoda.

LIMITIRAJUĆI FAKTORI I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Sprovedeno istraživanje sadrži određene limitirajuće faktore. S obzirom da se radi o prigodnom uzorkovanju (koje je bilo jedino moguće) generalizacija rezultata nije preporučljiva.

Pored toga, sve ispitivane varijable merene su u jednom trenutku u vremenu, tj. iz statičke perspektive. Bilo bi korisno ispitivati predloženi model na godišnjem nivou (u periodu od nekoliko godina), kako bi se uzela u obzir dinamika zaposlenih.

Iako do sada u Srbiji nisu vršena slična istraživanja u oblasti hotelijerstva, u poređenju sa istraživanjima u drugim zemljama još uvek ne postoji konzistentnost. Većina istraživanje generalno je bez koherentnog i integrisanog teorijskog i empirijskog istraživačkog okvira. Rešavanje problema jednokratnih ili *ad hoc* istraživanja obezbedilo bi da se u budućem periodu obezbedi lakša i veća uporedivost dobijenih rezultata istraživanja. Ovo istraživanje trebalo bi da naučnoj javnosti posluži kao

smernica za kreiranje i prilagođavanje instrumenata istraživanja specifičnih za određeni društveni i organizacioni kontekst i prilagođavanje specifičnoj delatnosti kakvo je hotelijerstvo.

Takođe, u istraživanju su učestvovali samo zaposleni u hotelima, a veoma korisno bi bilo da se istraživanje vezano za postojanje inovacija i kreiranje vrednosti za gosta istraži iz ugla klijenata, odnosno gostiju hotela.

LITERATURA

- Abbey, A. Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.
- Agut, S. Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31-51.
- Adžić, S. (2004). *Lider u marketingu*, Beograd: Ekonomski institut.
- Aksu, A. A. Ozdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations. Five star hotels in the Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 422-441.
- Almansour, Y. M. Minai, M. S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative Behavior in Arab Society. Evidence from Government Department in Jordan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(1), 46-51.
- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(6), 30-32.
- Altman, R. (2000). Forecasting your organizational climate, *Journal of Property Management*, 65(1), 62-65.
- Anderson, J.C. Narus, J.A. (1998). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, Boston: Harvard Business School Press.
- Andrews, K. M. Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management studies*, 37(6), 797-810.
- Ansoff, H.I. Stewart, J.M. (1967). Strategies for a technology based business, *Harvard Business Review*, 45(6), 71-83.
- Aragon-Correa, J. A. García-Morales, V. J. Cordón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.
- Arnold, E. Price, L. Zinkhan, G. (2004). *Consumers*, New York: McGraw-Hill
- Arnold, K. A. Turner, N., Barling, J. Kelloway, E. K. McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Arthur Jr, W. Bennett Jr, W. Edens, P. S. Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.
- Ashkanasy, N. M. Wilderom, C. P. M. Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. London: Sage.
- Argyris, C. Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action. Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Axtell, C. Holman, D. Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 509-516.
- Axtell, C. M. Holman, D. J. Unsworth, K. L. Wall, T. D. Waterson, P. E. Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- Baker, D.A. Crompton, J.L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*. 27 (3), 785-804.

- Baker, J, Parasuraman, A. Grewal, D. Voss, G. B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, 66 (April), 120-41.
- Baker, W. E. Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Baldwin, T. T. Danielson, C. Wiggenhorn, W. (1997). The evolution of learning strategies in organizations: From employee development to business redefinition. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 47-58.
- Banker, R., Khosla, I, Sinha, K, (1998). Quality and competition. *Management Science* 44 (9), 1179–1192.
- Barr, T. F. McNeilly, K. M. (2003). Marketing: Is it still “just advertising”? The experiences of accounting firms as a guide for other professional service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 713-729.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. Avolio, B. J. Jung, D. I. Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. Bass, R. (2008). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application*. New York: Free Press.
- Bass, M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(3), 19–36.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press.
- Baumgartel, H. Jeanpierre, F. (1972). Applying new knowledge in the back-home setting: A study of Indian managers' adoptive efforts. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 8(6), 674-694.
- Bayraktaroglu, S. Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organizations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149–154.
- Becker, T.E Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organisational Behaviour*, 14, 177-190.
- Beehr, T. A. Jex, S. M., Stacy, B. A. Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Belasco, J.A. Stayer, R.C. (1993). *Flight of the Buffalo*, New York: Warner.
- Bellou, V. Andronikidis, A.I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294-307.
- Bennis, W. Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bjeljac, Ž. Popović, I. (2004) Materijalna baza turizma u prostoru Dunavsko-Moravskog koridora. Beograd: Geografski Institut 'Jovan Cvijić', SANU, Naučna monografija, posebna izdanja, broj 61.
- Black, J. (1997). *A Dictionary of Economics*, Oxford: Oxford University Press.

- Blagojević, S. Redžić, V. (2009). Zaposlenost u hotelijerstvu u Republici Srbiji kao pokazatelj stanja ljudskih resursa u domaćem hotelijerstvu, *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo*, 38, 252-264.
- Blake, A. Sinclair, T. M. Campos Soria, A. J. (2006). Tourism Productivity Evidence from the United Kingdom, *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1099-1120.
- Boerner, S. Eisenbeiss, S. Griesser, D. (2007). Followers behaviour and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15–26.
- Bojanic, D. C. (1996). Consumer Perceptions of Price, Value and Satisfaction in the Hotel Industry: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 4(1), 5-22.
- Bolden, R. Gosling, J. Marturano, A. Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, Exeter: University of Exeter.
- Bono, J. E. Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901-910.
- Boyne, S. (2010). Leadership research in hospitality: a critical review. *Education*, 17, 20-27.
- Borchgrevink, C. P. Cichy, R. F. Mykletun, R. J. (2001). Leader-Member Exchange: Testing the Measurement Model and Testing a Structural Equation Model in the Context of Internal Marketing. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 8, 63.
- Bowers, D.G. Taylor, J.C. (1972). *Survey of organizations*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Breevaart, K. Bakker, A. Hetland, J., Demerouti, E. Olsen, O. K. Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Brookes, M. (2014). The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 52-62.
- Brown, J. S. Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Brown, S. L. Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organizations*. London: Sage.
- Brymer, R. A. Perrewe, P. L. Johns, T. R. (1991). Managerial job stress in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 47-58.
- Bunce, D. West, M. A. (1996). Stress management and innovation interventions at work. *Human relations*, 49(2), 209-232.
- Bundy, W. M. (2002). *Innovation, creativity, and discovery in modern organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Aragon-Correa, C. S. Stagl, K. C. Klein, C. Goodwin, G. F. Salas, E. Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.

- Butz, H.E. Goodstein, L.D. (1996). Measuring customer value: gaining the strategic advantage, *Organizational Dynamics*, 24(3), 63-77.
- Buzzell, R. D. Gale, B. T. (1987). *The Pims Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.
- Calantone, R. J. Cavusgil, S. T. Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Campbell, J.P. Dunnette, M.D. Lawler, E.E. Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cangelosi, V. E. Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, 175-203.
- Canina, L. Enz, C. A. Harrison, J. S. (2005). Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the US lodging industry. *Academy of Management Journal*, 48(4), 565–581.
- Carley, K. (1991). A theory of group stability. *American Sociological Review*, 331-354.
- Cartwright, D. Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Chaharbaghi, K. Newman, V. (1996). Innovating: Towards an integrated learning model. *Management Decision*, 34(4), 5–13.
- Chang, S. Gong, Y. Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Chen, W.J. Cheng, H.Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476.
- Chiang, C.F. Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Cho, S. Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32, 307-326.
- Choi, T. Y. Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.
- 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.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Colquitt, J. A. Conlon, D. E. Wesson, M. J. Porter, C. O. Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *The executive*, 5(1), 31-45.
- Conger, J. A. Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cook, S. D. Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of management inquiry*, 2(4), 373-390.
- Coopey, J. Keegan, O. Emler, N. (1997). Managers' Innovations as 'Sense-making'. *British Journal of Management*, 8(4), 301-315.

- Coyle, M.P. Dale, B.G. (1993). Quality in the hospitality industry: a study. *International Journal of Hospitality Management*, 12(2), 141–153.
- Cronin, J. J. Brady, M. K. Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21–29.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Darr, E. D. Argote, L. Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management science*, 41(11), 1750-1762.
- Davidson, , M. Manning, M. Timo. N. (2001a). Are customer satisfaction and performance in hotels influenced by organizational climate? *Australian Journal of Hospitality Management*, 8(1), 41-54.
- Davidson, M. Guilding, C. Timo, N. (2006). Employment, flexibility and labour market practices of domestic and MNC chain luxury hotels in Australia: where has accountability gone? *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 193–210.
- Davidson, M. Manning, M. L. Brosnan, P. Timo, N. (2001b). Organizational climate, perceived customer satisfaction, and revenue per available room in four-and five-star Australian Hotels. *Tourism Analysis*, 6(2), 123-137.
- Davidson, M., Manning, M.L. (2003). Organizational climate of food and beverage employees: Its impact upon customer satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 4(4), 85-100.
- Davidson, M. Manning, M.L. Brosnan, P. Timo, N. (2002). Organizational climate, perceived customer satisfaction and revenue per available room in four and five star Australian hotels. *Tourism Analysis*, 6(2), 123-137.
- Davidson, M.C.G. Manning, M.L. Timo, N. Ryder, P.A. (2001b). The dimensions of organizational climate in four and five star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 444-461.
- Day, G. (1990). *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.
- DeFuria, G. L. (1997). *Facilitator's guide to the interpersonal trust surveys*. Jossey-Bass.
- Den Hartog, D. N. Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Deshpandé, R. Farley, J. U. Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Dess G. Gregory, Lumpkin G. T, Eisner B. Alan (2007). *Strategijski menadžment: tekst i slučajeve*, Beograd: Data Status.
- DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and application*, 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage.

