



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ

**ИНДИВИДУАЛНИ И ОРГАНИЗАЦИОНИ
КОРЕЛАТИ КВАЛИТЕТА ОДНОСА ЛИДЕРА И
СЛЕДБЕНИКА (LMX ТЕОРИЈА) У
ТУРИСТИЧКОМ И ЈАВНОМ СЕКТОРУ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментори

**Др Милена Недељковић Кнежевић
Др Лепосава Грубић-Нешић**

Кандидаткиња

Татјана Ванић

Нови Сад, 2016.

УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број: РБР	
Идентификациони број: ИБР	
Тип документације: ТД	Монографска документација
Тип записа: ТЗ	Текстуални штампани материјал
Врста рада (дипл., маг., докт.): ВР	Докторска дисертација
Име и презиме аутора: АУ	Татјана Ванић
Ментори (титула, име, презиме, звање): МН	Др Милена Недељковић Кнежевић, ванредни професор Др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор
Наслов рада: НР	Индивидуални и организациони корелати квалитета односа лидера и следбеника (LMX теорија) у туристичком и јавном сектору
Језик публикације: ЈП	Српски језик
Језик извода: ЈИ	срп./енг.
Земља публикавања: ЗП	Србија
Уже географско подручје: УГП	АП Војводина
Година: ГО	2016.
Издавач: ИЗ	ауторски репринт
Место и адреса: МА	Трг Доситеја Обрадовића 3, Нови Сад
Физички опис рада: ФО	2/146/193/80/7/-/1/ поглавља/стране/литература/табеле/слике/мапе/додаци
Научна област: НО	Менаџмент у туризму
Научна дисциплина: НД	Менаџмент
Предметна одредница, кључне речи: ПО	Туристички сектор, јавни сектор, однос лидера и следбеника, задовољство послом, димензије личности, организациона посвећеност, организацијска правда, намера промене посла.

УДК	
Чува се: ЧУ	Централна библиотека у Новом Саду Библиотека Природно-математичког факултета у Новом Саду Библиотека Факултета техничких наука у Новом Саду
Важна напомена: ВН	Нема
Извод: ИЗ	Испитивани су индивидуални и организациони квалитети повезаности лидера и следбеника. Узорак се састоји од запослених у туристичком и јавном сектору у Војводини и Србији.
Датум прихватања теме од стране НН већа: ДП	03.03.2016.
Датум одбране: ДО	
Чланови комисије: (име и презиме / титула / звање /назив организације статус)	Др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор Факултета техничких наука у Новом Саду, ментор Академик Олга Хацић, редовни професор Природно- математичког факултета у Новом Саду Др Данијела Лалић, редовни професор Факултета техничких наука у Новом Саду Др Игор Стаменковић, доцентпрофесор Природно- математичког факултета у Новом Саду

UNIVERSITY OF NOVISAD

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph type
Type of record: TR	Printed text
Contents code: CC	PhD thesis
Author: AU	Tatjana Vanić
Mentors: MN	Milena Nedeljković Knežević, PhD, professor of the Faculty of Sciences in Novi Sad Leposava Grubić-Nešić, PhD, full professor of the Faculty of Technical Science in Novi Sad
Title: TI	Individual and organizational correlations of quality of the relationship of leaders and followers (LMX theory) in the tourism and public sector
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	Serbian/English
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	
Publication year: PY	2016
Publisher: PU	Author's reprint
Publ. place: PP	Novi Sad, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Trg Dositeja Obradovića
Physical description: PD	2/146/193/80/7/-/1/ (chapters/pages/literature/tables/pictures/maps/appendices)
Scientific field: SF	Tourism management
Scientific discipline: SD	Management
Subject / Key words: SKW	LMX, job satisfaction, personality traits, organizational commitment, organizational justice, turnover intent.
UC	
Holding data:	3 rd March 2016

HD	
Note: N	
Abstract: AB	They were evaluated for individual and organizational quality correlations of leaders and followers. The sample consists of employees in the tourism and the public sector in Vojvodina and Serbia.
Accepted on Scientific Board on ASB	
Defended: DE	
Thesis defend board:	Leposava Grubić-Nešić, PhD, full professor of the Faculty of Technical Science in Novi Sad, mentor Academicians Olga Hadžić, full professor of the Faculty of Science in Novi Sad Danijela Lalić, PhD, full professor of the Faculty of Technical Science in Novi Sad Igor Stamenković, PhD, docent professor of the Faculty of Science in Novi Sad

Ова докторска дисертација је резултат мог вишегодишњег рада у туристичком и јавном сектору, са жељом да се квалитет рада у тим секторима повећа и да се укаже на важност односа између руководиоца и сарадника у организацијама у овим секторима. Захваљујем се професорима и менторима др Милени Недељковић Кнежевић и др Лепосави Грубић-Нешић које су своје знање поделиле самном и подстицала ме током писања дисертације. Такође се захваљујем академику др Олги Хацић, др Данијели Лалић и др Игору Стаменковићу на стручним саветима, помоћи око избора литературе и корисним сугестијама.

Много ми је значила подршка мојих колега из туристичког и јавног сектора на одвојеном времену и помоћи око израде овог рада и свима онима који су учествовали у истраживању искрено се захваљујем.

Рад посвећујем Анкци и Драгану.

САДРЖАЈ

I ГЛАВА ТЕОРИЈСКИ ДЕО	1
1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА	2
2. ДЕФИНИСАЊЕ ТУРИСТИЧКОГ И ЈАВНОГ СЕКТОРА	5
2.1. Туристички сектор	5
2.2. Јавни сектор	6
3. РАЗМЕНА ЛИДЕРА И СЛЕДБЕНИКА ПО МОДЕЛУ LMX (LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY)	8
3.1. Лидерство – кратак преглед теорије	8
3.2. Фазе и модели размене лидера и следбеника	11
3.3. In и out групе и ниво размене лидера и следбеника	17
3.4. Антецеденти, исходи и последице размене лидера и следбеника	19
3.5. Карактеристике лидера и следбеника у туристичком и јавном сектору	22
3.6. Мерење и димензалност размене лидера и следбеника	25
4. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ	28
4.1. Мотивација за рад у туристичком и јавном сектору	32
4.2. Задовољства послом у туристичком и јавном сектору	36
4.3. Мерење задовољства послом	39
5. ЦРТЕ ЛИЧНОСТИ	40
5.1. Димензије личности према теорији великих пет	41
5.2. Мерење димензије личности	45
6. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСВЕЋЕНОСТ	46
6.1. Тродимензионални модел организационе посвећености	46
6.2. Улога организационе посвећености у туристичком и јавном сектору	48
6.3. Мерење организационе посвећености	50
7. ОРГАНИЗАЦИОНА ПРАВДА И НАМЕРА ПРОМЕНЕ ПОСЛА	52
7.1. Тродимензионални модел организационе правде	53
7.2. Намера промене посла	55
7.3. Значај организационе правде и намере промене посла у туристичком и јавном сектору	57
7.4. Мерење степена организационе правде и намере промене посла	58
II ГЛАВА ЕМПИРИЈСКИ ДЕО	59
8. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	60
8.1. Потреба, предмет и циљеви истраживања	60
8.2. Хипотезе истраживања	62
8.3. Инструменти и начин обраде података	63
8.4. Опис узорка	65
9. ДЕСКТИПТИВНИ ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРОМЕНЉИВЕ	67
9.1. Размена лидера и следбеника (LMX)	67
9.2. Задовољство послом	68
9.3. Црте личности	71

9.4. Организациона посвећеност	72
9.5. Организациона правда	73
9.6. Намера промене посла	75
10. УТИЦАЈ ДЕМОГРАФСКИХ ФАКТОРА	77
10.1. Разлике у полној структури	77
10.2. Разлике у годинама живота и радног стажа и нивоа LMX	78
10.2.1. Разлике у годинама живота и нивоа LMXу туристичком сектору	78
10.2.2. Разлике у годинама живота и нивоа LMX у јавном сектору	78
10.2.3. Разлике у годинама радног стажа и нивоа LMX у туристичком сектору	79
10.2.4. Разлике у годинама радног стажа и нивоа LMX у јавном сектору	80
11. КОРЕЛАЦИЈЕ ИЗМЕЂУ LMX И ПРОМЕЉИВИХ	83
11.1. Испитивање корелација између LMX и димензија задовољства послом	83
11.2. Испитивање корелација између LMX и димензија личности према теорији великих пет	85
11.3. Испитивање корелација између LMX и организационе посвећености	87
11.4. Испитивање корелација између LMX и организационе правде	89
11.5. Испитивање корелација између LMX и намере промене посла	90
12. МУЛТИПЛЕ РЕГРЕСИОНЕ АНАЛИЗЕ У КОЈИМА ЈЕ КРИТЕРИЈУМСКА ВАРИЈАБЛА LMX	93
12.1. Скуп предиктора - димензије задовољства послом	93
12.2. Скуп предиктора - димензије личности	95
12.2.1. Скуп предиктора – димензије личности и утицај на полну структуру	96
12.2.2. Скуп предиктора – димензије личности и истовремени утицај на полну структуру и сектор	98
12.3. Скуп предиктора - димензије организационе посвећености	100
12.4. Скуп предиктора - димензије организационе правде	102
12.5. Предиктор - намера промене посла	104
13. ДИСКУСИЈА	107
ЗАКЉУЧАК	113
Ограничења и практичан бенефит истраживања	115
Литература	116
Прилози	130

I ГЛАВА

ТЕОРИЈСКИ ДЕО

1. УВОДНО РАЗМАТРАЊЕ

Данас, у организацијама, једна од најважнијих одредница је да се постигне управљачка ефикасност и способност да се утиче на запослене да спроведу захтеве и одлуке и да при томе испуне и сопствене циљеве. Један од предуслова за постизање напред наведених организационих и индивидуалних циљева је квалитетан однос између лидера и следбеника, како би организација била функционална и успешна, а запослени задовољан на послу. Добар пример је сектор услуга, односно у овом случају, туристички и јавни сектор који се разликују по приступу дефинисања организационих перформансама. У туристичком сектору најчешћи облик организације је тимски рад са лидером тима, уз високи степен флексибилности при доношењу одлука. У јавном сектору је знатно смањен простор за флексибилан приступ процесу доношења одлука, јер држава у складу са својим актима у знатној мери утиче на овај процес. Већ на основу горе наведених специфичности изабраних сервисних сектора, јасно је да ће и улога лидера у значајној мери да се разликује у овим секторима.

Иако је појам лидерства стар колико и људска цивилизација, бројна вишегодишња истраживања и хиљаде студија нису дале јасну представу шта је лидерство и како најбоље могу да се постигну организациони и индивидуални циљеви. Постоје многе теорије које се баве различитим аспектима лидерства. Међу њима постоји и одређен степен повезаности и истраживачи настоје да формирају теорију у којој ће сви позитивни аспекти досадшањих теорија бити максимизирани, а евентуално негативни аспекти минимизирани (Graen, Uhl-Bien, 1995). Постоји велики број дефиниција појма лидерства, неколико њих су:

Лидерство је понашање појединца усмерено ка активностима групе ради постизања заједничких циљева (Hemphill, Coons, 1957),

Лидерство је процес утицаја на активности појединца или групе у напорима ка остварењу циља у датој ситуацији (Hersey, Blanchard, 1988) и

Лидерство је процес смисла за заједничке активности људи да би их они разумели и били посвећени извршењу тих активности (Drath, Palus, 1994).

Теорија лидерства је предмет изучавања бројних научника који се баве менаџментом, организационим понашањем и организационом психологијом. Посебну пажњу научника привукле су две теорије лидерства: трансформационо лидерство и LMX теорија (Graen, Uhl-Bien, 1995). Обе поменуте теорије карактерише настојање лидера да мотивише запослене да максимално развију своје потенцијале, имајући у виду и њихове преференцијале и способности. Од 1975. године када је уведена LMX теорија, више пута је ревидирана, али и даље остаје предмет интересовања међу истраживачима који изучавају везе-размене између запослених и надређених. LMX теорија претпоставља да лидер нема исти однос према свим запосленим. Због различитих појединачних особина и карактеристика запослених и лидера, развијају се различити односи и размене са запосленима.

У контексту LMX-а, висок квалитет размена између следбеника и лидера, карактерише поверење, поштовање и међусобно разумевање, док низак квалитет размене, одликују формалне и безлични интеракција, које често резултирају да запослени користе само неке од својих радних способности, без додатног труда. Односи између запослених и њихових надређених требали би да буду у међусобној размени, што стимулише појединца да користи своје способности, искуство и вештине (Areej, 2012).

Теорија размене лидера и следбеника је концептуализована као вертикална дијада модела лидерства и у одређеној мери је алтернатива „просечном“ лидерском стилу, односно таквом где је однос лидера према свим запосленима у великој мери уједначен (Graen, Cashman, 1975; Liden, Graen, 1980). Фокус LMX теорије је у развоју специфичних релација између лидера и следбеника унутар организације у терминима респекта, поверења и обостраних обавеза (Graen, Uhl-Bien, 1995). Овакав специфичан однос лидера према запосленима доводи до формирања такозваних in-група и out-група чланова запослених у организацији, при чему су in-групни чланови организације у одређеној мери повлашћени – добијају више признања, могућности да добију одговорнији посао, веће могућности напредовања и низ других бенефита (Graen, Uhl-Bien, 1995). Низак ниво квалитета размене између лидера и следбеника може проузроковати и перцепцију запосленог да није праведно третиран, да је комуникација између запосленог и надређеног слабог квалитета и низ других консеквенци.