- DeFuria, G. L. (1997). *Facilitator's guide to the interpersonal trust surveys*. Jossey-Bass.
- DiBella, A. J. Nevis, E. C. Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dieterly, D.L. Schneider, B. (1974). The effect of organizational environment on perceived power and climate. A laboratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(3), 316-337.
- Dirks, K. T. Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Doyle, P. (1998). Innovate or die. *Marketing Business*, 20(3), 20-23.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Durašević, S. (2009). Klasteri kao osnova regionalnog razvoja u turizmu, *Montenegrin Journal of Economic*, 9, 101-110.
- Easterby-Smith, M. Araujo, L. (1999). Organizational learning: current debates and opportunities. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*, 1-21.
- Easterby-Smith, M. Crossan, M. Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). 6 Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process. *The academy of management annals*, 1(1), 269-314.
- Eggert, A. Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 17 (2/3), 107–118.
- Ekinci, Y. Prokopaki, P. Cobanoglu, C. (2003). Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 47-66.
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. In B. M. Bass, & P. Drenth (Eds), *Advances in organizational psychology: An international review* (pp.177-190). Beverly Hills, CA: Sage.
- Ekvall, G. Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate, and organizational outcome: A study of Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3) 126-130.
- El Masry, S. Kattara, H. El Demerdash, J. (2004). A Comparative Study on Leadership Styles Adopted by General Managers: A Case Study in Egypt. *Anatolia*, 15(2), 109-124.
- Elenkov, D. S. Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of management*, 31(3), 381-402.
- Elkins, T. Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 587-606.
- Ellerman, D. P. (1999). Global institutions: Transforming international development agencies into learning organizations. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 25-35.
- Else, B. Leung, J. S. K. (2004). Changing the work behaviour of Chinese employees using organisational learning. *Journal of Workplace Learning*, 16(3), 167-178.
- Engstrom, T. E. J. Westnes, P/ Westnes, S. F. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 287–303.

- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *The Journal Of Management Development*, 27(7).
- Espinosa, M. M. B., Martin, A. C. U. Dobon, S. R. (2003). The transmission of knowledge by means of strategic alliances: An application in the hotel industry. *Journal of Transnational Management Development*, 8(3), 19–34.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. Greenwood Publishing Group.
- Fajgelj, S (2007). *Metode istraživanja ponašanja*, III dopunjeno izdanje, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Faulkner, B. Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99-117.
- Feinberg, B. J. Ostroff, C. Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (3), 471–488.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, R.H.G. Abelson, M.A. (1982). A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35(3), 181-201.
- Fink, E.L. Chen, S.S. (1995). A Galileo Analysis of Organizational Climate. *Human Communications Research*, 21(4), 494-522.
- Fiol, C. M. Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fischer, M. M. (2006). The innovation process and network activities of manufacturing firms. *Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers: Selected Essays*, 117-133. Springer-Verlag, Berlin.
- Flint, D. J. Larsson, E. Gammelgaard, B. Mentzer, J. T. (2005). Logistics innovation: a customer value-oriented social process. *Journal of business logistics*, 26(1), 113-147.
- Forehand, G.A. Gilmer, B.V.H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Fraj, E. Matute, J. Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Franceško, M. Mirković, B. (2008). Organizaciono ponašanje: Moć poznavanja organizacionog ponašanja, VŠ Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad, Novi Sad.
- Freeman, C. Perez, C. (2000). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. *Technology, Organizations and Innovation: Theories, concepts and paradigms*, 2, 871.
- Friedlander, F. Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*, 22(2), 171-183.
- Fullagar, C. McCoy, D. Shull, C. (1992). The socialisation of Union Loyalty. *Journal of Organisational Behaviour*, 13, 13-26.
- Furunes, T. (2005). Training paradox in the hotel industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(3), 231–248.
- Gabriel, Y. Lang, T. (2006). *The unmanageable consumer*. Sage.
- Gale, B.Y. (1994). *Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customers Can See*, New York: The Free Press.
- Galer, G. Van Der Heijden, K. (1992). The learning organization: how planners create organizational learning. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(6), 5-12.

- Galičić, V. Ivanović, S. (2008). *Menadžment zadovoljstva gosta*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
- Gamage, D. T. Pang, N. S. K. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies*. Chinese University Press.
- Gardner, W. L. Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Ghalia, M. B. Wang, P. P. (2000). Intelligent system to support judgmental business forecasting: The case of estimating hotel room demand. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 8(4), 380-397.
- Gilboa, S. Shirom, A., Fried, Y. Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Gill, A. S. Flaschner, A. B. Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6/7), 469-481.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2, 31-48.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Goes, J. B. Park, S. H. (1997). Interorganizational links and innovation: The case of hospital services. *Academy of management journal*, 40(3), 673-696.
- Grewal, D. Monroe, K. B. Krishnan R. (1998). The Effects of Pricecomparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 62 (April), 46-59.
- Griffin, A. Hauser, J. R. (1992). Patterns of communication among marketing, engineering and manufacturing—A comparison between two new product teams. *Management Science*, 38(3), 360-373.
- Griffin, M. A. Tesluk, P. E. Jacobs, R. R. (1995). Bargaining cycles and work-related attitudes: Evidence for threat-rigidity effects. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1709-1725.
- Griffin, M.A. Mathieu, J.E. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 18(6), 731-744.
- Grissemann, U. Plank, A. Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies, *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-19.
- Grubić-Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*. Novi Sad: AB Print.
- Guisado-González, M. Guisado-Tato, M. Sandoval-Pérez, Á. (2013). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), 580-593.
- Haakonsson, D. D. Burton, R. M. Obel, B. Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, 46(3), 406-432.

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In M. P. Leiter & A. B. Bakker (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York, NY: Psychology Press
- Hall, C. M. (2009). Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 2–18.
- Hall, C. M. Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Hall, D.T. Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340–350.
- Hallin, C. A. Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: MacMillan.
- Hamel, G.H. Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hanić, H (2010). Savremeni koncepti marketing menadžmenta, International Conference, Management 2010, 17-18. mart 2010, Kruševac, Srbija, dostupno online: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/0_Pozivni/Hanic.pdf
- Haywood, K. M. (1983). Assessing the quality of hospitality services. *International Journal of Hospitality Management*, 2(4), 165-177.
- Henard, D. H. Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Henry, J. (2001). *Creativity and perception in management*. London: Sage.
- Heskett, J.L. Sasser, W.E. Jr Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York: The Free Press,.
- Higgins, K.T. (1998). The value of customer value analysis, *Marketing Research*, 10, Winter/Spring, 39-44.
- Hindle, K (2002). A special theory of the value of innovation. Australian Graduate School of Entrepreneurship Working Papers. Number 2002-2. Melbourne: Swinburne University of Technology.
- Hine, D. Ryan, N. (1999). Small service firms — Creating value through innovation. *Managing Service Quality*, 9(6), 411–422.
- Hinkin, T. R. Schriesheim, C. A., (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
- Hinkin, T. R. Tracey, J. B. (1994). Transformational Leadership in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18 (1), 49-63.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hjalager, A.-M., Huijbens, E. H., Björk, P. Nordin, S. Flagestad, A. Knútsson, O. (2008). *Innovation Systems in Nordic Tourism Advance/1*, Icelandic Tourism Research Centre, Swedish School of Economics and Business Administration, European Tourism Research Institute, Norwegian School of Management BI.
- Hogan, J. S. Soutar N. G. McColl-Kennedy R. J. Sweeney C. J. (2011). Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1264-1273.

- Holbrook, M. B. (Ed.). (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. Psychology Press.
- House, R.J. Hanges, P.J. Ruiz-Quintanilla, S.A. Dorfman, P.W. Javidan, M. Dickson, M.W. Gupta, V. & 159 co-authors. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. Mobley, J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (171–233). Stamford, CN: JAI Press.
- Howell, J. M. Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. M. Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
- Howell, J.M. Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30 (1), 96-112.
- Hoy, W. K. Tarter, C. J. Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260-279.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S. Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50.
- Huber, F. Herrmann, A. Morgan, R.E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management, *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41-53.
- Huber, G. (1998). Synergies between organizational learning and creativity & innovation. *Creativity and Innovation management*, 7(1), 3-8.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Huczynski A. A. Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 17(2), 227–240.
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System*. *Decision Sciences*, 29(1), 193-216.
- Hult, G. T. M. Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111.
- Hurley, R. F. Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62, July, 42-54.
- Imran, R. Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), pp-183.
- Ingram, P. (2002). Interorganizational learning. *Companion to organizations*, 642-663.
- Ingram, P. Baum, J. A. C. (1997). Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898–1980. *Administrative Science Quarterly*, 42, 68–102.
- Ingram, P. Baum, J. A. C. (2001). Interorganizational learning and the dynamics of chain relationships. *Multiunit Organization and Multimarket Strategy*, 18, 109–139.
- Jackofsky, E. F. Slocum. J. W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 319-34.
- Jacob, M. Tintore, J. Aguilo, E. Bravo, A. Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), 279–295.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336

- James, L. R. Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research", *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- James, L.R., McIntyre, M.D. (1996). Perceptions of organizational climate. In: Murphy, K. (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 416-450.
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49.
- Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura*, Novi Sad:Ulix.
- Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Ekonomski anali*, 51, 7-31.
- Janićijević, N. (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu, *Ekonomika preduzeća*, 59 (5-6), 215-226.
- Jaworski, B. J. Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jiménez-Jiménez, D. Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), 118-144.
- Johnson, J. D. Meyer, M. E. Berkowitz, J. M. Miller, V. Ethington, C. T. (1997). Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research*, 24(2), 320-348.
- Jones, A. P. James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23(2), 201-250.
- Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(5), 86-95.
- Jordan, S. A. (1999). Innovative cultures+ empowered employees= high performance organizations, *Public Productivity and management Review*, 23, 109-113.
- Jovičić, A. Petrović, M. Gagić, S. Berić, D. (2012). Značaj liderstva za upravljanje promenama: Studija slučaja hotelskog lanca Holiday Inn, *Turističko poslovanje*, 10, 113-125.
- Jung, D. Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D. I. Chow, C. Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Jung, D. I. Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26.
- Kanter, R. (1984). *The change masters*, London: Irwin.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*, New York:Simon and Schuster.