У зависности од сектора у којем се врши истраживање могу се испољити бројне специфичности применом различитих приступа лидера према запосленима. Такође, у раду ће се указати и на резултате истраживача који су испитивали неке од корелата квалитета LMX релације. Закључак је бројних истраживача да квалитет LMX релација зависе од многих фактора, али није довољно истакнута специфичност сервисног сектора у овим истраживањима, што ће се у овој дисертацији показати да истакне и потврди.

Овај рад има за циљ да допринесе развоју LMX теорије у туристичком и јавном сектору са становишта корелата квалитета размене лидера и запослених при чему су одбрани они потенцијални корелати квалитета за које се очекује да ће имати значајну предиктивну вредност квалитета LMX релације, тако и они корелати за које се предпоставља да могу бити консеквенце високих, односно ниских вредности нивоа LMX.

2. ДЕФИНИСАЊЕ ТУРИСТИЧКОГ И ЈАВНОГ СЕКТОРА

2.1. Туристички сектор

Туристички сектор обухвата смештајне капацитете, ресторане, кафе-барове, туристичке агенције, туроператоре и превознике. Туризам представља хетерогену привредну делатност, која се састоји од великог броја разнородних привредних и непривредних делатности и различитих грана које тек својом економском физиономијом и функцијом улазе у појам и склоп туристичке привреде (Унковић, Зечевић, 2004).

Због његове комплексности и диверзитета, туристички сектор је тешко упоредити са другим привредним делатностима, као и многим другим услужним пословима. Туристички сектор се састоји из производње и продаје у хотелима и ресторанима с једне стране, туристичким агенцијама и туроператорима с друге стране, али и од јавних активности као што су обезбеђивање неопходних услова и инфраструктуре за мноштво активности за слободно време (општинске услуге, музеји, културне или историјски вредне зграде, тематски паркови, и др.). Туризам, због бројних фактора (услова рада, напредовања, вештине комуницирања, односа корисника и пружања услуга – опхођење према услужном делу посла, лепи манири и др.) карактеришу честе промене запослених.

Људски ресурси у туристичком сектору су најважнији, а њихова специфичност се огледа у томе што дугорочно утичу на пословање предузећа, имају способност развоја и повезани су са свим пословним функцијама. Управљање људским ресурсима се дефинише као стратегијски и кохерентни приступ управљању највреднијим средствима једне организације, односно без људи и њиховог потенцијала нема успешног пословања. Менаџмент људских ресурса представља саставни део укупног менаџмента предузећа, а чини га низ повезаних активности и задатака менаџмента и организације усмерене на формирање довољног обима и структуре запослених, њихових знања, вештина, интереса и облика понашања за остваривање постављених циљева предузећа (Черовић, 2013).

2.2. Јавни сектор

Државна администрација или државна управа, или, само администрација, је израз под којим се подразумевају редовне активности које врши држава, односно покрајина или јединице локалне самоуправе, а чине их изабрана и постављена лица, лица на положају, државни службеници, намештеници, порески службеници, државни секретари, запослени у кабинету, запослени у локалној самоуправи. Институционално, наведени су запослени у Влади, министарствима, независним телима, јавним агенцијама или канцеларијама, секретаријатима, управама, судовима, јавним службама, јавно и јавно-комуналним предузећима, здравству, социјалној заштити и школству, а врше делатности у јавном интересу, из чега је и произишао термин јавни сектор¹.

Величина јавног сектора зависи од друштвено-економског уређења, тј. државног уређења, а од способности и ефикасности јавног сектора зависи степен изграђености економије и углед државе. У Србији, јавни сектор је у надлежности Министарство државне управе и локалне самоуправе. Иако није изнет прецизан податак о броју запослених у државној администрацији, претпоставља се да обухвата око 10% од укупног броја становништва, односно јавни сектор је несразмерно велики у односу на број становника.

Обиман „државни апарат“ произвео је велики број звања (класификација радних места) и систематизација радних места које се разликује у зависности од нивоа власти (национални, покрајински или локалне самоуправе), што је резултирало да формални полагај запослених (постојећа хијерархија) успорава рад и функционисање. С друге стране, општа функционалност субјеката у оквиру јавног сектора дефинисана је различитим законским и подзаконским актима (за сваку област рада посебно). Постоје различите класификације државних органа, а најчешће коришћени термини су „виши“ и „нижи“, што означава ниво власти.

Јавни сектор представља веома сложен систем који обухвата учешће и координацију бројних субјеката у оставривању заједничких циљева – функционалан јавни сектор. Људски ресурси који су потребни за остваривање циљева, хармонизацију односа са Европском унијом и модернизација, у 2016. години очекује

¹Извор: <http://www.mduls.gov.rs/analiza-javne-uprave.php>, 2016.

реформа јавног сектора на принципима децентрализације, деполитизације, професионализације, рационализације и модернизације. У ту сврху израђена је Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији² која треба да буде полазни докумен за спровођење наведених циљева.

² Извор: Службени гласник Републике Србије, бр. 9/14 и 42/14-исправка, Београд.

3. РАЗМЕНА ЛИДЕРА И СЛЕДБЕНИКА ПО МОДЕЛУ LMX (LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY)

3.1. Лидерство - кратак преглед теорија

Без обзира на деценије истраживања и данас се поставља исто питање „Ко је лидер и шта га карактерише?”. Бројност теорија једнака је истом толиком броју приступа. Лидерство је изузетно комплексна тема и зато се посматра са различитих аспекта друштвеног живота, моћи, политике, поверења, група или организација. Како је закључио Northouse (2001) лидерство се може категорисати у две групе. Прва група се фокусира на карактеристике или понашање лидера и следбеника, док се друга група фокусира на интеракцију и везу између лидера и следбеника. И дефиниције лидера и теорије лидерства мењале су се кроз време у зависности која је варијабла узета за анализу. Данас не постоји заједничка сагласност о универзалним особинама које треба лидери да поседује како би били ефикасни. Иако постоји много различитих теорија лидерства, већину можемо сврстати у следеће групе (Bolden, Gosling, Marturano, Dennison, 2003):

1. *теорије „Великог човека“* (заснован на веровању да су лидери изузетни људи, рођени са одређеним квалитетима и предодређени да воде);
2. *теорије особина/карактеристика* (листа особина или карактеристика које се повезују са лидерством, сви они атрибути који описују неку позитивну врлину код људи);
3. *теорије понашања* (фокус је на оном шта лидери у ствари раде - различити обрасци понашања категорисани су као различити стилови лидерства);
4. *ситуациона теорије* (овај приступ разматра лидерствоу одређеним ситуацијама, а стим у вези и примену различитих стилова руковођења, чак и у истој организацији);
5. *теорије могућности* (фокусира се на идентификовање ситуационих варијабли које најбоље предвиђају најприкладнији лидерски стил у односу на околности);
6. *транзакционе теорије* (наглашава значај односа између лидера и следбеника, са фокусом на узајамне користи – за добро урађен радни задатак следбеник добија награду или признања)и

7. *трансформационе теорије* (утицај лидера на следбеника путем јасне комуникације која треба да инспирише и мотивише запослене за високи организационим учинком).

Истраживање о лидерству је почело са потрагом особина које разликују лидере од нелидера и објашњава ефикасности појединца као лидера (Galton, Eysenck, 1869). Током прве половине 20. Века започела је експанзија интересовања за теорије лидерства. Првобитне теорије у фокус су стављале квалитетне разлике између лидера и следбеника, односно личне особине (иницијатива, социјална доминација и упорност) као најзначајнији квалитет ефикасног лидера.

Hodgetts (1993) је закључио да су истраживачи у том периоду покушали да укажу на факторе који доприносе ефикасном руковођењу, образлажући да уколико лидер поседује високе квалитете који га разликују од следбеника, да је могуће откривање тих квалитета. Одрживост ових теорија није била могућа, јер није откривена заједничка листа квалитета лидера, што је потврдио Stogdill (1948) у својим истраживањима где је утврдио шест фактора за које је веровао да су повезани са лидерством (капацитет (интелигенција, тачност говора, расуђивање), достигнуће, одговорност, учешће, статус и ситуација).

Уз карактеристике личности, интензивно се проучавало понашање лидера. Ова истраживања су сагледавала лидере у контексту организације, тј. идентификовали понашања лидера у смислу повећања ефикасност предузећа (Halpin и Winer, 1957; Nemphill и Coons, 1957). Још један модел понашања лидера представили су Blake, Shepard и Mouton (1964) који је обухватао „бригу за људе“, „бригу за продуктивност“ и флексибилност. Истраживање наведених фактора било је дескриптивно, али је помогло у категоризацији лидера на основу њиховог понашања. Како је лидерство повезано са одређеним особинама личности, лидери често делују различито према различитим члановима своје групе. Флексибилно и прилагодљиво руководство подразумева промену понашања на одговарајући начин у зависности од промене ситуација. Резултати студија понашања указивали су да у истраживању лидерстватреба разматратиситуационе променљиве, као што су тип организације и природа посла, јер се практичари омогућава истраживање различитих понашања у различитим ситуацијама (Stogdill, 1974).

Ситуационе теорије или контингентне теорије лидерства за основу су имале карактеристике појединца које су одговарале лидерима у одређеним ситуацијама. Fiedler-ов (1967) модел повољностисе односи на лидере који су ефикасни јер су оријентисани на задатак и подржавају радне перформансе, а имају позитиван однос са својом групом. Током својих истраживања уочио је, да је одређени лидерски стил ефикаснији у одређеној ситуацији. House-ов и Mitchell-ов (1974) модел подразумева да је лидер одговоран за помагање следбеницима да развију понашање која ће им омогућити да постигну жељени резултат у својој пут-циљ теорији.

Према Hersey-у и Blanchard-у (1976, 1988) понашање и однос (веза) су одвојене и различите димензије. Они истичу варијаблу зрелости следбеника - различит степен зрелости у зависности је од знања или искуства у постизању одређеног циља, а на лидеру је да одреди степен зрелости; и друго, да утиче на појединце или групу у зависности од ситуације.

Лидерство се проучива и из угла организационе културе (Schein, 1985; Baron, 1995.), мотивације (Herzberg, 1964) и потреба (Alderfer, 1969; Maslow, 1943; Murray, 1938) (Horner, 1997). Мотивација укључује и Vroom-ову (1964) теорију очекивања где се очекује одређено понашање везане за одређене исходе и вредности тог исхода и теорију правичности (Adams, 1965) која се заснива на ставу да су људи мотивисани балансом (односом) уложеног – добијеног. Равнотежу на основу индивидуалне перцепције реалности представио је Locke (1968) и указао да су људи мотивисани да постижу добре резултате.

Howard и Wilson (1982) су навели да постоје докази да лидери морају да имају жељу да воде како би били ефикасни. Чак и у случају ако појединац има таленат, али не и мотивацију за рад на руководећем положају, постоји мала шанса да успе. Мноштво термина се користи да опише лидере који су у стању да прецизно дијагностикују стање и сходно томе можемо да разликујемо њихово понашање (Yukl, Mahsud, 2010).

Концептуализацију лидерства као процеса где је центар пажње усмерен на интеракцију између лидера и следбеника, први су га описали Dansereau, Grean & Haga (1975), а касније Grean и Cashman (1975); Grean (1976). Трансформационо лидерство је представљено неколико година касније кроз карактеризацију политичког вођства, односно процес трансформације или утицај вредности и

мотивана виши ниво мотивације следбеника за постизање циљева (Burns, 1978). На овој теорији, Bass (1985, 1990, 1997) је изградио своју трансформациону и тансакциону (Avolio, Bass, 1988; Avolio, Bass, Jung, 1999) теорију лидерства.

Почетком 70-тих година прошлог века ревидирани су трендови у истраживању процеса лидерства и сугерисано да двосмерни утицај процеса између лидера и следбеника треба да буду препознати као импликација размене односа (Hollander, Julian, 1969). Супротно дотадашњим теоријама, представљене су нове студије које су назване теорија размене лидера и следбеника.

Katzenbach и Smith (1994) су изнели показатеље који указују на активности лидера, а то су: *индивидуална, тимска и организациона извршења*. Код индивидуалних перформанси лидер треба да прати следбенике, без обзира на хијерархију, јер се кроз сарадњу стиче искуство и вештине, али и процена следбеника и његовог капацитета. Лидери и следбеници чине тим којег лидер прати у остваривању зацртаних циљева. Заједничким деловањем (разменом) развијају вештине, подижу самопуздање, договарају се о постизању тих циљева. Такође, лидери требају да прате и организациону хијерархију у смислу проширивања, односно потребе за кадровима који недостају организацији како би она боље функционисала.