- Karasek, R. A. Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karatepe, O. M. Yorganci, I. Haktanir, M. (2010). An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 72-88.
- Kavanagh, M. H. Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 81-103.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management decision*, 42(5), 645-666.
- Khuong, M. N. Giang, T. H. (2014). The Effects of Service Innovation on Perceived Value and Guest's Return Intention—A Study of Luxury Hotels in Ho Chi Minh City, Vietnam, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(6), 503-510.
- Kim, B. Y. Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.
- King, C. Garey, J.G. (1997). Relational Quality in Service Encounters, *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 39-63.
- Knight, K.E. (1967). A Descriptive Model of the Intra Firm Innovation Process. *Journal of Business* 40, 478-496.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: Developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2(1), 27-36.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers and Industrial Engineering*, 53(3), 373-385.
- Kolarić, B. (2010). Značaj inovacija i njihova primena u telekomunikacionom sektoru Srbije. 18. Telekomunikacioni forum, TELFOR 2010, Srbija, Beograd, novembar 23-25.
- Kolarić, B. Radojčić, S. (2011). Organizational Structure Influence on the Level of Trust among Employees: The Case Study of Telecom Serbia. *International Journal of Business Administration*, 2(1), 28.
- Komnenić, B. Lukić, R. (2010). Karakteristike preduzeća usmerenih ka stvaranju superiorne vrednosti za kupce i ostale stejkholdere. *Škola biznisa*, Num. 1/2010, 53 – 62.
- Konja, V. (2014). Uticaj komunikacije lidera i saradnika na organizacionu posvećenost zaposlenih, Doktorska disertacija, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Kontiće, Lj. (2008): *Inovacije – izazovi za budućnost*, Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Kontoghiorghes, C. (2001). A holistic approach towards motivation to learn. *Performance Improvement Quarterly*, 14(4), 233-246.
- Kosar, Lj, Rašeta, S. (2005). *Izazovi kvaliteta, Viša hotelijerska škola*, Beograd.
- Kosar, Lj. (2002): *Hotelijerstvo: teorija i praksa*, Beograd: Viša hotelijerska škola.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management*, 9th ed, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. Keller, (2006) *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M. Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Koys, D. J. DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Kozak, M. A. Uca, S. (2008). Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers. *Anatolia*, 19(1), 117-134.

- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Kreitner, R. Kinicki, A. Buelens, M. (1999). *Organizational Behavior*, First European edition, Berkshire: McGraw-Hill.
- Kurland, H. Hertz-Lazarowitz, R. (2006). Organizational learning as a lever for realizing an educational vision, *Dapim*, 41, 230-71.
- Kusluvan, S. (2003). *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. Nova Publishers.
- Kusluvan, S. Kusluvan, Z. Ilhan, I. Buyruk, L. (2010). The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Kyriakidou, O. Gore, J. (2005). Learning by example: benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192-206.
- Lant, T. K. Montgomery, D. B. (1987). Learning from strategic success and failure. *Journal of Business Research*, 15(6), 503-517.
- Larsen, H.H. O'Driscoll, M.P. Humphries, M. (1991). Technological innovation and the development of managerial competencies. *Technovation* 11(7), 419-428.
- Lawson, B. Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lee, Y.-K. Kim, Y. 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, 942-952.
- LePine, J. A. LePine, M. A. Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883.
- Levitt, B. March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lewin, K. (1950). The consequences of an authoritarian and democratic leadership. In A.W. Gouldner (Ed.), *Studies in leadership: Leadership and democratic action* (pp. 409-417). New York: Russell & Russell.
- Lewin, K. Lippitt, R. White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-299.
- Liao, W. C. Tai, W. T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(5), 545-556.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lim, D. H. Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115.
- Lim, L.L.K. Laosirihongthong, T. Chan, C.C.A. (2006). A Case Study of Learning in a Thai Manufacturing Organization. *Journal of Applied Business Research*, 2nd Quarter, 22(2), 49-60.
- Litwin, G. H. Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University

- Lockwood, A. Jones, P. (1989). Creating positive service encounter. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (February), 40–50.
- Lovreta S, Petković G, Berman B, Veljković S, Crnković J, Bogetić Z, (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*, Beograd: Data status i Ekonomski fakultet Beograd.
- Lowe, K. B. Kroeck, K. G. Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.
- Lowe, K.B. Kroeck, K.G. (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review, *Leadership Quarterly*, 7, 385-426
- Løwendahl, B. R. Revang, Ø. Fosstenløkken, S. M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human relations*, 54(7), 911-931.
- Lukas, B. A. Hult, G. T. M. Ferrell, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233-244.
- Magnini, V. P. (2008). Practicing effective knowledge sharing in international hotel joint ventures. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 249-258.
- Manning, M. Shacklock, A. Bell, N. Manning, R. (2012). Organizational climate and service climate in Tourism and Hospitality: A review. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 10(2), 1-18.
- Manning, M.L, Davidson, M, Manning, R.L. (2005). Measuring Tourism and Hospitality Employee Workplace Perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 75- 90.
- Manning, M.L., Davidson, M., Manning, R.L. (2004). Toward a shortened measure of organisational climate in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 28(4), 444-462.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G. Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.
- March, J.G. Simon H A (1958). *Organizations*, edn. New York: Wiley .
- Marićević, L. (2006). *Liderstvo i ličnost*, Beograd: Filozofski fakultet.
- Martin, L. M. (2004). E-innovation: internet impacts on small UK hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 82–90.
- Martinez-Ros, E. Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
- Martínez-Ros, E. Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 686–964.
- Mascitelli, R. (2000). From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. *Journal of product innovation management*, 17(3), 179-193.
- Maslach, C. Jackson, S. E. Leiter, M. P. (1986). *Maslach burnout inventory*. California: Consulting Psychologists Press.
- Mašić B. i dr. (2009): *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Mašić, B. Đorđević-Boljanović, J. (2009). Izazovi teorije menadžmenta u 21. Veku, *Singidunum Revija*, 5(2), 163-171.
- Mašić, S. (2012). *Investicioni oblici za razvoj hotelijerstva Srbije*, Doktorska disertacija, Beograd: Univerzitet Singidunum.

- Matić, D. (2014). Uticaj organizacione klime i liderstva na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
- Mavondo, F. T. Chimhanzi, J. Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Maxwell, G. Lyle, G. (2002). Strategic HRM and business performance in the Hilton Group. *International journal of contemporary hospitality management*, 14(5), 251-252.
- Mayer, R. C. Davis, J. H. Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAdam, R.. Armstrong, G. Kelly, B. (1998). Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations. *European Journal of Innovation Management*, 1(3), 139-147.
- McAllister, D. J. Bigley, G. A. (2002). Work Context and the Definition of self: How Organizational Care Influences Organization-Basei Self-Esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904.
- McClelland, S. D. (2002). A Training Needs Assessment for the United Way of Dunn County Wisconsin, dostupno online: <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002mcclellands.pdf>
- McDougall, G. H. G. T. Levesque. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing* 14(5), 392-410.
- McGill M, Slocum, J. (1994). *The Smarter Organization*, New York: John Wiley.
- McGuinness, T. Morgan, R. E. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1306-1326.
- Mihailović D. (1999): *Metodologija naučnih istraživanja*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Milgrom, P. Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of accounting and economics*, 19(2), 179-208.
- Mill, R.C. (1985). Upping the Organization: Enhancing Employee Performance through an Improved Work Climate. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 30-37
- Mittal, B. Sheth, J.N. (2001). *Value Space: Winning the Battle for Market Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Mojić, D. (2002). Recent approaches in studying leadership in organizations. *Sociologija*, 44(2), 139-160.
- Monroe, K.B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*, 2nd ed, London. McGraw-Hill.
- Montes, F. J. L. Moreno, A. R. Fernández, L. M. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of manpower*, 25(2), 167-180.
- Montoya-Weiss, M. M. Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 11(5), 397-417.
- Moran, E. T. Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Mumford, M. D. Scott, G. M., Gaddis, B. Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

- Najdić, M. Sekulović, N. (2012), *Behavior of Serbian Tourists During Economic Crisis: Two Empirical Researches*, *Tourism*, 16(4), 180-192.
- Nasution, H. N. Mavondo, F. T. (2008a). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 204-213.
- Nasution, H. N. Mavondo, F. T. (2008b). Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477-501.
- Nasution, H. N. Mavondo, F. T. Matanda, M. J. Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Naumann, E. (1995). *Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage* (p. 140). Cincinnati, OH: Thomson Executive Press.
- Nevis, E.C. DiBella, A.J. Gould, J.M. (1995). Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Newman, J.E. (1977). Development of a measure of Perceived Work Environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20(4), 520-534.
- Ngo, L. V. O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 45-59.
- Nicolaides, A. (2006). Management versus Leadership in the Hospitality Industry. *Journal of Travel & Tourism Research*, 6(1), 29-38.
- Niehoff, B.P. Enz, C.A. Grover, R.A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes. *Group and Organisational Management*, 15, 337-352.
- Nielsen, K. Randall, R. Yarker, J. Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Nielsen, K. Yarker, J. Brenner, S. O. Randall, R. Borg, V. (2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63(5), 465-475.
- Nieves, J. Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I. Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*, Beograd: Data status.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York.
- O'Neill, J. W. Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 30(2), 385-390.
- O'Neill, J.W. Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 652-658.
- Ogbonna, E. Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
- Oh, H. (2000). Diner's perceptions of quality, value and satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quality*, 41(3), 58-66.
- Oliver, R. L. Rust, R. T. Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- O'Neill, R. M. Lambert, D. R. (2001). The emotional side of price. *Psychology & Marketing*, 18(3), 217-237.
- Orfila-Sintes, F. Crespi-Cladera, Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Orfila-Sintes, F. Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Ostroff, C. Schmitt, N. (1993). Configurations of organisational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1345-1357.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J. Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 344-363.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J., Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services—in sights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management* 17, 344-363.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. McGraw-Hill International.
- Palmer, B. Walls, M. Burgess, Z. Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and leadership. *Leadership & Organisational Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Parasuraman, A. V. Zeithaml, L. Berry (1988). SERVQUAL: A Multiitem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12-40.
- Parry, K.W. Proctor-Thompson, S.B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand Public Sector, *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399.
- Patiar, A. Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2), 254-262.
- Patterson, M, Payne, R. West, M (1996). Collective climates: A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1675-1691.
- Patterson, M.G. West, M.A. Shackleton, V.J. Dawson, J.F. Lawthom, R. Maitlis, S. Robinson, D.L. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Patterson, P.G. Spreng, R.A. (1997). Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management* 8(5), 414-434.
- Pawlowsky, P. Forslin, J. Reinhardt, R. (2003). Practices and tools of organizational learning. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 775-793.
- Payne, R. L. (2000). Climate and culture: how close can they get? In N. M. Ashkenasy, C. P. M. Wilderom and M. F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 163-176. London: Sage.

- Payne, R.F. Pugh, D. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Penezić, Z. Slišković, A. Rak, I. (2013). Doprinos stavova prema radu i radnih vrijednosti pojašnjenju odgovornoga organizacijskog ponašanja. *Psihologijske teme*, 22(3), 457-480.
- Peters, T.J. Waterman, R.H. Jr (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper Collins.
- Petković, M. Janičijević, N. Bogičević, B. (2012): Organizacija: teorija, dizajn, ponašanjem promene, Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2).
- Petrick, J. F. Backman. (2002). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers' intentions to revisit. *Journal of Travel Research*, 41(1), 38-45.
- Piccolo, R. F. Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Piercy, N.F. (1997). *Market-led Strategic Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pieterse, A. N. Van Knippenberg, D. Schippers, M. Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187-197.
- Pikkemaat, B. Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation—A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 89-112.
- Pillai, R. Schriesheim, C. A. Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Pivčević, S. Garbin Praničević, D. (2012). Innovation activity in the hotel sector—the case of Croatia. *Ekonomski istraživanja*, 25(SE1), 337-363.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 974.
- Politis, J. D. (2004). Transformational and transactional leadership predictors of the 'stimulant' determinants to creativity in organisational work environments. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2(2), 23-34.
- Poolton, J. Barclay, I. (1998). New product development from past research to future applications. *Industrial Marketing Management*, 27(3), 197-212.
- Popov-Raljić, J. Blešić, I. (2012): *Bezbednost hrane – primena HACCP sistema u ugostiteljstvu i hotelijerstvu*. Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
- Porac, J. F. Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 44, Nov.-Dec., 61-78.

- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth, *Sloan Management Review*, 41(4), 13-28.
- Quinn, R.E. Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Radosavljević, G. Borisavljević K. (2011). Inovacije kao faktor preduzetništva u turizmu, Naučni skup Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, 15. oktobar, Palić, Srbija.
- Rakić, S. Muhi, B. Tomka, D. (2014). Uticaj svetske ekonomske krize na globalni turistički promet s posebnim osvrtom na Republiku Srbiju, *Poslovna ekonomija*, 7 (1), 281-305.
- Ramirez, M. (2004). Innovation, network services and the restructuring of work organisation in customer services. *The Service Industries Journal*, 24(1), 99-115.
- Ravald, A.-Grönroos, Ch. (1996) The value concept and relationship marketing In: *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Reichheld, F.F. (1994). Loyalty and the renaissance of marketing, *Marketing Management*, 2(4), 10-20.
- Reilly, C. A. Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- Reuvers, M. Van Engen, L. M. Vinkenbug, J., C. Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Ries, A. Trout, J. (1981). *The battle for your mind*. New York.
- Rogers, E. D. Miles Jr. W. G. Biggs, W. D. (1980). The factor replicability of the Litwin and stringer organizational climate questionnaire: An inter- and intraorganizational assessment. *Journal of Management*, 6(1), 65-78.
- Roper, S. Du, J. Love, J. H. (2008). Modelling the innovation value chain. *Research Policy*, 37(6), 961-977.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (3, 139-158). New York: Wiley
- Ryder, P.A. Southey, G.N. (1990) An Exploratory Study of the Jones and James Organizational Climate Scales. *Asia Pacific Journal of Human Resource Management*, 28(3), 45-52.
- Salavou, H. (2005). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some new evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 307-338.
- Sanchez, J. Callarisa, L. Rodriguez, R.M. Moliner, M.A. (2005). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(3), 394-409.
- Sarros, J. C. Cooper, B. K. Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Sarros, J. C. Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383-394.
- Savage, D. (1982). Trust as a productivity management tool. *Training and Development Journal*, 36(2), 54-57.
- Schaufeli, W. B. Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schin, J. McClombe, G.E. (1998). Top Executive Leadership and Organisational Innovation: An Investigation of Nonprofit Human Service Organisations, *Social Work Administration*, 22(3), 1–21.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. *Journal of Applied Psychology* 60 (4), 459-465.
- Schneider, B. Bartlett, C.J. (1968). Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323-333.
- Schneider, B. Bowen, D.E. (1993) The Service Organization: Human Resource Management is Crucial . *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schneider, B. Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B., White, S. S., Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150 – 163.
- Schulz, M. (2002). Organizational learning. *The Blackwell companion to organizations*, 415-441.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Scott, S. G. Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580-607.
- Scott-Halsell, S. Shumate, S. R. Blum, S. (2008). Using a Model of Emotional Intelligence Domains to Indicate Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 99-113.
- Seltzer, J. Nomerof, R. E. Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resource Administration*, 12, 174-185.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency.
- Sethi, R. Smith, D. C. Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shamir, B. House, R. J. Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B. Zakay, E. Breinin, E. Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 384–409.
- Sheth, J. N. Newman, B. I. Gross, B. L. (1991a). *Consumption Values and Market Choice*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. Gross, B. L. (1991b). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22, 159-170.
- Siguaw, J. A. Enz, C. A. Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192–201.

- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *the Journal of Marketing*, 35-45.
- Sinkula, J. M. Baker, W. E. Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S.F. Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Snell, R. Chak, A. M. K. (1998). The learning organization: learning and empowerment for whom?. *Management Learning*, 29(3), 337-364.
- Sommerville, K. L. (2007). *Hospitality employee management and supervision: concepts and practical applications*. John Wiley & Sons.
- Song, X. M. Parry, M. E. (1994). The dimensions of industrial new product success and failure in state enterprises in the People's Republic of China. *Journal of Product Innovation Management*, 11(2), 105-118.
- Sosik, J. J. Avolio, B. J. Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of applied psychology*, 82(1), 89 -103.
- Sosik, J. J. Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- Sosik, J. J. Avolio, B. J. Kahai, S. S. (1998). Inspiring Group Creativity Comparing Anonymous and Identified Electronic Brainstorming. *Small Group Research*, 29(1), 3-31.
- Spiteri, J. Dion, P. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675-687.
- Staples, D. S. Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640.
- Stern, G.G. (1970). *People in context: Measuring person-environment congruence in education and industry*. New York: Wiley.
- Stetzer, A. Morgeson, F.P. (1997) Organizational Climate and Ineffectiveness: Evidence from 25 Outdoor Work Crew Divisions . *Journal of Quality Management*, 2(2), 251-266.
- Stevens, R. G. McElhill, J. (2000). A qualitative study and model of the use of e-mail in organizations. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10(4), 271-283.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, J.A.F. Freeman, R.E. Gilbert, D.R. (2009). *Management*, 6th Edition, New Delhi, Dorling Kindersley.
- Storey, C.Easingwood, C. J. (1998). The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 335-351.
- Subramaniam R (2005), "A multivariate study of the relationship between organizational learning, organizational innovation and organizational climate in the Australian hotel industry", unpublished doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Melbourne.

- Suliman, A. M. T. (2001). Are We Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan. *Creativity and Innovation Management*, 10(1), 49-59.
- Sundbo, J. Johnston, R. Mattsson, J. Millett, B. (2001). Innovation in service internationalization: the crucial role of the entrepreneur. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 247-267.
- Suranyi-Unger, T. (1994). Innovation. In D. Greenwald (Ed.), *Encyclopedia of Economics*, New York: McGraw Hill
- Susskind, A. M. Borchgrevink, C. P. Brymer, R. A. Kacmar, K. M. (2000). Customer service behavior and attitudes among hotel managers: A look at perceived support functions, standards for service, and service process outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 373-397.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*, Jastrebarsko: Naklada slap.
- Sušanj, Z. Šegotić, L. (2008, October). Percepcija organizacijske pravednosti: koliko nam je na poslu važan „fair-play“?. In *16. godišnja konferencija hrvatskih psihologa "Psihologija, mediji, etika"*.
- Sweeney, J. C. Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Tabachnick, B. G. Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education Inc.
- Tagiuri, R., Litwin, G. (Eds.). (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tajeddini, K. (2011). Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development An Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468.
- Tajeddini, K. Trueman, M. (2012). Managing Swiss hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119-1129.
- Tam, J. L. M. (2000). The Effects of Service Quality, Perceived Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 6(4), 31-43.
- Thumin, F.J. Thumin, L.J. (2011). The measurement and interpretation of organizational climate. *The Journal of Psychology*, 145, 93-109.
- Tidd, J. Bessant, J. (2013). *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th Edition, Chichester: John Wiley & Sons.
- Tierney, P. (1999). Work Relations as a precursor to psychological climate for change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 120-133.
- Tisdell, C. (Ed.) (2000). *The Economics of Tourism*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Tobin, D. R. (1994). *Re-educating the corporation: Foundations for the learning organization*. John Wiley & Sons.
- Tracey, J. Hinkin, R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 15(2), 165-176.

- Trmčić S, Milinković, O. Trmčić, M. (2013). Konceptualni okvir – FBIM Transactions 1, (1), 101-110.
- Tsai, W. Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tushman, M.L. Nadler, D.A. (1986). Organizing for innovation. *California, Management Review* 28(3), 74–92.
- Ulaga, W. Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6), 525-540.
- Urabe, K. Child, J. Kagono, T. (Eds.). (1988). *Innovation and management: International comparisons* (Vol. 13). Walter de Gruyter.
- Urban, G. L. Hauser, J. R. Urban, G. L. (1993). *Design and marketing of new products* (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vallen, G. K. (1993). Organizational climate and burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 54-59.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van der Haar, J. W. Kemp, R. G. Omta, O. (2001). Creating value that cannot be copied. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 627-636.
- Varca, P. E. (1999). Work stress and customer service delivery. *Journal of Services Marketing*, 13(3), 229-241.
- Vera, D. Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- Victorino, L. Verma, R. Plaschka, F. Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.
- Vujičić, D. Jovičić, A. Lalić, D. Gagić, S. Cvejanov, A. (2014). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X14527017.
- Vukosav, S. Ćurčić, N. (2009). Promene u hotelijerstvu Vojvodine kao rezultat tranzicionih procesa. *Zbornik radova Geografskog instituta „Jovan Cvijić*, 59(1), 139-154.
- Waldman, D. A. Ramirez, G. G. House, R. J. Puraman, P. (2001). Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Walsh, K. Enz, C. A., Siguaw, J. (2003). *Innovations in hospitality human resources: cases for the U.S. lodging industry*. In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviours in the tourism and hospitality industry* (pp. 787–804). Hauppauge: Nova Publishers.
- Walter, D. Jones, P. (2001). Value and value chains in healthcare: a quality management perspective. *The TQM Magazine*, 13(5), 319–333.
- Wang, C. L. Ahmed, P. K. (2002). Learning through quality and innovation. *Managerial Auditing Journal*, 17(7), 417-423.
- Wang, C. L. Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.