3.2. Фазе и модели теорије размене лидера и следбеника

Теорије лидерства покушале су да класификују лидерство према карактеристикама надређених (личне особине, понашање), односно како те особине утичу на ефикасност рада у одређеним ситуацијама. Друге групе истраживања односила су се искључиво на следбенике или њихов однос. Овакве теорије за последицу су имале бројна неслагања у научним круговима, јер су се базирале само на једном домену. Узимајући у обзир различитост приступа, један од начина да се прошири систем класификације јесте сагледавање свих чиниоца у руковођењу, а не само лидера (Graen, Uhl-Bien, 1995). Номенклатура коју су представили Graen и Uhl-Bien (1995) обухвата три домена лидерства: лидер, следбеник и однос (веза) између лидера и следбеника.



Слика1: Домени лидерства (извор Graen, Uhl-Bien, 1995)

Квалитет размене између лидера и следбеника истражује теорија размене лидера и следбеника (Leader member exchange theory -LMX). Пређашњи назив ове теорије био је вертикална дијадна веза (Vertical Dyad Linkage -VDL) јер је фокус био на узајамном утицају процеса унутар вертикалних дијада између једног лидера и његових директних следбеника. Она описује улогупроцесе одлука између лидера и сваког појединачног подређеног и њихов односа током времена (Yukl, 2005). VDL теорија или модел полази од претпоставке да хетерогеност односа између лидера и следбеника боље описује лидерство од традиционалног приступа лидерству. Истраживачи Dansereau, Graen и Haga (1975), Graen и Cashman (1975) и Graen (1976) који су користили дијадици приступ описали су значајније варијације у квалитету размена лидера и следбеника.

Пошто лидери нису у могућности да се изборе са свим захтевима улоге лидера, бирају поузданог извршиоца (члана) из групе који припада „in-групи“ чиме формирају дијаду. Ови запослени добијају несразмерно већи део лидерских ресурсних позиција, укључујући слободу у извршењу задатака и развојну улогу, информације и подршку, учешће у доношењу одлука и видљивост у оквиру организације. Заузврат, „члан“ може узвратити са дужим радним временом и већом енергијом него што је потребна, са претпоставком веће одговорности и ризика, као и бриге, али и посвећеностиуспехуорганизационог дела или целе организације.

Graen, Cashman, 1975.

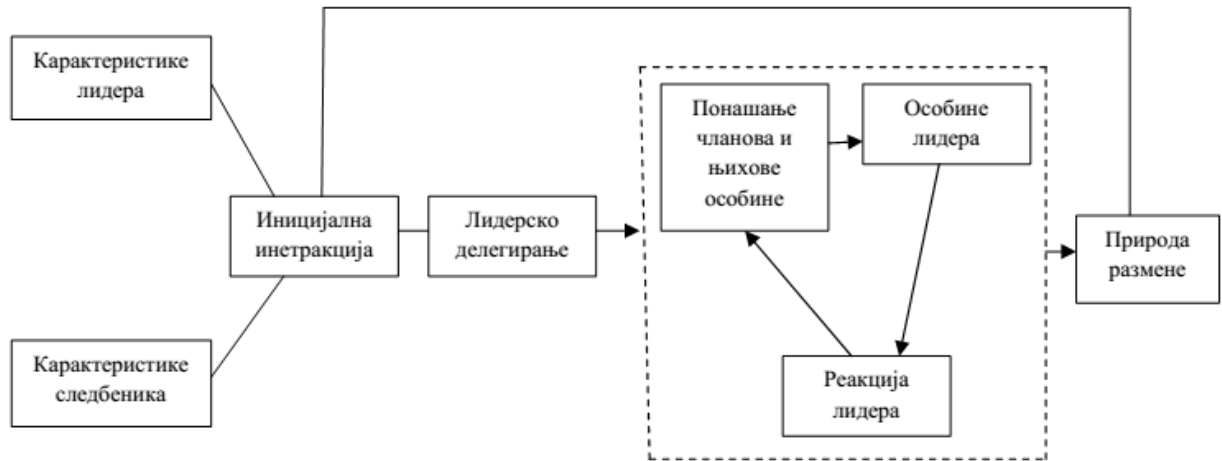
VDL модел објашњава динамику односа где лидери формирају везу са сваком од њихових група, и са сваким подређеним. Такође дефинише низ дијадицих интеракција и размене као што је процес улоге-доношења (Graen, Orris, Johnson,

1973) која се састоји од следећих фаза: *улоге одлуке*, *улоге прављења* и *улоге рутинизације* (Graen, Scandura, 1987).

- *Улога одлуке* - лидер констатује таленте, способности и склоности код подређеног;
- *Улога прављења* - лидер и подређени преговарају и постижу споразум (дијадна веза) а њихов однос има неколико аспеката. Ови аспекти укључују степен размен информација, меру у којој подређени утиче на одлуке, природу радних задатака, степен аутономије подређеног, степен подршке надређеног, као и степен бриге и поверења изражено од стране лидера и
- *Улога рутинизације*- јавља се као текући образац понашања улога одлуке у којој се операционализује природа дијадних однос лидера и подређеног.

Модел VDL је првобитно формулисан да третира лидерство које се одиграва на нивоу дијада, где се дијада састојала од лидера и једног подређеног, а заснована је на чињеници да су лидери разликовали подређене у својим радним групама, уместо да су користили исти лидерски стил са свим подређенима. Према Dansereau, Graen-у и Hage-у (1975) кључна динстикција у лидерству укључује природу „вертикалне размене“ која се одвија између надређаног и члана, односно како надређени користи свој формални ауторитет према различитим члановима групе. Кључна променљива у овом процесу улоге доношења је „ширина“ преговара, која је означавала природу и квалитет односа који се развијао кроз реципрочне интеракције (Graen, Scandura, 1987). Висок степен ширине преговора означен је као *in-група* (више поверења, пажње и боља комуникација између лидера и следбеника), а низак степен означен је као *out-група* (Dansereau, Graen, Hage, 1975).

У следећој фази развоја, теорија добија данашњи назив LMX теорија или теорија размене између лидера и следбеника (Graen, Novak, Sommerkamp, 1982; Graen, Scandura, 1987; Graen, Uhl-Bien, 1995), где се истраживање проширило на односе у организацији и њихове исходе. Graen и Scandura (1987) дају систематско објашњење о многим утицајима, износећи да модел LMX има две димензије: квалитет и везивање. Димензија квалитета упућује на ставове присутне у размени односа (оданост, подршка и поверење између чланова дијада), док је димензија везивања оријентисана на понашање (утицаји, слобода и иновативност). На слици 2 дат је приказ процеса развоја модела LMX.



Слика2: Просец развоја модела размене лидера и следбеника (извор Dienesch, Liden, 1986)

Размена између лидера и члана је:

1. систем компоненти и њихових односа;
2. укључивање и чланове једне дијаде;
3. међусобно укључивање независних образаца понашања;
4. узајамно дељење средстава исхода и
5. производ концепције окружења, узрока и вредности.

Scandura, Graen, Novak, 1986.

Како је у раду наведено, Graen и Uhl-Bien(1995) дали су три главна домена: лидер, следбеник и однос (веза) између њих. У даљој анализи они су идентификовали, комбиновањем поменутих домена, шта утиче на побољшање ефикасности лидерства у одређеним ситуацијама, тј.које се особине могу развити за унапређење жељених резулата.У наредној табели дати су приступи лидерству са становишта три домена.

Табела 1:Три домена у приступу лидерства (извор Graen, Uhl-Bien, 1995)

	Базираност на лидеру	Базираност на односима	Базираност на следбенику
Шта је лидерство	Одговарајуће понашање особе у улози лидера	Поверење, поштовање и обостране обавезе које генеришу утицаје између партнера	Способност и мотивација да се руководи сопственим перформансама
Какво понашање чини лидерство	Успостављање и визуелна комуникација, инсприсање, уливање	Изградња снажног односа са следбеницима, обострано учење и	Овлашћивање, подучавање, олакшавање, одустајање од контроле

Предност	поноса Лидер као централно место организације; заједничко разумевање мисије и вредности; може да покрене велико промене	прилагођавање Прилагођавање различитим потребама подређених; може да изазове супериоран рад код различитих типова људи	Чини већину следбеника способним; ослобађа лидере за друге одговорности и обавезе
Недостаци	У великој мери зависи од лидера; проблеми настају ако лидер промени или спроводи неодговарајуће визије	Дуготрајан; ослања се на дугу везу између одређених лидера и следбеника	У великој мери зависи од иницијатива и способности следбеника
Шта је прикладно	Суштинска промена; харизматични лидер на месту; ограничена разноликост међу следбеницима	Континуирано побољшање и тимски рад; значајна разноликост и стабилност међу следбеницима; умрежавање	Врло способани следбеници посвећени задацима
Где је најефикасније	Структурирани задаци; јак положај лидера; прихватање лидера од стране следбеника	Ситуација омиљене за лидера између два екстрема	Неструктурирани задаци; слаба моћ лидера; не прихватање лидера од стране следбеника

Са овом номенклатуром развијен је модел који не користи традиционални приступ лидерству (особине, понашање, контингент/ситуације) него се оријентише на три домена (лидер, следбеник, однос) и њихове међусобне односе. Поменути модел описује како се ефектно развија лидерска веза између дијада-партнера у организацији и између организација (лидер и следбеник, чланови тима) (Graen, Uhl-Bien, 1995).

Према Graen-у и Uhl-Bien-у(1995) развој LMX прошао је четири нивоа:

- *Ниво 1 - откриће диференцираних дијада;*
- *Ниво 2 - истраживање карактеристика LMX односа и њихових организационих импликације (на пример, исходи LMX);*
- *Ниво 3 - опис дијада на изградњи партнерства и*
- *Ниво 4 - збир диференцираних дијадних односа на нивоу групе и мреже.*

На нивоу 1 фокус LMX је на откривању диференцираних дијада, а заснован је на VDL моделу, где лидери не користе просечан лидерски стил, него развијају различите односе са својим директним подређеним (дијада у оквиру организационе јединице). С обзиром да свака особа има другачију перцепцију друге особе у оквиру једне организације, с једне стране постоји висококвалитетна размена или in-група

коју карактерише висок степен међусобног поверења, поштовања и обавеза. Са друге стране, низак квалитет размене или out-група карактерише ниско поверење и поштовање, а обавезе се свODE само на оно што је потребно урадити у складу са описом њихових послова или у складу са уговором о раду.

Ниво 2 се фокусира на природу разлика односа и њихове организационе резултата (ефекат нивоа дијаде). Различити односи унутар организације (домен везе, дијадни ниво) узрокују одређене последице у функционисању организације. Прецизније, висок квалитет размене односа имају позитивне резултате за лидера, следбеника, те и за целу организацију, што упућује да се процеси ефикасног лидерства одвијају када лидери и следбеници развијају и одржавају квалитетне односе.

Ниво 3 је изградња односа—пропорцијално повећање висококвалитетних односа у организацијама. Како би се разумела динамика развоја in-група и out-група, Graen и Uhl-Bien (1995) приказали су у три фазе како се развија друштвена размена. Фазе су:

- *странац*—када се срећу лидер и следбеник и где је комуникација ограничена. Ова фаза је једнака моделу трансакционог лидерства (Bass, 1985) у коме су односи формални и у оквирима хијерархије;
- *познанство*—побољшање квалитета комуникације, а тиме и односа између лидера и следбеника. У овој фази се види модел трансформационог лидерства (Burns, 1978), јер се чланови фокусирају на заједничке интересе, односно постизање резултата за тим или организацију и
- *зрелост*—где је висок квалитет размене (узајамно поштовање, поверење).

Ниво 4 се фокусира на то како се различите дијаде могу ефикасно применити у већим колективима (колектив као скупдијада). У циљу извршавања задатака, чланови организације развијају мрежу односа заснованих на заједничким интересима. Развој односа варира унутра организационе јединице, између других организационих јединица, а зависи од структуре задатака и индивидуалних карактеристика чланова организације.

Модел обликовања лидерства (*Leadership-making model* (Graen, Uhl-Bien, 1995)) односи се на последњи ниво и истиче висок квалитет размене између лидера и

следбеника. У остваривању високог квалитета размене, лидери са одређеним члановима својих група развијају однос којег карактерише поверење, допадање и поштовање (Erdogan, Enders, 2007).

Са развојем теорија размене лидера и следбеника понуђен је модел *транзакционог и трансформационог* лидерства. Концепт трансформације лидерства први је представио Burns (1978) засновану на политичком лидерству. Према Burns-у (1978) *трансформација лидерства је процес у коме лидери и следбеници помажу једни друге у напредовању на виши ниво морала и мотивације*. Трансформација лидерства одвијала се у два правца. Развоју трансформационог лидерства допринео је Bass (1985, 1990, 1997) истражујући како лидер утиче на следбенике, који би требали да верују, да се диве и поштују трансформационог лидера. Bass-ов (1997) трансформациони лидер је морално принципијалан, а своје следбенике трансформише и мотивише путем идеализованог утицаја (харизме), интелектуално стимулише, инспиративно мотивише и узима у обзир индивидуалност.