- Watson, S. Hewett, K. (2006). A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141-173.
- Weerawardena, J. O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419-428.
- Weinstein, A. Pohlman, R.A. (1998). Customer value: a new paradigm for marketing management. *Advance in Business Studies*, 6 (10), 89-97.
- Weiss, R., Feinstein, A. H., Dalbor, M. (2005). Customer satisfaction of theme restaurant attributes and their influence on return intent, *Journal of Foodservice Business Research*, 7(1), 23-41.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups, In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, (pp. 309-333). Chichester: Wiley.
- West, M. A. Borrill, C. Dawson, J. Brodbeck, F. Shapiro, D. Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14, 393-410.
- Westerlund, M. Rajala, R. (2010). Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 435-442.
- White, M. (1973). Management style in hotels. *HCIMA Journal*, 9-11.
- Wikstrom, S. Normann, R. (1994). *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*, London: Routledge.
- Wilson-Evered, E. Härtel, C. E. J. Neale, M. (2001). A longitudinal study of workgroup innovation: The importance of transformational leadership. *Advances in Health Care Management*, 2, 315-340.
- Wind, Y. J. (2005). Marketing as an engine of business growth: a cross-functional perspective. *Journal of Business Research*, 58(7), 863-873.
- Wirtz, J. Mattila, S.A. Tan, R. LP (2000). The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction—an examination in the context of service experiences. *Journal of Retailing*. 76(3), 347-365.
- Wong, C.S. Law, K.S. (2002). The effect of leaders' and followers' emotional intelligence on performance and attitudes: an exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-53.
- Woodruff, R.B. Gardial, S. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Oxford: Blackwell.
- Wyner, G. A. (1996). Customer valuation: linking behavior and economics. *Marketing Research*, 8(2), 36-38.
- Xanthopoulou, D. Baker, A. B. Heuven, E. Demerouti, E. Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345.
- Xenikou, A. Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (6), 566-579.
- Yang, J.-T. (2004a). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: Two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25, 421-428.
- Yang, J.-T. (2004b). Job-related knowledge sharing: Comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 118-126.

- Yang, J.-T. Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25, 593–601.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(4), 414-440.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson education.
- Yukl, G. A. Heaton, H. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zagoršek, H. Dimovski, V. Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 144-165.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard business review*, 55, 67-78.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52, July, 2-22.
- Zetie, S. Sparrow, J. Woodfield, A. Kilmartin, T. (1994). The tyrannical chef: a barrier to TQM. *International Journal of Hospitality Management*. 16(1/2), 42–45.
- Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231.

Dokumenta:

- *** (2006). *Strategija razvoja turizma Srbije*, S. Zagreb: Horwath Conslating i Beograd: Ekonomski fakultet.
- *** (2013). *Program razvoja kampinga kao turističkog proizvoda*, Beograd: Kamping asocijacija Srbije.
- *** (2013). *Serbia Travel & Tourism – Development Potential 2011-2023*, World Travel and Tourism Council – WTTC i Oxford Economis Institute.
- *** Zakonu o inovacionoj delatnosti (Sl. glasnik RS, br. 110/2005 i 18/2010)
- *** Pravilnik o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalno tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata (Službeni glasnik RS, broj 41/10, 103/10 i 48/12 i 99/12)
- *** (1995). Green Paper on Innovation, European Commission, Dostupan online: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf
- Statistical Office of the European Communities. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (No. 4). Publications de l'OCDE, Dostupan online: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>

Sajtovi korišćeni prilikom izrade doktorske disertacije:

- Republički zavod za statistiku: <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/>
- Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija: <http://mtt.gov.rs/en/?lang=lat>
- Sektor za turizam: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/>
- Ministarstvo privrede: <http://www.privreda.gov.rs/>
- Privredna komora Srbije: <http://www.pks.rs/>
- Raosoft Samle size calculator: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Materijali preuzeti sa Internet stranica:

- <http://www.turizamiputovanja.com/inovacije-i-njihov-znacaj-za-ugostiteljstvo-i-turizam/> (datum preuzimanja: jun 2014)
- <http://www.hospitalityawards.com/en/the-categories/hospitality-awards/best-innovation-hotel/econcierge-bestwestern/> (datum preuzimanja: jun 2014)
- <http://www.ihg.com/hotels/us/en/rewardsclub/home> (datum preuzimanja: jun 2014)
- <http://hiltonworldwide.com/about/> (datum preuzimanja: jun 2014)

PRILOZI

Prilog 1. Upitnik korišćen u istraživanju



UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO



Poštovani/Poštovana,

Upitnik koji sledi predstavlja istraživački instrument koji ispituje faktore i stepen inovativnosti hotela u Srbiji i deo je istraživačkog dela doktorske disertacije Jovičić Ane, studenta doktorskih studija na Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematičkog fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu.

Upitnik je poverljiv i anoniman, stoga Vas molim da na pitanja odgovarate iskreno i potpuno. Svi rezultati biće prikazani zbirno i služiće isključivo u naučno-istraživačke svrhe. Cilj istraživanja je da se utvrdi trenutno stanje hotelijerstva u Srbiji sa aspekta organizacione klime, organizacionog učenja i inovacija.

Za popunjavanje upitnika biće Vam potrebno do 15 minuta. Upitnik se sastoji iz dva dela. Prvi deo upitnika odnosi se na demografske podatke gde se od Vas očekuje da zaokružite ili napišete odgovor na pitanje. Drugi deo upitnika sačinjen je od tvrdnji sa kojima treba da izrazite stepen slaganja u rasponu od 1 do 5 (1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – nisam siguran, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem).

Najlepše Vas molim da popunjeni upitnik predate kontakt osobi (menadžer sektora u kojem radite/menadžer ljudskih resursa ili drugoj ovlašćenoj osobi) ili ga popunjenog prosledite na poštansku ili e-mail adresu koja se nalazi na ovom priložnom pismu.

Unapred Vam se neizmerno zahvaljujem na utrošenom vremenu, strpljenju i želji da pomognete ovo istraživanje i date svoj doprinos unapređenju hotelskog sektora u Srbiji.

S poštovanjem,

Ana Jovičić, MSc.

Kontakt:
Ana Jovičić
Balzakova 15, Novi Sad
Srbija
tel: 021/6362618
mob: 064/1478824
e-mail: ana.jovicic@fondmt.rs

**UPITNIK ZA ISPITIVANJE ORGANIZACIONE KULTURE, ORGANIZACIONOG UČENJA I
INOVAČIJA U HOTELIJERSTVU**

1. **POL** (Zaokružiti) 1. muški 2. ženski
2. **STAROST** _____ (Upisati broj godina)
3. **OBRAZOVANJE** (Zaokružiti) 1. Srednja škola 2. Viša škola/Fakultet 3. Master/Magistar 4. Doktor nauka
4. **BROJ GODINA RADNOG ISKUSTVA U UGOSTITELJSTVU** _____ (Upisati broj godina)
5. **BROJ GODINA RADNOG ISKUSTVA U HOTELU U KOM STE ZAPOSLENI** _____ (Upisati broj godina)
5. **TRENTNA POZICIJA** _____ (Upisati naziv pozicije)
6. **BROJ GODINA RADNOG ISKUSTVA NA TRENTNOJ POZICIJI** _____ (Upisati broj godina)
7. **HIJERARHIJSKI NIVO POSLA** (Zaokružiti)
1. Viši menadžment
 2. Srednji menadžment
 3. Niži menadžment
 4. Nemenadžersko osoblje
8. Da li ste do sada učestvovali u edukativnim aktivnostima (seminarima, konferencijama, treninzima i sl.), koji su za cilj imali unapređenje znanja i veština potrebnih za obavljanje poslova u hotelu? (Zaokružiti)
1. Da
 2. Ne
9. Da li smatrate da je učestvovanje u edukativnim aktivnostima poput seminara, treninga, obuka i sl. bilo korisno za Vas i hotel u kojem trenutno radite? (Zaokružiti)
1. Da
 2. Ne
10. Koliko često učestvujete u edukativnim aktivnostima koje su značajne za Vaš posao? (Zaokružiti)
1. Više puta godišnje
 2. Jednog godišinje
 3. Manje od jednom godišnje
 4. Nikad
11. Navedite neke od seminara, treninga, obuka i sl. na kojima ste učestvovali, a koji su za cilj imali unapređenje znanja i veština potrebnih za obavljanje radnih zadataka u hotelu? (Napisati)
- _____
- _____
- _____

Molimo Vas da zaokruživanjem broja od 1 do 5 izrazite stepen slaganja sa tvrdnjom
(1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – nisam siguran, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem).