Транзакциони лидер (Avolio, Bass, 1988; Avolio, Bass, Jung, 1999) користи могућности за награду како би добио сагласност од својих следбеника, активно и пасивно управља. Иако оба модела имају и економску и социјалну одредницу, модел LMX почиње са ограниченом разменом (фаза странац) – трансакционо руковођење, а са преласком на фазу познанства у којој се односи учвршћују може се окарактерисати као трансформационо руковођење.

Суштина LMX је да је ефикасан процес вођства заснован на развоју између лидера и подређеног, а где обе стране имају значајне користи од тих односа (Graen, Uhl-Bien, 1995). Из наведених објашњења о моделу LMX, можемо сматрати да је ова теорија указала на нове аспекте у теорији лидерства и стога је предмет проучавања бројних научника, са становишта корелата овог конструкта са низом других индивидуалних и организационих конструкта.

3.3. In и out групе и ниво размене лидера и следбеника

Модел LMX се заснива на концепту различитих размена лидер и следбеника, односно да лидери у оквиру организације формирају две групе следбеника у зависности како их третирају (Dansereau са сарадницима, 1975; Graen и Scandura, 1987). Ову диференцијацију унутар организације појачава временско ограничење за

реализацију радних задатака, а са којом се сви лидери суочавају на послу (Graen, 1976). Због ограничења, лидер развијају блиске односе са само неколико подређених, док са остатком групе имају формални ауторитет. Чланове in-групе карактерише високо квалитетна размена са лидером, висок степен заједничког поверења, поштовање и обавезе. Чланове out-групе имају низак ниво размене са својим лидером, где се радне перформансе свде на основе активности дате описом посла којег обављају (Graen, Uhl-Bien, 1995).

Лидер је тај који одлучује које следбенике смешта у коју групу на основу вредности, понашања, старосне и полне структуре, нивоа образовања и стручности, осећајности и других карактеристика следбеника. Са in-групом лидер има знатно јаче везе него са члановима out-групе. Следбеници из in-групе имају веће степен одговорности, посвећенији су и лидеру и организационим циљевима, улажу више труда и углавном су на вишим позицијама непосредно до лидера. Чланови out-групе су само извршиоци радних задатака, а карактерише их врло формалан однос са лидером.

Такође, in и out групе се формирају и за други ниво хијерархије у орагнизацијама где лидер има свог надређеног (дијадни однос). Горе поменути ниво се означава као *ниже дијаде*, а размена лидера и његовог надређеног означава се као *виша дијада* (Graen са сарадницима, 1977).

Northouse (2010) је развој односа генерализовао у два типа размене засноване на:

- Повећаној/преговарачкој улози одговорности (посебна улога) или in-групе:
 - размену карактерише заједничко поверење, поштовање, допадљивост и реципрочни утицај;
 - прима се више информација, поверења и бриге него у out-групи;
- Формални уговор са запосленима (дефинисана улога) или out-групе:
 - размену карактерише формална комуникација заснована на опису послова.

Већ је поменуто у раду да су односи по моделу вертикалних дијада замењени разменом између лидера и следбеника (LMX теорија), тако су in-групе и out-групе замењени мером квалитета размене на континууму LMX-7 (Scandura, Pellegrini, 2003). Мера се може класификовати са високим или ниским квалитетом размене у

зависности од поверења, узајамног поштовања и међусобних односа (Graen, Uhl-Bien, 1995). Према Graen-у и Uhl-Bien-у (1995) високи ниво размене подразумева висок степен обостраног поверења. Висок квалитет размене захтева да обе стране прихвате њихове међусобне интересе и да имају сагласност да спроводе заједничке циљеве. Насупрот овоме, низак квалитет размене односа карактерише да следбеник има органичен ниво комуникације са својим лидером и лимитиран обим одговорности.

Разлике у квалитету односа лидера и следбеника има низ консеквенци, једно од израженијих је да следбеници из опсега високог квалитета имају тенденцију да неће бити задовољни само у својим радним улогама, него ће преферирати више нивое позиција са својим формалним захтевима како би оправдали и вратили уложен напор (Liden, Graen, 1980; Wayne, Green, 1993). Квалитет односа предвиђа различите позитивне резултате рада као што је задовољства послом (Graen са сарадницима, 1982).

3.4. Антецеденти, исходи и последице размене лидера и следбеника

У ранијој литератури, истраживање антецендената пре успостављања модела размене лидера и следбеника била је у нивоу индивидуалних карактеристика (личност, слични карактери и др.), као и почетна фаза развоја LMX која је такође била органичена на варијабле појединачних карактеристика (Dienesch, Liden, 1986). Graen са сарадницима (1995) је развој LMX заснова на карактеристикама радног односа, јер природа посла има одређени утицај на развој размене лидера и следбеника, што за последицу има различите исходе.

Модел LMX је вишедимензионални и на њега утичу различити антецеденти и има различите исходе. Релативно новија литература о LMX сугерише, пре свега на индивидуалним карактеристикама на основу којих се одређује квалитет размене, али да укључивање више варијабли као предуслова за квалитет размене омогућава истраживачима да шире сагледају у којој мери се исти квалитет размене развија кроз различите комбинације различитих предуслова за испитивање карактеристика посла (разноврсност, значај задатка, идентитет задатак, аутономија, повратне информације) (Kim, Taylor, 2003).

Највећи број истраживања LMX се фокусира на исходе (Graen, Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, Wayne, 1997; Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999), односно да позитивни организациони и индивидуални исходи проузрокују високи квалитет размене између лидера и следбеника. Позитивни резултати укључују већи учинак и радне перформансе, али су и предуслови за посвећеност организацији, задовољство послом, организационо понашање, али и слабијом жељом за променом посла (Gerstner, Day, 1997; Schriesheim са сарадницима, 1999; Wayne са сарадницима, 1997).

Liden, Sparrowe и Wayne (1997) у својој студији *Прошлост и потенцијал за будућност* истраживали су антецеденте LMX. Налази до којих су дошли након бројних истраживања својих и других аутора (тип истраживања, врста узорка и врста мерења) односе се на следеће предуслове квалитета размене:

- *карактеристике следбеника* - понашање, лични атрибути, перформансе, компетенције, године, полна структура, едукација;
- *карактеристике лидера* - способност и афективност;
- *интеракцијске варијабле* - демографске сличности између лидера и следбеника, доживљај сличности, персонална сличност и
- *контекстуалне варијабле* - обим посла и стрес.

Последице које се јављају одређеним квалитетом размене лидера и следбеника су:

- *ставови и перцепције* - проблеми на послу, подршка, асертивност, плата, сарадници, сам посао, намера промене посла, организациона посвећеност и задовољство послом;
- *понашање* - комуникација, перформансе, радне активности и
- *организациони исходи* - бонуси, унапређење и пораст плате.

Иако сви истраживачи истучу да карактеристике следбеника утичу на квалитет размене, веома су лимитирана емиријска истраживања димензије великих пет (екстраверзија, пријатност, савесност, неуротицизам и отвореност) у повезаности са LMX. Савесност се показала као најпоузданији предиктор обављања послова (Mount, Barrick, 1995), екстраверзија доприноси квалитетнијој размени (Hogan, 1986), пријатност је позитивно повезана са реципроцитетом понашања и LMX

(Erdogan, Liden, 2002), отвореност карактеришу следбеници отвореног ума, интелигенције, независни, што позитивно утиче на квалитет размене, а неуротицизам органичава социјане компетенције те проузрокује слабији квалитет размене (Bernerth са сарданицима, 2007).

Dulebohnса сарадницима (2012) узимајући у обзир временску дистанцу од 1997. године (Liden, Sparrowe и Wayne), понудили су, може се рећи, допунили бројност предуслова и консенквенце LMX. Слика 3 приказује антецеденте и последице размене лидера и следбеника.



Слика 3: Антецеденти и последице размене лидера и следбеника (извор Dulebohn са сарадницима, 2012)

Истраживања показују да размена између лидер и следбеника производи низ консеквенци, првенствено у ставовима и перцепцији. Значајна подршка је пронађена за релацију између LMX и пословних ставова. LMX је позитивно корелиран са перцепцијама запослених у смислу тражења помоћи од надређеног (Anderson, Williams, 1996). Такође, опште задовољство послом је у позитивном односу са LMX, као и задовољство лидером (Dansereau са сарадницима, 1975; Seers, Grean, 1984), док је слабији однос са задовољством плате и унапређењем. У контексту понашања, LMX је позитивно повезан са доношењем одлука, комуникацији и одговорности

(Dansereau sa saradnicima, 1975; Grean, Cashman, 1975), али је без значајне повезаности LMX и намера промене посла.

3.5. Карактеристике лидера и следбеника у туристичког и јавног сектора

У Србији појам лидерства се повезује са политичарима, капитенима спортских тимова, вођама навијача и у мањој мери успешним менаџерима приватних организација. Туристички сектор функционише на основу организованости и способности појединца (власника-лидера) који саставља свој тим персонала (следбеника), а заједничким активностима долазе до зацртаног циља. Насупрот туристичког, јавни сектор карактеришу правила у складу са законским актима, које не омогућавају слободу и креативност јер су радни задаци унапред зацртани и нормирани. Међутим, заједнички именоватељ оба сектора јесу људски ресурси без који нема оперативног функционисања, без обзира на сав техничко-технолошки развој.

Како је туристички сектор састављен од великог броја привредних и непривредних делатности, део који се односи на угоститељство претпео је значајне промене у првој декади 21. века у Србији. Сви хотели и ресторани у државном власништву били су предмет приватизације и трансформисали су се у приватан сектор. Са променом власничке структуре, промењена је „политика“ организације, а као последица смањен је број људи и уведена нова правила рада.

Према наводима World Travel & Tourism Council индустрија путовања и туризма у 2014. години обезбедила је (директно и индиректно) преко 276 милиона радних места широм света, што је чинило 9,4% од укупног броја запослених³. Евиденција статистичких података у Србији не садржи прецизне податке о броју запослених у туристичком сектору. Републички завод за статистику бележи податке из два подсектора, услуге смештаја и исхране, делатност путничких агенција и туроператора. Туризам карактерише висока флукуација запослених и изразита сезоналност у одређеним географским областима, тј. две врсте послова: велики број нискостручних радних места, са ниским плата и мањи број високо стручних радних места, са високим примањима, и са неколико послова у средини ова два екстрема (Nickson, 2007). Још један аспект туристичког сектора је потреба да се разуме

³Извор: World Travel&Tourism Council, Economic Impact 2015 – World, London, стр. 4.

динамично и променљиво окружења у коме туризам и угоститељство организационо функционишу. Политичке, економске, социјалне и технолошке промене, такође значајно утичу на организације у туризму као и искуство за људе који раде у овој врсти услужног сектора.

Организације и менаџери у области туризма и угоститељства суочавају се са правим изазовима у регрутовање кадрова, развоју и одржавању посвећености, компетенцијама, добрим руковођењем и добро мотивисаним персоналом који је фокусирана да оствари жељене резултате. Најчешће тврдње многих аутора су да је највећа вредност организација у туризму – људи. Запослени у туристичком сектору су углавном млади, амбициозни, веома повезани, технолошки освешћени, док су старији запослени вредни сарадници (Baum, 2015). Такође према Baum-у (2015) обим и облик запошљавања жена у туризму је у порасту на вишим нивоима управљања и руковођења. Међутим, дуги и „асоцијални“ сати, ниске плате и често низак статус многих туристичких радних места, посебно у угоститељству, узроковали су да се не може лако привући нови кадрови нити задржати постојећи персонал (Deery, Jago, 2008), што се директно одразило да туристички сектор има „лидерски дефицит“ (Baum, 2015).

Јавни сектор по својој оперативној функционалности треба да је на услузи грађанству. Састављен од бројних чиниоца суштински предствља државу, од административних послова, здравства, школства до рада јавно и јавно комуналних организација. Иако се разликују по економској снази, јединице локалне самоуправе имају законска овлашћења за одређени делокруг свог рада. Доносиоци одлука, у овом случају ресорна министарства, прописују законске норме којима се регулише рад осталих нивоа власти – покрајине и локалне самоуправе.

У земљама Запада, јавни сектор прошао је више фаза у смислу организације и систематизације послова у складу са промена кроз које је друштво пролазило. Код нас у Србији, фокус је на самим процесима (процедурама) обављања јавних послова, док је у другим, високо развијеним земљама на резултатима. Наведене разлике значајније утичу на односе између руководства и запослених. Стриктно поштовање хијарархије у спрези са политиком, довело је да у јавном сектору мање групе запослених обавља већину радних задатака. С друге стране, запослени после 30 или 35 година проведених у администрацији немају мотива за даљи рад, а законски не морају да пређу из статуса запосленог у статус пензионера.

Организације у јавном сектору су социјални системи где су људски реусурси најважнији фактор за ефикасност и ефективност. Зато су потребни руководиоци и запослени како би се постигли наведени циљеви. У администрацији уз прописана правила рада, дуготрајне процедуре и једноличност послова лидерство није у толикој мери изражено као у другим секторима. Односно, данас лидери у јавном сектору су они лидери који јавно иступају путем различитих медија (Yankelovich, 1991), лидерства на позицијама политике и рада за добробит заједнице, док је руководство унутар орагнизација „невидљиво“ за јавност. Према Bass (1985) постоје докази да је конкуренција у организацијама интензивирана у новој глобалној економији, чак и међу организацијама јавног сектора, тако да је распон вештина неопходних за лидере порастао.