	12. UPITNIK ZA ISPITIVANJE ORGANIZACIONE KLIME	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	Donosim većinu odluka koje direkto utiču na način obavljanja mog posla.	1	2	3	4	5
2.	Samostalno određujem procedure za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5
3.	Samostalno pravim raspored mojih radnih aktivnosti.	1	2	3	4	5
4.	Sam određujem standarde u obavljanju mog posla.	1	2	3	4	5
5.	Organizujem svoje radne aktivnosti kako mislim da je najbolje.	1	2	3	4	5
6.	Zaposleni u našem hotelu „uskaču“ da pomognu jedni drugima.	1	2	3	4	5
7.	Zaposleni u našem hotelu nastoje da se slažu međusobno.	1	2	3	4	5
8.	Zaposlenima u našem hotelu je stalo do svojih kolega.	1	2	3	4	5
9.	U našem hotelu vlada timski duh.	1	2	3	4	5
10.	Osećam da imam dosta toga zajedničkog sa drugim zaposlenima.	1	2	3	4	5
11.	Mogu da računam da će moj nadređeni, stvari koje mu poverim, čuvati u poverenju.	1	2	3	4	5
12.	Moj nadređeni poseduje lični integritet.	1	2	3	4	5
13.	Moj nadređeni je tip osobe sa kojom mogu iskreno i otvoreno da razgovaram.	1	2	3	4	5
14.	Moj nadređeni ispunjava svoje obaveze prema meni.	1	2	3	4	5
15.	Teško je da će mi moj nadređeni dati loš savet.	1	2	3	4	5
16.	Imam previše posla, a premalo vremena da ga izvršim.	1	2	3	4	5
17.	U našem hotelu vlada opuštена radna atmosfera.	1	2	3	4	5
18.	Plašim se zvonjave telefona jer mislim da je neko sa posla i da me zove zbog problema.	1	2	3	4	5
19.	Imam utisak da nikada nemam slobodan dan.	1	2	3	4	5
20.	Zaposleni u našem hotelu rade pod pritiskom.	1	2	3	4	5
21.	Mogu da računam na pomoć mog nadređenog kada mi je to potrebno.	1	2	3	4	5
22.	Moj nadređeni je zainteresovan za moje unapređenje.	1	2	3	4	5
23.	Moj nadređeni me podržava 100%.	1	2	3	4	5
24.	Sa mojim nadređenim je lako razgovarati o problemima u vezi sa poslom.	1	2	3	4	5
25.	Moj nadređeni me podržava i dozvoljava mi da učim iz sopstvenih grešaka.	1	2	3	4	5
26.	Mogu da računam na pohvalu kada dobro obavim svoj posao.	1	2	3	4	5
27.	Jedino kada čujem o svojim rezultatima je kada nešto ne obavim kako treba.	1	2	3	4	5
28.	Moj nadređeni zna koje su moje vrline i daje mi to do znanja.	1	2	3	4	5
29.	Moj nadređeni brzo prepoznaje kada neko kvalitetno obavlja svoj posao.	1	2	3	4	5
30.	Moj nadređeni me ističe kao primer po onome što radim.	1	2	3	4	5
31.	Mogu da računam da će moj nadređeni postupati korektno prema meni.	1	2	3	4	5
32.	Ciljevi koje moj nadređeni postavlja su razumni (dostižni).	1	2	3	4	5
33.	Nije svojstveno za mog nadređenog da me izigra.	1	2	3	4	5
34.	Moj nadređeni nema favorite među zaposlenima.	1	2	3	4	5
35.	Ako moj nadređeni da nekome otkaz ta osoba je verovatno to zaslužila.	1	2	3	4	5
36.	Moj nadređeni me ohrabruje da razvijam moje ideje.	1	2	3	4	5
37.	Moj nadređenom se dopada kad obavljam posao na drugačiji način.	1	2	3	4	5
38.	Moj nadređeni me ohrabruje da unapređujem njene/njegove metode obavljanja radnih zadataka.	1	2	3	4	5
39.	Moj nadređeni me ohrabruje da pronalazim nova rešenja za stare probleme.	1	2	3	4	5
40.	Moj nadređeni podržava nove načine obavljanja radnih zadataka.	1	2	3	4	5

13. INOVACIJE		Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	Naš hotel obezbeđuje svojim gostima jedinstvene proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju.	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni rešavaju probleme gostiju na inovativan i drugačiji način.	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni gostima nude nova rešenja i ideje.	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni prezentuju inovativna rešenja našim gostima.	1	2	3	4	5
5.	Zaposleni traže nove načine rešavanja problema.	1	2	3	4	5
6.	Naš hotel razvija revolucionarne marketiške programe za naše proizvode i usluge.	1	2	3	4	5
7.	Naš hotel usvaja nove načine da se pozicionira na tržištu.	1	2	3	4	5
8.	Naš hotel koristi inovativne marketing programe kako bi bio lider na tržištu.	1	2	3	4	5
9.	Naš hotel implementira inovativne marketing programe.	1	2	3	4	5
10.	Naš hotel koristi nove softvere.	1	2	3	4	5
11.	Naš hotel koristi nove tehnologije.	1	2	3	4	5
12.	Naš hotel uvodi integrisane sisteme i tehnologije.	1	2	3	4	5
13.	Naš hotel usvaja najnovije tehnologije u oblasti kojom se bavi.	1	2	3	4	5
14.	Konstantno upoređujemo naše poslovne procese sa svetskim standardima.	1	2	3	4	5
15.	Konstatno unapređujemo radne aktivnosti kako bismo povećali produktivnost.	1	2	3	4	5
16.	Koristimo nove tehnologije kako bismo poboljšali kvalitet usluga.	1	2	3	4	5
17.	Naš hotel ulaže značajna sredstva u razvoj novih metoda rada.	1	2	3	4	5
18.	Mi konstantno obučavamo zaposlene da koriste nove tehnologije.	1	2	3	4	5
19.	Naš hotel uvodi veliki broj novih usluga/proizvoda (na tržište).	1	2	3	4	5
20.	Naš hotel vrši modifikacije postojećih usluga/proizvoda.	1	2	3	4	5
21.	Naš hotel teži da razvija nove usluge/proizvode.	1	2	3	4	5
22.	Naš hotel uvodi više novih usluga/proizvoda od naših konkurenata.	1	2	3	4	5
23.	Nove usluge koje uvodimo izazivaju značajne promene u ugostiteljstvu.	1	2	3	4	5
24.	Konstatno uvodimo nove načine upravljanja poslovanjem.	1	2	3	4	5
25.	Naš hotel ulaže u unapređivanje administrativnih procedura.	1	2	3	4	5
26.	Menadžment hotela stalno traži nove metode za poboljšanje upravljačke prakse.	1	2	3	4	5
27.	Naš hotel ohrabruje zaposlene da preuzmu inicijativu.	1	2	3	4	5
28.	Naša konkurencija koristi naš sistem upravljanja kao standard.	1	2	3	4	5

14. VREDNOST ZA GOSTA		Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	Naš hotel isporučuje usluge (proizvode) najvišeg kvaliteta.	1	2	3	4	5
2.	Kvalitet naših usluga (proizvoda) je konstantno visok.	1	2	3	4	5
3.	Gosti smatraju naše usluge (proizvode) veoma pouzdanim.	1	2	3	4	5
4.	Naš hotel se smatra hotelom koji nudi vrhunski kvalitet.	1	2	3	4	5
5.	Naši gosti sa uživanjem borave u hotelu.	1	2	3	4	5
6.	Zaposleni u hotelu tretiraju goste sa velikim poštovanjem.	1	2	3	4	5
7.	Naš hotel nudi razumne cene u odnosu na usluge (proizvode) koje pruža.	1	2	3	4	5
8.	Naš hotel nudi vrednost za novac.	1	2	3	4	5
9.	Naš rezervacioni sistem je udoban za korišćenje.	1	2	3	4	5
10.	Boravak u našem hotelu se smatra prestižom.	1	2	3	4	5
11.	Boravak u našem hotelu se smatra statusnim simbolom.	1	2	3	4	5
12.	Boravak u našem hotelu odgovara socijalnom statusu gostiju.	1	2	3	4	5

	15. ORGANIZACIONO UČENJE	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	Sposobnost da učimo ključna je za konkurentsku prednost našeg hotela.	1	2	3	4	5
2.	Učenje se smatra ključnim za napredak našeg hotela.	1	2	3	4	5
3.	U našem hotelu veruju da je učenje investicija, a ne trošak.	1	2	3	4	5
4.	U našem hotelu se na učenje gleda kao na ključni faktor neophodan za opstanak.	1	2	3	4	5
5.	U našem hotelu vlada mišljenje da jednom kada prestanemo da učimo, ćemo direktno ugroziti svoju budućnost.	1	2	3	4	5
6.	U našem hotelu svim zaposlenima je jasno šta je to što želimo da dostignemo.	1	2	3	4	5
7.	Svi zaposleni su posvećeni ciljevima ovog hotela.	1	2	3	4	5
8.	Zajednička vizija postoji na svim nivoima u hotelu.	1	2	3	4	5
9.	Zaposleni smatraju da su uključeni u planiranje pravca u kojem ide naš hotel.	1	2	3	4	5
10.	Nadređeni u mom hotelu veruju da dele zajedničku viziju poslovanja sa svim zaposlenima.	1	2	3	4	5
11.	Imamo dobro definisanu viziju naše organizacije.	1	2	3	4	5
12.	Konstantno preispitujemo način na koji obavljamo posao, kvalitet naših odluka i aktivnosti koje preduzimamo.	1	2	3	4	5
13.	Često preispitujemo način na koji interpretiramo informacije dobijene od naših klijenata.	1	2	3	4	5
14.	Zaposleni u našem hotelu su ohrabreni da daju originalne ideje koje mogu povećati uspeh organizacije.	1	2	3	4	5
15.	Zaposleni nemaju strah da kritički razmišljaju o pretpostavkama koje imaju u vezi sa klijentima.	1	2	3	4	5
16.	U našem hotelu uči se iz predhodnog iskustva.	1	2	3	4	5
17.	Konstantno analiziramo neuspešne organizacione poduhvate.	1	2	3	4	5
18.	Zaposleni u našem hotelu imaju specifične načine razmene iskustava.	1	2	3	4	5
19.	Menadžeri konstantno naglašavaju značaj razmene znanja u našem hotelu.	1	2	3	4	5
20.	Zaposleni u našem hotelu imaju mogućnost da međusobno razgovaraju o novim programima, idejama i aktivnostima koje mogu biti korisne za poslovanje.	1	2	3	4	5
21.	U našem hotelu timski rad nije uobičajan.	1	2	3	4	5

	16. LIDERSTVO	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Nisam siguran	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	Verujem da je moj pretpostavljeni dovoljno sposoban da prevaziđe poslovne poteškoće.	1	2	3	4	5
2.	Ako moj pretpostavljeni utvrdi moju grešku, ljubazno će mi skrenuti pažnju uzimajući u obzir i moje samopoštovanje.	1	2	3	4	5
3.	Kada god me pretpostavljeni kazni, sigurno će zauzeti nepristrasan stav bez predrasuda.	1	2	3	4	5
4.	Smatram svog pretpostavljenog za najbolji primer uspešnosti.	1	2	3	4	5
5.	Kada god napravim greške na poslu, moj pretpostavljeni će ljubazno porazgovarati sa mnom i otkriti greške kako bi preuzeo odgovarajuće mere.	1	2	3	4	5
6.	Moj pretpostavljeni može deli sa mnom svoju radost i poteškoće.	1	2	3	4	5
7.	Moj pretpostavljeni me ohrabruje da imam dovoljno hrabrosti za suočavanje sa izazovima na poslu.	1	2	3	4	5
8.	Moj pretpostavljeni se o meni stara kao da smo u srodstvu.	1	2	3	4	5
9.	Moj pretpostavljeni mi pomaže u rešavanju problema na poslu.	1	2	3	4	5
10.	Moj pretpostavljeni može da mi poveri zahtevan i važan zadatak.	1	2	3	4	5
11.	Na poslu, ne pokazujem iskreno poštovanje ka pretpostavljenom i ne mogu da završavam njegova/njena zadata uputstva.	1	2	3	4	5
12.	Ako tražim podršku od pretpostavljenog, on/ona će mi je pružiti.	1	2	3	4	5
13.	Moj pretpostavljeni mi jasno saopštava koje ciljeve moram postići da bih dobio/la nagradu.	1	2	3	4	5
14.	Moj pretpostavljeni će da me nagradi ili kazni na osnovu mog radnog učinka.	1	2	3	4	5
15.	Kada god završim neke specijalne zadatke, moj pretpostavljeni će da me nagradi na odgovarajući način.	1	2	3	4	5

Prilog 2. Distribucija ispitanika prema radnoj poziciji

Trenuta radna pozicija	Broj ispitanika	Procenat
1.administrativni radnik	12	2.3
2.animator	1	.2
3.asistent menadžera	6	1.2
4.bellboy	1	.2
5.concierge	1	.2
6.domaćica hotela	11	2.1
7.domar	6	1.2
8.finansiski kontrolor	1	.2
9.frizer	2	.4
10.front office menadžer	1	.2
11.glavni konobar	2	.4
12.glavni kuvar	3	.6
13.higijenicar	1	.2
14.hostesa	5	1.0
15.IT menadžer	1	.2
16.IT radnik	3	.6
17.izvršni menadžer	2	.4
18.knjigovodja	13	2.5
19.konobar	71	13.9
20.korespodent	1	.2
21.kozmetičar	2	.4
22.kuhinjski radnik	3	.6
23.kuvar	31	6.1
24.magacioner	4	.8
25.marketing menadžer	3	.6
26.maser	2	.4
27.menadžer finansija	2	.5
28.menadžer hotela	33	6.4
29.menadžer hrane i pića	5	1.0
30.menadžer investicija	1	.2
31.menadžer nabavke	3	.6
32.menadžer prodaje	14	2.7
33.menadžer restorana	3	.6
34.menadžer rezervacija	2	.4
35.menadžer sektora soba	6	1.2
36.menadžer wellness centra	1	.2
37.nadzornica sobarica	1	.2
38.nastavnik praktične nastave	1	.2
39.obezbeđenje	3	.6
40.pomoćni kuvar	3	.6
41.pomoćni radnik	3	.6
42.pripravnik	1	.2
43.radnik u prodaji i marketingu	20	3.9
44.radnik u wellness-u	10	2.0
45.recepcioner	103	20.1
46.referent za finansije	5	1.0
47.šanker	8	1.6
48.savetnik menadžera hotela	1	.2
49.šef kuhinje	12	2.3
50.šef logistike	1	.2

Nastavak tabele		
51.šef računovodstva	3	.6
52.šef recepcije	28	5.5
53.šef restorana	10	2.0
54.šef sale	7	1.4
55.šef smene u kuhinji	1	.2
56.šef veseraja	1	.2
57.šef voznog parka	1	.2
58.sobarica	22	4.3
59.spremacica	2	.4
60.telefonista	1	.2
61.vozač	2	.4
62.zamenik menadžera	2	.4
Ukupno	512	100.0

Prilog 3. Deskriptivna statistika – Skala Inovacije

Varijabla	R.br. ajtema	N	Min	Max	M	SD	$\alpha = .975$
Inovacije - klijenti	IC1	512	1	5	3.80	.948	.909
	IC2	511	1	5	3.76	.864	
	IC3	510	1	5	3.74	.857	
	IC4	509	1	5	3.70	.866	
	IC5	508	1	5	3.81	.846	
Inovacije - marketing	IC6	509	1	5	3.35	1.044	.928
	IC7	512	1	5	3.74	1.012	
	IC8	510	1	5	3.54	1.062	
	IC9	506	1	5	3.50	1.044	
Inovacije - tehnologiju	IC10	508	1	5	3.69	.990	.945
	IC11	509	1	5	3.73	.998	
	IC12	507	1	5	3.67	.951	
	IC13	510	1	5	3.61	1.005	
Inovacije -proces	I1	510	1	5	3.48	1.016	.930
	I2	512	1	5	3.70	.951	
	I3	512	1	5	3.74	.943	
	I4	511	1	5	3.52	1.019	
	I5	510	1	5	3.51	1.037	
Inovacije – proizvoda i usluga	I6	509	1	5	3.42	1.042	.931
	I7	510	1	5	3.69	.912	
	I8	508	1	5	3.75	.939	
	I9	508	1	5	3.50	.992	
	I10	510	1	5	3.41	1.027	
Administrativne inovacije	I11	511	1	5	3.47	.988	.900
	I12	506	1	5	3.53	.973	
	I13	510	1	5	3.64	.977	
	I14	510	1	5	3.60	.986	
	I15	509	1	5	3.24	.972	

Prilog 4. Deskriptivna statistika – Skala transformaciono liderstvo

Varijabla	R.br. ajtema	N	Min	Max	M	SD	α
Transformaciono liderstvo	L1	512	1	5	4.00	.878	.911
	L2	512	1	5	3.81	.931	
	L3	508	1	5	3.61	.943	
	L4	510	1	5	3.78	1.003	
	L5	509	1	5	3.75	.938	
	L6	510	1	5	3.71	.983	
	L7	510	1	5	3.82	.917	
	L8	510	1	5	3.30	1.089	
	L9	510	1	5	3.92	.852	
	L10	509	1	5	4.18	.716	
	L11 (R)	511	1	5	4.08	1.064	
	L12	510	1	5	3.99	.784	

Prilog 5. Deskriptivna statistika – Skala transformaciono liderstvo

Varijabla	R.br. ajtema	N	Min	Max	M	SD	α
Transakciono liderstvo	L13	510	1	5	3.54	1.004	.821
	L14	509	1	5	3.60	.968	
	L15	509	1	5	3.43	1.060	

Prilog 6. Deskriptivna statistika – Skala Organizaciona klima

Varijabla	R.br. ajtema	N	Min	Max	M	SD	$\alpha = .950$
Autonomija	OC1	509	1	5	3.48	1.146	.863
	OC2	509	1	5	3.32	1.207	
	OC3	506	1	5	3.59	1.230	
	OC4	509	1	5	3.15	1.187	
	OC5	508	1	5	3.98	1.044	
Kohezija	OC6	508	1	5	4.11	.924	.891
	OC7	508	1	5	3.95	.912	
	OC8	508	1	5	3.79	.971	
	OC9	509	1	5	3.81	.980	
	OC10	508	1	5	3.64	.912	
Poverenje	OC11	511	1	5	4.01	.943	.891
	OC12	507	1	5	4.12	.879	
	OC13	511	1	5	4.12	.950	
	OC14	510	1	5	4.15	.863	
	OC15	507	1	5	4.09	.891	
Pritisak	OC16	510	1	5	2.83	1.146	.702
	OC17 (R)	507	1	5	2.48	1.069	
	OC18	511	1	5	2.11	1.206	
	OC19	512	1	5	2.39	1.253	
	OC20	509	1	5	2.56	1.200	
Podrška	OC21	509	1	5	4.13	.844	.882
	OC22	506	1	5	3.52	1.081	
	OC23	507	1	5	3.76	.972	
	OC24	508	1	5	4.06	.885	
	OC25	508	1	5	3.78	.958	
Priznanja	OC26	510	1	5	3.81	1.009	.809
	OC27 (R)	512	1	5	3.26	1.228	
	OC28	511	1	5	3.66	.911	
	OC29	512	1	5	3.95	.899	
	OC30	508	1	5	3.41	.966	
Fer odnos	OC31	510	1	5	4.03	.844	.832
	OC32	512	1	5	4.04	.794	
	OC33	511	1	5	3.99	.905	
	OC34	512	1	5	3.55	1.032	
	OC35	508	1	5	3.89	.970	
Podrška inovacijama	OC36	511	1	5	3.81	.915	.899
	OC37	512	1	5	3.51	.921	
	OC38	510	1	5	3.73	.883	
	OC39	511	1	5	3.84	.868	
	OC40	509	1	5	3.86	.847	

Prilog 7. Deskriptivna statistika – Skala Organizaciono učenje

Varijabla	R.br. ajtema	N	Min	Max	M	SD	$\alpha = .957$
Posvećenost učenju	UO1	512	1	5	4.01	.868	.880
	UO2	509	1	5	4.04	.848	
	UO3	508	1	5	3.68	1.049	
	UO4	512	1	5	3.64	1.026	
	UO5	510	1	5	3.41	1.004	
Zajednička vizija	UO6	510	1	5	3.64	1.020	.932
	UO7	510	1	5	3.54	1.000	
	UO8	508	1	5	3.44	1.028	
	UO9	509	1	5	3.33	1.003	
	UO10	506	1	5	3.57	.961	
	UO11	510	1	5	3.55	.953	
Otvorenost ka promenama	UO12	510	1	5	3.71	.921	.912
	UO13	510	1	5	3.63	1.033	
	UO14	508	1	5	3.65	1.016	
	UO15	509	1	5	3.52	1.031	
Razmena znanja unutar organizacije	UO16	506	1	5	3.83	.891	.801
	UO17	509	1	5	3.58	.962	
	UO18	507	1	5	3.54	.839	
	UO19	508	1	5	3.55	.987	
	UO20	510	1	5	3.67	1.004	
	UO21 (R)	510	1	5	3.67	1.122	

Prilog 8. Deskriptivna statistika – Skala Vrednost za gosta

Varijabla	R.br. ajtema	N	Min	Max	M	SD	$\alpha = .921$
Reputacija	V1	511	1	5	3.90	.917	.913
	V2	511	1	5	3.90	.890	
	V3	511	1	5	4.06	.729	
	V4	512	1	5	3.93	.842	
	V5	512	1	5	4.23	.692	
	V6	512	1	5	4.39	.679	
Vrednost za novac	V7	510	1	5	4.14	.803	.818
	V8	509	1	5	4.05	.854	
	V9	510	1	5	4.01	.824	
Prestiž	V10	510	1	5	3.70	.933	.799
	V11	509	1	5	3.60	.985	
	V12	511	1	5	3.87	.823	

BIOGRAFIJA AUTORA

Ana Jovičić je rođena 29. maja 1987. godine u Novom Sadu, gde je sa odličnim uspehom završila osnovnu školu, nižu muzičku školu i gimnaziju Jovan Jovanović Zmaj.