Wart (2003) је истакао да постоје веровања, да руководство унутар орагнизационих јединица не треба (или не би требало да) постоји у некој одређеној мери због веома инструментализованог приступа у јавном сектору. Бирографије која је вођена од стране политике у великој мери је ван контроле административних лидера, те је њихов допринос релативно безначајан. Оба аргумента имају тенденцију да ограничавају улогу и допринос јавне управе.

У протеклих нешто више од десет година донета су стратешка документа и бројни законски и подзаконски акти којима Србија треба да крене путем корените реорганизације и модернизације јавног сектора. Реформа јавног сектора у Србији најављена је за 2016. годину, исход и резултати ових реформи остаће за даља истраживања.

Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији (2014) издваја посебне циљеве који се односе на:

- 1) унапређење организационих и функционалних подсистема јавне управе;
- 2) успостављање усклађеног јавно-службеничког система заснованих на заслугама и унапређење управљања људским ресурсима;
- 3) унапређење управљања јавним финансијама и јавним набавкама;
- 4) повећање правне сигурности и унапређење пословног окружења и квалитета пружања јавних услуга;
- 5) јачање транспарентности, етичности и одговорности у обављању послова јавне управе.

Поменутом Стратегијом између осталог, обухваћена је и рационализација и модернизација. Такође, Закон о запосленима треба да унесе значајније промене у области каријерног развоја, унапређења у служби и стручног усавршавања запослених.

Класично лидерство у туристичком и јавном сектору можда није толико наглашено први поглед, али се и недовољно обраћа пажња на оне аспекте лидерства који су везани за последице које оно може да произведе. Туристички сектор карактерише изузетно висока флукуација запослених, а јавни сектор прописана правила рада. Оба сектора су услужна, а према Heskett-у са сарадницима (1997) постоји веза између задовољства послом и квалитета пружених услуга што доводи до виших резултата. Исходи рада, охрабривање запослених, слобода у одлучивању, те и само задовољство послом су под утицајем природе односа између надређеног и запосленог (Liden са сарадницима, 2000).

Ниво размене између лидера и следбеника проузрокује низ консеквенци. Првенствено перцепцију запосленог да ли је праведно третиран што умањује или увећава његове радне перформансе, а то утиче на укупне резултате организације. Друго, ниво организационе правде доводи до степена привржености или посвећености самој организацији. Коначно, квалитет размене између лидера и следбеника приказује непосредне резултате око ставова и понашања следбеника. Нижи скорови намере промене посла и размене између лидера и следбеника забележени су у сектору хотелских услуга и ресторанима (Dalton са сарадницима, 1982). Ониистичу да је „слаб“ однос са менаџментом највећи разлог напуштања организације. Према Shirley-ју (2003) низак ниво размене између осталих сектора, забележен је и у јавном сектору.

3.6. Мерење и димензалност размене лидера и следбеника

Мерење размене лидера и следбеника мењало се са променама у приступима у истраживању. Први упитник је садржао само два ајтема (Dansereau, Grean, Haga, 1975) са четворостепеном скалом са одговорима, и то:

- У коликом степену је Ваш надређани флексибилан у развоју промена у структури Ваших пословних активности?

Понуђени одговори: 1- он не види потребу за променама; 2 - он види врло малу потребу за променама; 3 - он је равнодушан о променама и 4 - он је одушевљен променама.

- Без обзира колики је формални ауторитет изградио Ваш надређени, у ком степену он жели да стечену моћ користи да би Вам помогао у решавању проблема на радном месту?

Понуђени одговори: 1 - нема шансе; 2 - можда би, а можда и не би; 3 - вероватни би и 4 - сигурно би.

Даљим истраживањима поваћавао се број питања, као и скала са одговорима (Dienesch, Liden, 1986), четири ајтема (Graen, Schiemann, 1978; Liden, Graen, 1980), пет ајтема (Graen, Liden, Hoel, 1982), седам ајтема (Graen, Novak, Sommerkamp, 1982; Seers, Graen, 1984), 10 ајтема (Ridolphi, Seers, 1984), 12 ајтема (Wakabayashi, Graen, 1984) и 16 ајтема (Wakabayashi, Graen, Uhl-Bien, 1990; Uhl-Bien са сарадницима, 1990). Ова различита мерења су била потребна како би се сагледала димензионалност размене лидера и следбеника.

Dienesch и Liden (1986) су први покренули питање димензионалности размене лидера и следбеника и заузели став да је он мултидимензионалан јер су идентификовали следеће димензије: перцепција доприноса, лојалност и утицај. Други истраживачи тестирајући димензије LMX дошли су до различитих резултата по питању мултидимензионалности. Узимајући у обзир број питања и димензионалност, Graen и Uhl-Bien (1995) су закључили да није потребно да се проширује упитник и да седам питања пружају исте резултате као и упитници са више питања. Што се тиче димензионалности, они су понудили три фактора: поштовање, поверење и обавезе, уз образложење да се не може изградити однос без поштовања, поштовање без поверења, а да обим обавеза обострано расте што учвршћује партнерство.

Упитник *LMX-7 Questionnaire* (Graen, Uhl-Bien, 1995) који се најчешће користи за истраживање теоријских питања, те и ове дисертације, попуњавају и лидери и следбеници. Питања која су садржана у наведеном упитнику описују однос надређених и подређених.

Степен сагласности са датим констатацијма мерена је Likart-овом петостепеном скалом (уопште се не слажем – потпуно се слажем). Скорови који су добијени LMX-7 имају следеће значење: веома високо од 30-35, високо од 25-29,

средње од 20-24, ниско од 15-19 и веома ниско од 7-14. Резултати у горњем опсегу указују на јачу, квалитетнију размене лидера иследбеника (на пример in-групе чланова), а резултати у нижим опсезима указују на размену мањег квалитета (чланови на пример out-група).

4. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

У индустријској и организационој психологији најширесеистражујеулога задовољства послом (Judge, Church, 2000), јер се људи идентификују са послом који обављају, а у организационом контексту један је од главних фактора када је у питању ефикасности и ефикасност орагнизације. Све друштвене и економске промене доводе до промена запослених у ставовима, жељама, потребама, што је веома добар показатељ за важност задовољства послом у организацијама. Задовољство послом је мера - процена афективног осећања у вези посла или когнитивне процене посла. Афективно задовољство послом је субјективни конструкт и представља емоционални осећај који појединци имају о свом послу (Swarnalatha, Terhillah, 2014). Дакле, задовољство послом је сложен став који укључује одређене претпоставке и веровања о том послу, осећања према послу и оцену посла.

Према Spector-у (1997) задовољство послом има три главне карактеристике:

- организације треба да се руководи људским вредностима и да се односе према запосленима са поштовањем. У таквим околностима оцена задовољства послом може послужити као индикатор ефикасности запослених;
 - висок ниво задовољства послом упућује на добро емоционално и ментално стања запослених, штоће утицати на функционисање и активности организације и
 - задовољство послом служи као индикатори организационих активности.
- Висок степен задовољства послом резултира позитивним понашањем према реализацији организационих циљева.

Задовољство послом заузима централну улогу у многим теоријама и моделима појединих ставова и понашања, а истраживања задовољства послом има практичну примену за унапређење људских живота и организациону ефикасности (Judge, Klinger, 2008). Иако организација не може директно даутиче на личност запослених, али ако запослени одаберу послове којиим највише одговарају, побољшаће се њихово задовољство послом (Saari, Judge, 2004). Уобичајена теорија у оквиру истраживања је та да, емоционално стање појединаца зависи од интеракције са својим радним окружењем. Истраживачи немају јединствен став око дефинисања појма задовољство послом. Најчешће навођене дефиниције су оне коју су дали Норрсоп (1935), Vroom (1964) и Locke (1969).

Задовољство послом је конструкт комбинација психолошких, физиолошких и околности окружења које наводи особу да изрази задовољство својим послом.

Horrock, 1935.

Задовољство послом је емоционална оријентација запосленог према њиховим тренутним улогама у послу.

Vroom, 1964.

Задовољство послом јепозитивно емоционалном стање произведено из искуства особе у вези са својим послом.

Locke, 1969.

Иако постоје извесне разлике у наведеним дефиницијама, под појмом задовољство послом преовладава тумачење да се ради о ставовима везаним за посао. Mueller и Kim (2008) су представили два типа задовољства на основу осећања у вези посла које запослени имају а то су, опште задовољство послом и осећања у вези са одређеним аспектима радних места (плата, бенефиције, хијерархија-структура извештавања, промоција, радно окружење и квалитет односа са колегама и руководством).

Како наводе Bernstein и Nash(2008) задовољство послом има *емоционалне, когнитивне и бихевијоралне* компоненте. Емоционална компонента односи се на осећања везаних за посао (досада, анксиозност, признања и динамичност). Когнитивна компонента се односи на веровања у вези посла (поштован, изазован и награђиван), а компонента понашања укључује људе и њихове активности у вези са послом (кашњења, прековремени рад, апсентизам).

Истраживачи су идентификовали бројне факторе који доприносе задовољству посла и организационој посвећености. Glisson и Durick(1988) су их приказали у три групе:

- *карактеристике радног места* (аутономија у одлучивању, врста посла, задаци, повратне информације, однос са сарадницима и могућа пријатељства (Mobley, 1979); вештине, значајност послова, идентитет посла и повратне информације (Hackman, Oldhman, 1980);
- *организационе карактеристике* (радна окружење и сарадници) и

- *карактеристике запослених* (више видети у одељку 5).

Због бројности фактора који утичу на задовољство послом није могуће прецизно утврди које димензије посла треба узети у разматрање. На основу различитих упитника којима се мери задовољство појединих аспеката посла, при чему су показани значајнији резултати, издвојиле су се следеће димензије посла:

- *сам посао;*
- *плата;*
- *промоција;*
- *однос са надређеним;*
- *однос са сарадницима;*
- *бенефити;*
- *признања;*
- *услови рада;*
- *сигурност радног места;*
- *могућност стицања нових знања;*
- *квалитет комуникације и*
- *задовољство корисника услуга.*

Hackman и Oldhman (1980) су дефинисали исходе задовољства послом: унутрашња мотивације за рад, опште задовољство и радна ефикасност. Њихова подела заснована је на аспектима задовољства послом коју су презентовали Smith, Kendall и Hulin (1969), сам посао, плата, промоција, однос са надређеним и однос са сарадницима. Поред наведених варијабли на задовољство послом утиче задовољство животом и ангажовање. Поједини истраживачи су имали другачије налазе у вези задовољства послом, али обзиром да су испитивања корелациона, потврђена је веза између задовољста на послу и живота.

Од свих фактора које чине задовољство послом, природа самог посла, изазови, самосталност, разноликост и обим послова су предиктори задовољства послом (Fried, Ferris, 1987; Parisi, Weiner, 1999). Judge и Klinger у књизи *Принципи организационог понашања* коју је приредио Locke (2009) груписали су утицаје на задовољство послом, истичући да је ментални изазов главни предиктор задовољства, анеки од резултата су:

- *радне перформансе* (запослени који су задовољни својим послом су продуктивнији, а задовољство је веће уколико је награђен за добро обављен посао);
- *понашање повлачења* (незадовољство послом узрокује повлачење - одсуствовање с посла (апсентизам), коришћења недозвољених супстанци, пензионисање) и
- *задовољство животом* (посао заузима значајан део живота, корелација између посла и задовољства животом је значајна јер се искуства из живота преносе на посао и обрнуто).

Фактори који утичу на задовољство могу се поделити у две групе, организационе и личне, а то су, сам посао, систем награђивања (количина уложеног труда једнака је наградама), очекивања од појединих аспеката посла (услови рада, однос са колегама и руководством, могућност одлучивања, однос између личних интересовања и посла, дужина радног стажа и статус на послу) и укупно задовољство животом.

Главни циљ истраживања задовољства послом је да се боље разуме комплексност наведених фактора, али и њихов утицај на задовољство послом који ће омогућити лидерима да разумеју како запослени формирају ставове који утичу на њихово задовољство послом. Бројне студије показале су различите резултате повезаности аспеката задовољства послом и нивоа размене између лидера и следбеника. У већини студија позитивну повезаност са нивом LMX показала је димензија задовољства послом – однос са надређеним (Dansereau са сарадницима, 1975; Dunchon са сарадницима, 1986; Green са сарадницима, 1996; Seers, 1989; Seers, Grean, 1984; Vecchio са сарадницима, 1986). Док су за остале димензије задовољства послом - сам посао, плата и промоција, резултати истраживања различити. Vecchio са сарадницима (1986) и Seers (1989) дошли су до позитивних односа између димензије сам посао и нивоа LMX. Исти исход добијен је и између задовољства платом и промоцијом и нивоа размене између лидера и следбеника (Vecchio са сарадницима, 1986; Seers, 1989; Sperry, 1994). Linden и Grean (1980), као и Seers и Grean (1984) нису пронашли повезаност између димензија задовољства послом - сам посао, плата и промоција и нивоа LMX. Знатно мањи број студија односио се на повезаност аспекта задовољства послом – однос са сарадницима и квалитета размене

надређеног и запосленог. И у овом случају резултати су показали позитивну корелацију (Green са сарадницима, 1996; Seers, 1989; Vecchio са сарадницима, 1986).

4.1. Мотивација за рад у туристичком и јавном сектору

Мотивација за рад означена је као најважнији предиктор задовољства послом у многим истраживачким радовима. Представља активност запосленог ка дефинисаним циљевима (индивидуалним) али и циљевима организације. Мотивација за рад је сложени процес који се заснива на уложеном труду и учинку, задовољењу потреба и спољашњем и унутрашњем награђивању. Разлике између ранијих новијих теорија мотивације су у временској дистанци, односно различитим општим друштвеним и организационим условима. У сврху израде ове дисертације органично се на излагања неких од теорија мотивације (кратак преглед) које се најчешће примењују у организационом контексту.

Maslow (1943) је људске потребе распоредио у хијерархијску структуру где су нижи нивои потребан предуслов за веће потребе. Према њему, доњи нивои се састоје од физичких потреба (физиолошких потреба - храна и склониште, односно сигурност и безбедност). Следећи нивои обухватају социјалне потребе (љубав, наклоности, припадност), затим потребу за поштовањем и статусом, а највиши ниво састоји се од потребе за самосталним остваривање како би се развили као личности.

Још једна теорија која има примену у организационој пракси је Herzberg-ова (из 1959. године) двофакторска теорија или *мотивацијско-хигијенска теорија* (Herzberg са сарадницима, 1993). Herzberg је мерио ставове посла путем демографских варијабли (пол, године старости, ниво образовања, друштвене припадност и врсте занимања), морала радника и њихове ставове о послу и посматрањем понашања запослених на радном месту. Развојем ових фактора откривено је да једна група фактораутиче позитивно на задовољство послом (*мотиватори*), а друга група одговара незадовољству послом (*хигијенски фактори*) (Herzberg са сарадницима, 1993). Мотиватори су покретачи посла (достигнућа, признања, сам посао, одговорности, унапређења), а терминисана је као интринзична мотивација, док се екстринзична мотивација односи на спољне факторе (физички услови рада, међуљудски односи, плата, руковођење, радна сигурност).

У оба услужна сектору веома су важни *физички услови рада*, јер се без адекватне опремљености умањују радне перформансе, а радна мотивација опада. Значај *међуљудских односа* у раду је више пута објашњавана. Такође, *плата* је један од примарних фактора мотивације запослених, осим у неким хотелима из познатих ланаца, где је топ менаџмент адекватно плаћен. Они не налазе мотивацију у плати, него у другим мотиваторима. Што се тиче *системанаграда и бонуса*, у српским условима пословања ова два сектора нешто је другачија. Под појмом награде подразумева се да запослени добије сагласност надређеног да отпутује на семинар или сајам (администрација) или да буде представник туристичке агенције у оквиру формиране групе за туристичко путовање. Учешће на сајму значи боравак три до четири дана, у времену од 09-18 часова у сајамској хали, где је запослени на услузи руководству и гостима на штанду. За туристичког представника наградно путовање је уједно и радно путовање. Такође, награде се у оном делу јавног сектора који се односи на упавраве или секретаријате карактерише као законом предвиђена једнократна исплата средстава за 10, 20 или 30 година радног стажа. Друга врста награде није предвиђена законским актима. Бонуси су пре десетак година били обавезни у сектору администарције, када се на крају године добијало поред редовне плате и бонус за ту годину (75% нето плате). Значајни бонуси исплаћивани су и у осталим деловима јавног сектора. Данас се бонуси не исплаћују у нижим нивоима власти. Награде и бонуси јесу снажан мотив за даљи рад, али не и у околностима која су наведена, јер не предствљају стимуланс, него обавезу послодавца.

Руковођење јесте важна функција управљања и зато је предмет бројних истраживања. Значај руковођења за мотивацијом за рад огледа се и у високо квалитетном односу руководства и запослених. Проналажењем најбољег стила руковођења, који ће са својим сарадницима постићи организационе резултате, доводи до задовољства послом и високог степена мотивације. Код нас руководиоци у јавном сектору се бирају, али и везују за мандат владајуће коалиције. Ово представља ограничавајуће околности које доводе до негативних последица (активности руководства, успостављање међуљудских односа и др.). *Организациона политика* у јавном сектору углавном се заснива на политичком понашању, где су активности усмерене ка личним циљевима или циљевима групе. Незадовољство које се јавља код осталих запослених изазвано толерисањем таквог понашања, умањује мотивацију за рад и карактерише га низак степен задовољства послом. Фактор

сигурност посла у садашњим условима живота и рада је под знаком питања у оба сектора због укупних економских прилика у земљи.

Смисао и садржај посла је за већину запослених веома важан мотиватор, јер верују у значај посла који обављају, при обављању посла доживљавају задовољство и самоактуализацију (Хацић, Недељковић, 2009). Ово је нарочито изражено за рад у туристичком сектору јер је посао разноврстан, динамичан, креативан, што веома позитивно утиче на радну мотивацију. За разлику од туристичког, јавни сектор има рутинске послове, међутим уколико запослени има аутономију у одлучивању, уз своју иницијативу, може остати у оквирима прописа, што за резултат има позитивну мотивацију и задовољство послом.

Један од фактора мотивације је и *постигнућа на радном месту*. Веома је важно за запосленог да ради на одговарајућем радном месту на којем може да испољи своје способности. Радни задаци који превазилазе способности запосленог доводе до негативне мотивације, а задатак руководства је да уз сталну комуникацију са запосленима процене обим послова за сваког. Расподела радних задатака запосленом у складу са његовим способностима, давањем већих овлашћења и аутономије пошто је добро урадио претходни задатак, за запосленог значи преузимање *одговорности*. Повећање одговорности, која делује мотиваторно, односно добијање захтевнијих задатака за реализацију који са собом носе и одређени степен ризика, је процена руководиоца кога ће делегирати за обављање таквих послова из своје радне групе.

McClelland (1961) је за разлику од Maslow-а дефинисао мотивационе потребе у три категорије: 1-потребу за постигнућем, 2-потребу за повезаношћу и 3-потребу за моћи. Према McClelland-у потреба за постигнућем је жеља за постизањем у комбинацији са другим утицајима, као што су социјална одобрења и способности. Потреба за повезаношћу описана је као брига за успостављање и одржавање позитивних односа, док је потреба за моћи описана ситуацијама када надређени може контролисати или утицати на своје запослене. Ове потребе могу значајније утицати и на стил руковођења.

Особе са високим степеном повезаности нису добри руководиоци због њихове потребе да одржавају позитивне друштвене односе. Док особе са високим

степеном потребе за моћи и niskим степеном потребе за повезаности имају тенденцију да буду успешни лидери. Особе са високим степеном потреба за постигнућима могу се карактерисати да добро обављају свој посао и да имају предузетничке иницијативе (McClelland, 1961).

Иако је настала пре више од 50 година McGregor-ова (1960) теорија X и Y има значаја у области менаџмента и мотивације. И поред многих критика које су изнете у новијим истраживањима по питању крутости модела, теорија X и Y остаје важна у својим основним принципима из којег се развијају позитивни стилови руковођења, који су у фокусу развоја организације. Претпоставке теорије X су:

- 1) да људи не воле рад и да ће га избегавати кад могу;
- 2) због одбојности према раду, већину људи треба присиљавати, контролисати, руководити и претити казнама како би уложили одговарајућу напор да раде и
- 3) људе треба усмеравати, јер избегавају обавезе, имају мало амбиције и желе сигурност.

Претпоставке теорији Y су:

- 1) улагање у физичку и менталну енергију на послу;
- 2) људи ће имати самоконтролу и бити усмерени према циљева организације, без контроле и претње казнама;
- 3) посвећеност циљевима је у функцији награде;
- 4) просечна особа учи под одговарајућим условима како да прихвати, али и да тражи одговорност;
- 5) способност да покаже висок степен имагинације, инвентивности и креативности у решавању организационих проблема и
- б) под условима модерног индустријског живота, интелектуалне могућности људског бића су само делимично користе.

Теорија X претпоставља да су запослени више заинтересовани за постизање ниже потребе као што су потребе за безбедношћу и физиолошких потреба, док теорија Y претпоставља да су више заинтересовани за постизање потреба на вишем нивоу, као што су друштвене потребе или потребе за поштовањем.

Теорије мотивације за радје предмет многих истраживања. Неке од теорија мотивација за које се читалац може више интересовати су Adam-ова (1963) теорија праведности, Vroom-ова (1964) теорија очекивања, Porter и Lowler-ова (1968) проширење теорије очекивања, Hackman и Oldham (1976) теорија или модел

карактеристике посла, Locke и Latham-ова (1990) теорија циљева и Frese-ова (2005) акциона теорија.

4.2. Задовољство послом у туристичком и јавном сектору

Проучавање варијабли које утичу на задовољство послом, односно задовољство појединим аспектима посла је предмет интензивног изучавања научника са становишта предиктора задовољства послом као и консеквенци које задовољство послом има на организационо понашање запослених (Хаџић са сарадницима, 2009). У Србији, економска ситуација није задовољавајућа, животни стандард је низак, а у току су бројне организационе промене у јавном сектору. Слабији економски услови које карактерише и висока стопа незапослених, сигурност посла (радно место) и плата имају значајан утицај на опште задовољство послом. Са друге стране, организације у туризму суочавају се са сличним проблемима.

Концепт емоционалног рада прва је развила Hochschild (1983) истражујући начин помоћу којих запослени управљају својим емоцијама у радном окружењу. Према Hochschild, *емоционални рад* захтева од запосленог да подстакне или потискује своје емоције у циљу стварања видљивог приказа на лицу или покрета тела који производи жељено емоционално стање код других људи. Туристички и јавни сектор карактерише емоционални рад, нарочито код запослених у угоститељству, водичке службе и туристичких агенција, односно здравствених радника и наставника јер су у свакодневном контакту са корисницима услуга. Утицај емоционалног рада на задовољство послом код неких истраживача се приказало као негативно (Hochschild, 1983; Rutter, Fielding, 1988), док су Morris и Feldman (1997), Schmutte (1999) и Zapf са сарадницима (1996) нашли позитивну корелацију, али за различите врсте посла. Емоционална експресивност није само везана за запослене, него и за надређене и њихову лидерску улогу у делу уверености у успех или неуспех тима, где јасном артикулацијом уверава своје подређене, што представља емоционални рад.

Охрабривање, задовољство послом и перцепција квалитета услуге су интензивно истраживне у домену различитих сектора. У литературу се истиче значај квалитета услуга из оба угла, корисника услуге и запосленог (даваоца услуге). Однос између задовољства послом и квалитета услуга приказали су Schlesinger и Heskett

(1991) у свом моделу *Циклус успеха*. Овај модел указује да задовољство запослених, који пружају квалитетну услугу, доводи до повећања перформанси, што за узврат води до **задовољства корисника услуга**, њихове лојалности и повећање финансијских резултата организације, а што је веома значајно у туристичком сектору, али и у неким сегментима јавног сектора (здравство, школство, администрација, јавна предузећа поред прихода из буџета републике/покрајине/јединице локалне самоуправе имају и своје изворне приходе).

Стрес је један од предиктора ниског степена задовољства послом, а између бројних узрочника, нејасноћа радних задата је фактор који доприноси незадовољству послом. Конфликт радних задатака и захтеви за високо квалитативним и квантитативним перформанси су уобичајени за сервисни сектор. У сектору угоститељских услуга (хотели, ресторани) високи квалитет услуге је на првом месту што у ситуацијама када се услужује велики број гостију доводи до стресне ситуације, јер је истовремено потребна брзина и љубазност. Један од фактора стреса је свакодневно велика фреквенција људи којима су потребне услуге јавних служби (градске или општинске писарнице, служба катастра, пореска управа, здравствени радници). Захтеви који се приме на даљу процедуру или консултације и прегледи које обавља медицинско особље ствара додатни притисак због обима које су нормама прописане. Руководиоци у свом раду се сусрећу са конфликтом радних задатака у смислу прекида рада на пројекту због недостатку ресурса (људских или финансијских), премештања запосленог на дуго радно место или отпуштања услед организационих промена. Овакве ситуације изазивају стрес и утичу на укупно смањење задовољства послом.

На задовољство послом утиче и то позитивно, висок степен сагласности тзв. *фитовања* између личности запосленог и његовог занимања. Ако **занимање запосленог** одговара радном месту и уз то се добро фитује са димензијама личности запосленог, долази до повећања степена задовољства послом. Теорија вокационе персоналности и радног окружења (Holland, 1959, 1997) упућује да задовољство послом и намера промене посла у великој мери је заснована на фитовању личности запосленог и радног окружења. Једна део запослених у ресторанима и кафе-баровима, као и у неким службама јавног сектора, према својим вокацијама нису на одговарајућим радним местима. Углавном су ово радна места са нижи степеном образовања (средња стручна спрема), а обухватају различите техничаре, смерове пољопривредне и електро техничке школе, док у администрацији на радним местима

која захтевају високу стручну спрему запослени су ветеринари, наставници српског или неког другог страног језика.