Nakon uspešno završene srednje škole upisuje Prirodno-matematički fakultet, smer Diplomirani menadžer u hotelijerstvu i Fakultet za pravne i poslovne studije u Novom Sadu, smer Poslovni menadžment.



Studije na oba fakulteta završava u roku sa izuzetno visokim prosekom ocena. Godine 2009. na Univerzitetu Singidunum, Poslovni fakultet u Beogradu upisuje master studije poslovne ekonomije, a 2010. godine master studije hotelijerstva na Prirodno-matematičkom fakultetu. Sa prosekom 10,00 završava master studije na oba fakulteta i kao prvorangirana na listi upisuje doktorske studije na smeru Geonauke – Turizam na Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

Tokom studija bila je stipendista Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Ministarstva omladine i sporta, Fondacije dr Lazar Vrkatić, Fondacije Hemofarm, Nemačke službe za akademsku razmenu (DAAD), Austrijske službe za akademsku razmenu (OEAD), a više puta je bila nagrađivana za uspeh tokom studiranja od strane Prirodno-matematičkog fakulteta i Univerziteta u Novom Sadu. Dva puta je boravila u Nemačkoj, u Berlinu i Minhenu na DID Deutsch-Institut gde je učila nemački, a tokom poslednje godine doktorskih studija bila je na dvomesečnoj studentskoj razmeni na Universität für Bodenkultur u Beču. Takođe, bila je učesnik internacionalne škole DIAnet na Univerzitetu u Trstu.

Od 2009. godine angažovana je u nastavi na Fakultetu za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić u Novom Sadu na šest predmeta iz oblasti menadžmenta.

Tokom doktorskih studija kao stipendista bila je uključena na dva Republička projekta: „Transformacije geoprostora Srbije – prošlost, savremeni problemi i predlozi rešenja” na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu i od 2013. godina na projektu „Geografija Srbije”, na Geografskom institutu Jovan Cvijić SANU u Beogradu.

Autor je i koautor više od 50 naučnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima i zbornicima sa naučnih skupova i koautor je udžbenika „Menadžment usluga”.

Novi Sad, 2015.

Ana Jovičić

**UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I
HOTELIJERSTVO**

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj:

RDB

Identifikacioni broj:

IDB

Tip dokumentacije:

TD

Monografska disertacija

Tip zapisa:

TZ

Tekstualni štampani materijal

Vrsta rada:

VR

Doktorska disertacija

Autor:

AU

Ana (Đorđe) Jovičić

Mentor:

MN

doc. dr Ivana Blešić

Naslov rada:

NR

Organizacioni faktori kao prediktori
inovativnosti u hotelijerstvu Srbije

Jezik publikacije:

JP

Srpski/Latinica

Jezik izvoda:

JI

Srpski

Zemlja publikovanja:

ZP

Srbija

Uže geografsko područje:

UGP

Vojvodina

Godina:

GO

2015.

Izdavač:

IZ

Autorski reprint

Mesto i adresa: MA	PMF, Trg Dositeja Obradovića 3, Novi Sad
Fizički opis rada: FO	6 poglavlja, 179 strana, 56 tabela, 5 šema, 9 grafikona, 8 priloga
Naučna oblast: NO	Turizam
Naučna disciplina: ND	Menadžment u hotelijerstvu
Ključne reči: PO	Hotelijerstvo, inovacije, liderstvo, organizaciona klima, organizaciono učenje, vrednost za gosta
UDK:	
Čuva se: ČU	Biblioteka Departmana za Geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 2
Izvod: IZ	

Hotelijerstvo predstavlja važnu komponentu razvoja turizma u Srbiji. Predmet doktorske disertacije je ispitivanje trenutnog stanja i stepena inovativnosti hotela u Srbiji. U današnjem poslovnom okruženju sposobnost hotela da pruži inovativna rešenja svojim gostima osnov je za stvaranje i održavanje konkurentске prednosti. Istraživanje stanja inovativnosti jedno je od ključnih sredstava za dobijanje informacija u kojim segmentima poslovanja je neophodno vršiti poboljšanja kako bi se obezbedio optimalan kvalitet hotelskog proizvoda i postigao što bolji poslovni rezultat.

Cilj istraživanja je da se utvrdi u kom stepenu organizacioni faktori: transformaciono liderstvo, transakciono liderstvo, dimenzije organizacione klime i dimenzije organizacionog učenja doprinose inovacijama u hotelima, kao i da ispita međudržanje ovih varijabli. Takođe u disertaciji je ispitano u kojoj meri inovacije utiču na stvaranje vrednosti za goste.

Metodologija istraživanja ubuhvatila je kabinetsko i terensko istraživanje. Uzorak je činilo 512 ispitanika zaposlenih u 57 hotela prve, druge i treće kategorije u Srbiji.

Rezultati istraživanja pokazuju da organizacioni faktori kao što su transformaciono liderstvo i transakciono liderstvo, organizaciona klima (dimenzije Kohezija, Podrška inovacijama, Poverenje i Priznanja) i organizaciono učenje utiču na inovativnost hotela, kao i da inovativnost hotela (posebno u pogledu inovacija u odnosu sa klijentima, inovacije tehnologije, procesa i upravljačke inovacije) direktno doprinosi stvaranju vrednosti za goste hotela.

Rezultati ovog istraživanja predstavljaju novu naučnu informaciju i mogli bi biti od

značajne pomoći menadžmentu i vlasnicima hotela, zaposlenima, strukovnim udrženjima, nastavnim kadrovima u turizmu i ugostiteljstvu, naučnicima i istraživačima i drugima interesnim stranama, jer se naučno relevantni rezultati mogu upotrebiti u kreiranju budućih odluka, mera i standarda vezanih za upravljanje ljudskim resursima, otklanjanje prepreka, razvoj i promociju inovativnih aktivnosti i definisanje daljih pravaca razvoja hotelskog proizvoda.

Datum prihvatanja teme: 31.mart 2014.

DP

Datum odbrane:

DO

Članovi komisije:

KO

predsednik:

prof. dr. Jovanka Popov-Raljić, redovni profesor,
Prirodno-matematički fakultet Novi Sad

član:

prof. dr Leposava Grubić Nešić, vanredni
profesor, Fakultet tehničkih nauka Novi Sad

član:

dr Aleksandra Terzić, naučni saradnik,
Geografski institut Jovan Cvijić SANU Beograd

mentor

doc. dr Ivana Blešić, docent, Prirodno-
matematički fakultet Novi Sad

**UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF SCIENCES
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY, TOURISM AND HOTEL
MANAGEMENT**

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number:

ANO

Identification number:

INO

Document type:

DT

Monograph type

Type of record:

TR

Printed text

Contents code:

CC

PhD dissertation

Author:

AU

Ana (Đorđe) Jovičić

Mentor:

MN

PhD Ivana Blešić, assistant professor

Title:

XI

Organizational factors as a predictors of innovativeness in hotel industry in Serbia

Language of text:

LT

Serbian / Latin

Language of abstract:

LA

Serbian

Country of publication:

CP

Serbia

Locality of publication:

LP

Vojvodina

Publication year:

PY

2015.

Publisher:

PU

Author's reprint

Publication place:
PP PMF, Trg Dositeja Obradovića 3, Novi SAd,
Serbia

Physical description:
PD 6 topics, 179 pages, 56 tables, 5 schemes, 9
graphics, 8 appendices

Scientific field:
SF Tourism

Scientific discipline:
SD Hotel Management

Key words:
UC Hotel industry, innovation, leadership,
organizational climate, organizational
learning, value for guest

HD Note:

Holding data:
SD Library of Department of Geography,
Tourism and Hotel Management, Novi Sad

Abstract:
AB

Hotel industry is an important component of tourism development in Serbia. The scope of the doctoral dissertation is to examine the current situation and the level of innovativeness in hotels in Serbia. In today's business environment the ability of a hotel to provide innovative solutions to its guests is the basis for creating and maintaining competitive advantage. The research of the current state of innovativeness is one of the key tools for acquiring information which business segments need to be improved in order to ensure optimal quality of a hotel product and achieve better business results.

The aim of the research is to determine the effect of the organizational factors such as transformational leadership, transactional leadership, organizational climate dimensions and organizational learning dimensions on innovations in hotels, as well as to determine relations between these variables. In addition, the aim of thesis is to determine the effect of innovation on the creation of value for hotel guests.

The research methodology involved desk and field research. The sample consisted of 512 respondents employed in 57 hotels of the first, second and third category in Serbia.

The results showed that organizational factors such as transformational and transactional leadership, organizational climate (the Cohesion, Support for innovation, Trust and Recognition dimensions) and organizational learning affect hotel innovativeness, as well as that innovations (especially in terms of innovations related

to customers, technology innovation, process innovation and management innovation) directly contribute to creating value for the hotel guests. The results of this study are new scientific information and may be a significant practical guide for hotel management, hotel owners, employees, professionals, teaching staff in the tourism and hospitality industry, scientists and researchers and other stakeholders. Scientifically relevant results can be used in making future decisions, measures and standards related to human resources management, removing obstacles, the development and promotion of innovative activities and defining further directions of development of the hotel product.

Accepted by Scientific Board on: 31.Mach 2014.

Defended:

Thesis defended board:

President:	PhD Jovanka Popov-Raljić, full professor, Faculty of Sciences Novi Sad,
Member:	PhD Leposava Grubić Nešić, Associate professor, Faculty of Tehnical Science Novi Sad,
Member:	PhD Aleksandra Terzić, Research Associate, Geographical Institute Jovan Cvijic SANU, Belgrade
Menthor	PhD Ivana Blešić, Assistant professor, Faculty of Scinece