Не постоји могућност да се сагледају сви фактори који су повезани са задовољством посла. Од значајнијих фактора који имају утицај на задовољство послом треба поменути **организациону посвећеност** или приврженост организацији (видети више у одељку 6.), карактеристике националне културе, имиџ организације и менаџмент тоталног квалитета. Службе за односе са јавношћу или само ПР служба карактеристичне су за организације у туризму (хотели, ресторани и туроператори), међутим, данас ПР службе су обавезне у свим јавним и јавно-комуналним организацијама, кабинетима градоначелника или председника општина, туристичким организацијама. Запослени у овим службама степен свог задовољства послом преносе на породицу и пријатеље, али и широј јавности, што може имати негативне последице по **имиџ организације** уколико је низак. Истраживање повезаности **менаџмента тоталног квалитета** (TQM - Total Quality Management) и задовољства посла све је више у фокусу бројних истраживача у туристичком сектору (хотелијерство), али и у образовању. Висока флукуација запослених у угоститељству узрокована је поред нижих личних примања, дугих радних сати, организованим могућностима за напредовање и одсуством аутономије на радном месту.

Аутономију није могуће остварити у условима високо стандардизованих услуга, нарочито у хотелима, што резултира ниским степеном незадовољства послом, а у релацији са наведеним факторима и напуштање организације. С друге стране, високо квалитетна и стандардизована услуга обезбеђује организацији високе позиције на тржишту туристичких услуга. Према Mobley-ју (1979) постоје докази да неки од фактора значајније утичу на намеру промене посла. Низак ниво задовољства послом у контексту напуштања посла или намере да се то учини, као и **задовољство животом** могу бити крајњи чиниоци који заједно утичу на одлуку напуштања. Антецеденти задовољства послом (позитивни и негативни) као што је изнето веома су бројни.

4.3. Мерење задовољства послом

Задовољство послом се може проверити учешћем појединаца у процесу мерења, посматрањем запосленог или методом анкетирања и интервјуисања на бази одговарајућих упитника. Упитници су различити и зависе да ли се мери задовољство послом или поједини аспекти задовољства послом. Такође неки од упитника су намењени одређеним секторима, а неки укупној популацији запослених. У истраживању, посебну пажњу је привукао однос запосленог са надређеним, тако да су конструисани посебни упитници за мерење квалитета ових односа.

Међу бројним упитницима о аспектима задовољства послом који су у употреби, Индекс карактеристике посла (*Job Descriptive Index-JDI*) којег су израдили Smith, Kendall и Hulin (1969) највише се користи. Ревидирану верзију истог упитника развио је Balzer са сарадницима (1997, 2000), а поузданост и валидност инструмента потврдио је Stanton са сарадницима (2001) и увео у рад скраћену верзију.

Поред поменутих за анализу користе се и Minnesota Satisfaction Questionnaire од Weisse са сарадницима из 1967. године, као и упитници Overall Job Satisfaction од Cimmann-а са сарадницима (1983), Spector-ов (1986) - Job Satisfaction Survey и Vasarach-ов са сарадницима (1991) - Job Satisfaction Relative to Expectation. Важећа мера, тзв. скорови задовољства послом су најважнији делови информација које организација може да прикупља, не само као једну од мера ефикасности управљања, већ зато што резултати задовољства послом предвиђају широк спектар понашања на послу.

У изради ове дисертације коришћен је скраћени упитник JDI по Stanton-у са сарадницима (2001). Упитник мери задовољство запослених у пет важних димензија посла 1-сам посао; 2-плата; 3-промоција (унапређење); 4-однос са надређеним и 5-сарадници, а свака димензија садржи по пет констатација.

5. ЦРТЕ ЛИЧНОСТИ

Велики број истраживања и деценије рада у области процене личности показала су да лингвистичке динстикције сублимирају сличан начин говора који описује значајније персоналне разлике везане за карактер личности. Особине личности су дефинисане као димензија индивидуалних разлика са тенденцијом да се покаже конзистентна мисао, осећање и акције (McCrae, Costa, 1990). У психологији личности, номенклатура дозвољава истраживачима да проучавају одређене домене сродних особина личности, пре негода испитују одвојено хиљаде појединих атрибута (Allport, Odbert, 1936) који чине људска бића индивидуама и јединственима (John, Neumann, Soto, 2008).

Бројност индивидуалних разлика је скоро безгранична, али већина тих разлика је безначајна у дневним интеракцијама са другима и остаје углавном незапажено.

Goldberg, 1990.

Иако су Allport и Odbert (1936) атрибуте груписали у четири категорије, Cattell (1943) је применом емпиријске методе приказао таксономију личности, испитивањем запослених на основу 35 варијабли, а обухватао је пет фактора: екстраверзија, пријатност, савесност, емоционална нестабилност и култура. Пети фактор је првенствено интерпретиран као интелект (Peabody, Goldberg, 1989) или као отвореност (McCrae, Costa, 1987). Даљим истраживањем број варијабли је мењан у односу на дефинисаних пет фактора.

Према John-у и Srivastava-и (1999) циљеви научних таксономија је дефиниција свеобухватних домена у којима постоји велики број конкретних случајева који се могу разумети на врло једноставан начин. Лични атрибути такође имају значајног утицаја у предвиђању и објашњавању организационог понашања. Како би се разумело или предвидело понашање у радном окружењу неопходно је и познавање карактерних особина запослених.

5.1. Димензије личности према теорији великих пет

Очигледан начин да се упозна нека особа и карактеристике њене личности је директно питати о тим особинама, мада и ту постоје одређена одступања. Опис карактера коју презентује нека особа разликује се од описа како други виде ту особу.

Различите врсте узорака и метода, као и бројност истраживача која се бавила овом проблематиком, резултирало је моделом под назваом *Великих пет* (Goldberg, 1990; Costa, McCrae, 1992; John, Srivastava, 1999). Димензије великих пет (*Big Five personality dimensions*), уз мање варијације прихватила је већина истраживача, а означени су као:

- *екстраверзија;*
- *пријатност;*
- *савесност;*
- *неуротицизам (негативна афективност) и*
- *отвореност.*

Атрибути (McCrea, John, 1991) који описују факторе великих петдати су у наставку рада.

Екстраверзија - особине као што су причљивост, забаваност, енергичност, учестала гестакулираност и друштвеност.

Особе са високим степеном екстравертности карактерише успостављање односа са великим бројем људи, друштвено су ангажовани, траже узбуђења, зраче оптимизмом, позитивних су ставова, поштују друге и врло су срадачни. Врста посла која се обавља у туристичком и јавном сектору директно је везана за контакте са људима. Срдачност и енергичност су две позитивне и неопходне особине за успешан рад са корисницима јавних и туристичких услуга. За туристички, више него за јавни сектор, један од квалитета свакако треба да буде и комуникативност, али и жеља за новим изазовима и добрим исходима што узрокује чвршће и боље односе са руководиоцем. Интроверт је резервисан, сумњичав и чешће је сам него у групи. У организационом контексту екстраверт жели да успостави интеракцију са члановима организације, има добре односе са њима и тражи изазовније задатке од руководиоца.

Пријатност- особине захваланост, праштање, великодушност, љубазност, симпатичност, поверљивост.

Особе са високим степеном пријатности су алтруистичне, искрене, понашају се на одговарајући начин, услужне су према другима, скромне, али су спремније на кооперативност. Пријатне особе су више мотивисане да остваре интерперсоналне контакте, што резултира добрим радним перформансама и раду у тиму. За запослене у јавном сектору најважније у сусрету са грађанима да су уљудни и љубазни, и да умеју да саслушају проблем. Са друге стране, у туристичком сектору због природе посла неопходан је висок ниво интърперсоналних акција, нарочито у угоститељским објектима. У негативном контексту или особе ниске на овој димензији су скептичне у односу на намере других, у први план стављају личне интересе и теже је сарађивати са њима. Непријатне особе су егоцентрици. Негативни и позитивни атрибути пријатности су значајни у услужним секторима, за које је карактеристичан непосредни сусрет са корисником услуга.

Савесност- особине ефикасност, организованост, поузданост, одговорност, темељност.

Особе са високом димензијом савесности поштују правила и норме, имају компетенција и постижу зацртане циљеве, карактерише их још и самодисциплина, продуктивност, одговорност и независност. У организационом контексту ове особе имају снажну вољу, тачно и прецизно извршавају радне задатке поштујући правила. Насупрот овоме, особе ниске димензије савесности започињу више послова одједном, врло површно и несистематично. За реализацију послова у јавном сектору приоритетни су одговорност и темељност уз поштовање правила и норми. Такође у пружању туристичких услуга на првом месту су организованост и поузданост (продаја туристичких аранжаман, услуге вођења туриста, услуге у угоститељству). Ниска вредност на димензији савесност у оба сектора могу имати врло непријатне консеквенце (изгубљен предмет који има временски рок за доношење, пацијент који није стигао на преглед у заказаном термину, душло наплаћена соба у истом објекту за смештај и слично). Висока димензија савесности је један од најбољих предиктора добрих радних перформанси, што има за консеквенцу добре односе са руководством.

Неуротицизам - особине анксиозност, самосажалјивање, напетост, нестабилност и забринутост.

Висок степен негативне афективности имају особе које су склоне узнемирености, имају ирационалне идеје, нису способне да контролишу своје импулсе и склоне су депресији, стално су забринуте и често подлежу стресу. У организационом контексту висок степен неуротицизма изазива честе сукобе између надређених и подређених. Овакве особе теже савладавају стресне ситуације, осећају непријатност и тензију (нелагоду) и често су склоне депресији. Код особа са ниском димензијом негативне афективности карактерише стабилност и сталоженост, те лакше „излазе на крај“ у стресним ситуацијама. Иако има опречних мишљења код одређеног броја истраживача, може се сматрати да висок степен негативне афективности не погодује организационим исходима у услужним секторима јер за последицу имају нижи степен задовољства послом.

Отвореност- особине естетa, знатижељност, имагинарност, оригиналност, шираинтересовања.

Особа са високим степеном отворености има широка интересовања, вреднује интелектуалне способности, прихвата нове идеје и ставове, има изражену естецку „дрту“ и врло је креативна. Овакве особе су склоне прихватању различитих мишљења и нових идеја. У контексту рада у организацији оваква особа може доћи у конфликтне ситуације са руководиоцем, уколико руководилац има низак степен отворености. Низак ниво отворености имају особе које многе неистражују, држе под контролом своје емоције и прихватају веома узан круг реципроцитета. Висок степен ове димензије првенствено је везан за туристички сектор који без оригиналности, знатижеље и интересовања не доприноси бољим радним перформансама, а тиме умањује организационе резулате.

Са развојем теорија личности, развијан је модел великих пет што је истраживачима у областима организационе психологије и менаџмента људских ресурса омогућило да испитају особине личности са варијаблама организационог понашања. Теорија великих пет се заснива на претпоставци да су важне личне особине јер утичу на начин, на који се појединци понашају у одређеном окружењу. „Великих пет“ може да буде предиктор веома важних исхода у животу. Првенствено,

то је лидерство (висок степен екстраверзије), помагање другима (висок степен пријатности), ниво образовања (савесност), склоност ка депресији (висок степен неуротрицизма) и креативност и знатижења (висок степен отворености). Скорашња истраживања повезности великих пет и нивоа LMX показала су да пријатан лидер изграђује позитивне односе са својим следбеницима (Bauer, Erdogan, 2016). Пријатност је најрелевантнија карактеристика која је емпиријски утврђена да утиче на квалитет односа између лидера и следбеника. Карактеристике великих пет - екстраверзија, савесност, неуротицизам и отвореност показале су различите исходе у изградњи односа размене лидера и следбеника. Према Schyns-у са следбеницима (2012) лидер-екстраверт више комуницира и на лак начин остварује позитивне односе са следбеницима. Повезаност неуротицизам са нивоом LMX више је приказивана кроз теоретске претпоставке него емпиријске тврдње (Bauer, Erdogan, 2016), без обзира што особе високо на овој димензији узрокују негативне односе. Савесност гледана из перспективе следбеника, карактерише лидера као особу која би требала да гради квалитетне везе. Међутим и овде су резултати различити, а из перспективе лидера и недовољно истражени. Benerth са сарадницима (2007a) је указао да лидер који је отворен за искуства радије прихвата следбенике, односно њихову понуду за разменом односа. Иако ово није емпиријски потврђено, у истраживањима лидера који је отворен за искуства/идеје и квалитета нивоа LMX Вауер-и и Erdogan-у (2016) су уочили да недостаје веза-однос, гледано из угла следбеника.

При оцењивању укупних радних перформанси све више се користе резултати везани за теорије личности. Радна средина захтева константну интеракцију јер је састављена од особа које имају свој систем вредности, потребе, биографске карактеристике, димензије личности, самопоштовање, локус контроле, перцепцију окружења, циљеве и бројне друге промелјиве, што утиче на организационо понашање. Наведене личне промелјиве имају непосредан и посредан (модераторни и медијаторни) утицај на организационе исходе. Резултати бројних истраживања потврдиласу да је утицај димензије личности запосленог значајнији за контекстуалне перформансе, а мање за перформансе везане за непосредни задатак.

5.2. Мерење димензије личности

Приликом израде ове дисертације коришћен је упитник *BigFive Inventory* – *BFI* од John-а и Srivastava (1999) и John-а са сарадницима (1991) са 44 ајтема. За мерење димензије личности поред наведеног, широко употребљавани су и упитници *NEO Five-Factor Inventory* (Costa, McCrae, 1992) са 60 ајтема и *TDA Goldberg-еров* (1992) инструмент са 100 карактеристика описних придева.

Gosling, Rentfrow и Swann (2003) су понудили знатно краћи инструмент за мерење фактора великих пет са само 10 ајтема (*Ten-Item Personality Inventory* - *TPI*). Проверен и тестиран, иако има својих недостатака, бенифит је свакако што проширује обим студија у којима се великих пет може мерити и што скраћује време потребно за истраживање.

Предност *BFI* је у структура јер свако може да разуме речи којима се дефинишу фактори. Добијени скорови служе за процену свести и разумевање о томе колико су људи слични или различити и како да се максимално искористе за постизање продуктивности и ангажовања. Откривање различитости појединаца у оквиру организације помаже у ефикаснијем остваривању цињева – резултата заједничког рада. Такође може да објасни свакодневно понашање у раду запослених и руководства.

Упитник *BFI* са 44 ајтема мери се *Likert*-овом петостепеном скалом (уопште се неслажем – потпуно се слажем), а скорови се рачунају према следећем (Р обрнуто кодирано):

Екстраверзија: 1, 6Р, 11, 16, 21Р, 26, 31Р, 36;

Пријатност: 2Р, 7, 12, 17, 22, 27Р, 32, 37Р, 42;

Савесност: 3, 8Р, 13, 18Р, 23Р, 28, 33, 38, 43Р;

Неуротицизам: 4, 9Р, 14, 19, 24Р, 29, 34Р, 39 и

Отвореност: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 41Р, 44.

6. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОСВЕЋЕНОСТ

Организациона посвећеност је изузетно корисна јер има велики утицај на успешност перформанси у организацији. У различитим речницима, посвећеност је синоним за организирање слободе, а по Anderson-у (1993) посвећеност је средство помоћу којих појединци обликују сопствени идентитет и самопоштовање. Како је организациона посвећеност мера организационе ефикасности (Steers, 1975), она има потенцијал да предвиди организационе исходе као што су перформансе рада, намеру напуштања посла, апсентизам, услове и циљеве организације (Meyer, Allen, 1991). Посвећеност јесте мултидимензионална (Morrow, 1993) зато је истраживана са различитих теоретских аспеката, са становишта појединца, али и организације. Поједини истраживачи у фокус су стављали психолошку везаност (O'Reilly, Chatman, 1986), док су други испитивали аспекте (као на пример награде и средства која се везују за запошљавање) у њиховој организацији (Meyer, Allen, 1991). Ове различите компоненте посвећености имају различите ефекте на перформансе организације.

Организациона посвећеност је мера снаге идентификације запосленог са циљевима и вредностима организације (Mowday са сарадницима, 1982; Meyer, Allen, 1997). Природа посвећености може се посматрати из перспективе ставова и понашања. У приступу ставова, истраживања су усмерена углавном на идентификацију предуслова који доприносе развоју посвећености (Steers, 1977; Buchanan, 1974), а у приступу понашања, истраживања су оријентисана на идентификацију услова под којима се понашање догодило (O'Reilly, Colldwel, 1981). Организациона посвећеност дефинисана је као психолошка и емоционална везаности запослених за њихове организације (Morrow, 1993; Meyer, Allen, 1991; Mathieu, Zajac, 1990) и као психолошка и емоционална везаност запослених за посао, каријеру, радне групе или тимове, колеге и надређене (Cohen, 2003).

6.1. Тродимензионални модел организацине посвећености

Трокомпонентни модел посвећености развили су Meyer и Allen (1991) који разликује три типа посвећености: емотивну (афективну), доследну и нормативну. У почетној фази свог истраживања признавали су две компоненте, афективну и доследну посвећеност, а касније су додали и нормативну посвећеност. Овај модел

приказује да се организациона посвећеност доживљава од стране запослених као три истовремена начина размишљања.

Теоретски допринос истраживању *афективне* или *емотивне посвећености* приказао је Buchanan (1974) са закључком да је то повезивање са циљевима и вредностима организације. Porter је са сарадницима (1974) операционализовао афективну посвећеност, образлажући да је то индивидуална идентификација укључености у организацију. Афективну посвећеност дефинисали су Meyer и Allen (1991) као емоционалну приврженост, идентификацију и укљученост коју запослени осећају према организацији, поверење у организационе вредности, спремност да помогну организацији да оствари циљеве и да развијају квалитетан, рационалан однос са руководством.

Доследна посвећеност је спремност да се остане у организацији због непостојања других, доступних алтернативаи због остварења још неких права (пензија, радног стажа, већа плата) (Meyer, Allen, 1991), а карактерише је квалитетан однос са другим запосленима. Код овог типа посвећености запослени не остају у организацији зато што желе, него зато што морају, а због датих околности размишљају о намери промене посла (Meyer, Allen, 1991, 1997).

Нормативна посвећеност заснована је на Weiner-овој (1982) студији интернализације норми о лојалности организацијама и била је више теоријска него емпиријска, а зависила је од социјалних околности и екстерних притисака (породица, окружење), али и од осећаја обавезе према сопственом радном месту. Даљим истраживањима, нормативна посвећаност дефинисана је као обавеза да се остане у организацији, без друштвених притисака (Meyer са сарадницима, 1993), односно осећаја моралне обавезе или лојалности.

Организациона посвећеност је дефинисана и као психичко стање које представља однос запосленог са организацијом и утиче на одлуке запосленог да остану у одређеној организацији (Meyer, Allen, 1993). За разлику од неких облика ангажовања која су мерена, а која се фокусирају на индивидуалне разлике, организациона посвећеност је усмерен на исходе понашања.

Према Meyer-у и Allen-у (1997) утврђени антецеденти афективне посвећености су индивидуалне карактеристике и радно искуство, што повољно утиче на појединачне и организационе исходе (задовољства, благостање, остајања у организацији и већа продуктивности). Предуслови доследне посвећености осим

личних карактеристика, јесу и расположиве алтернативе и личне инвестиције (право на пензију, радни стаж). Углавном се сматра да је неповољна или негативна у вези са извршењем радних задатака. Нормативна посвећеност такође обухвата личне карактеристике, али и друштвеност и инвестиције организације, позитивни исходи који карактеришу ову посвећеност су здравље и добробит запослених.

Квалитет односа између лидера и запослених утврђује се износом физичког или менталног напора, материјалних ресурса, информација и међусобном подршком (Liden са сарадницима, 1997). У већини истраживања утврђена је корелација између LMX и организационе посвећености (Duchon са сарадницима, 1986; Green са сарадницима, 1996; Wayne са сарадницима, 1997). Wayne са сарадницима (2002, 2009) је изнео позитивну повезаност LMX и посвећености у смислу да у висококвалитетним односима руководство поспешује посвећеност запослених у организацији, изградњом добрих односа са следбеницима како би се повећала лојалност према лидерима. Повезаност и лојалност су веома важни фактори јер појачавају емотивну посвећеност, али и одговорност према организацији (нормативна посвећеност). Meyer са сарадницима (1993) истакао је да доследна посвећеност обично није повезана са професионалном ангажманом.

6.2. Улога организационе посвећености у туристичком и јавном сектору

У литератури најчешће истраживања о посвећености организацији се односе на приватни сектор, мада исходи налаза о посвећености у јавном сектору, проучавани су сегментално, администрација, школство или здравство. Buchanan (1974) тврди да је проблем у величини јавног сектора, јер се руководиоци мање идентификују са циљевима организације, а више са својим непосредним окружењем, те циљеви доводе до слабог учинка. Приметно је одсуство релевантних студија о посвећености запослених у јавном сектору у земљама које су економски слабе.

Дуго најављиване реформе јавног сектора у Србији до сада су приказале само писана акта, а прикупљени подаци показују бројност субјеката јавног сектора и њихова звања. За успешно спровођење реформи потребна су детаљна истраживања запослених, да ли јасно разумеју циљеве у контексту реформи, као и њихове улоге у постизању тих циљева – на услузи грађанству. Доносиоци одлука у јавном сектору треба да обезбеде јасноћу улоге запослених, а при томе да смање тензије

проузроковане in и out групама (фаворизовани и нефаворизовани запослени у контексту политике). Ово је веома важно, јер је јавни сектор данас, највећи послодавац у нашој земљи.

Туристички сектор у Србији пролази кроз тежак период због нестабилних тржишних услова и веома слабе привредне развијености. С једне стране имамо туристичке организације које послују као јавне службе и припадају јавном сектору, а са друге стране имамо туроператоре и туристичке агенције, хотеле, ресторане и друге, које послују по правилима тржишта. Обим запослених зависи од типа организације, а према Mathieu и Zajac-у (1990) постоји однос између посвећености и организационе величине у оној мери да се у већим организацијама појединцима пружа већа могућност за унапређење и изградњу јачих међуљудских односа. Како расту обавезе тако се и повећава посвећеност организацији. Други аутори сматрају да је теже за запослене да формирају личне ставове и идентификују се са циљевима организације у већим организацијама, тако да ће вероватно бити мање посвећен. Без обзира на обим организације, истраживања су потврдила да запослени којима су дати јасно дефинисани и изазован задаци, посвећенији су од оних којима нису дате такве обавезе (Buchanan, 1974; O'Reilly, Caldwell, 1981).

Посвећеност организацији је један од колерата задовољства послом, а истраживања су показала да је међусобни утицај реципрочан, тј. повећање задовољства послом, повећава се посвећеност организацији. На јачину корелације између задовољства послом и организационе посвећености могу утицати многи модератори, а они су: атрибути запослених, стилови руковођења, комплексност радних задатака, обим и имиџ организације, као и делатност и карактер организације. Степен економског развоја, културне специфичности и систем вредности такође имају утицаја на посвећеност организацији.

Афективна посвећеност мери колико су запослени укључени и имају емоционално везуса својом организације, јер се идентификује са циљевима и вредностима организација. Висок ниво афективне посвећености код запослених резултира жељом да остану у својим организацијама. Афективна посвећеност је у јачим односима са задовољством послом, него са доследном посвећености (Mathieu, Zajac, 1990). Овај налаз је потврдио и Hawkins (1998) и констатовао да афективна посвећеност може повећати задовољство послом јер се запослени слажу са

циљевима и принципима организације и зато сматрају да су праведно третирани у погледу једнакости (степен организационе правде), а од организације добијају бригу и подршку. *Доследна посвећеност* односи се на недоступност других алтернатива и она се карактерише као потреба/неужност запослених да остану. Запослени са високим нивоом *нормативне посвећености* осећају да треба да остану у организацији, јер имају обавезе према њој.

Организациона посвећеност је у фокусу многих истраживања због великог броја разлога. Важност овог конструкта се огледа у способност предвиђања, на основу нивоа његове вредности, конкретних резултате као што су, резултати рада запослених, њихово понашање, што има практичан значај за организацију. Тако Меуер и Аллен (1991) предлажу да се свака од три компоненте развијају независно од осталих функција различитих антецедената – личних карактеристика, карактеристика посла, радног искуства и карактеристика организације.

У случају оба сектора посвећеност послу је веома значајна, нарочито компонента афективне посвећености јер обезбеђује високе резултате и за организацију и за запосленог. Нормативна посвећеност је карактеристичнија за јавни сектор у делу који се односи на године радног стажа (више година у служби, већа посвећеност), док Mowday са сарадницима (1979) сматра да државни службеници имају дуготрајнију обавезу, него у другим секторима на основу релативне сигурности посла за који осећају да поседују.

6.3. Мерење организационе посвећености

Најраспрострањенији инструмент за мерење организационе посвећености је Organizational Commitment Questionnaire - OCQ (Porter са сарадницима, 1974), а коришћен је и при изради ове дисертације. Упитник се мери петостепеном скалом у распону од 1 (уопште се не слажем) до 5 (потпуно се слажем) а садржи 15 ајтема подељених у три групе – три димензије организационе посвећености (афективна, доследна и нормативна) са доказаним психометријским карактеристикама. Конструкт OCQ користи се за мерење посвећености у широком распону пословних категорија.

Ајтеми се односе на перцепцију запослених о њиховој лојалности према организацији, њихову спремност да се значајно ангажују у активностима да би се

остварили циљеви организације и њихово прихватање организацијских вредности.

Питања EP3, EP4, EP5, DP4 и NP4 су обрнуто кодирана.

7. ОРГАНИЗАЦИОНА ПРАВДА И НАМЕРА ПРОМЕНЕ ПОСЛА

Појам правичности и правде постаје све важнији конструкт у понашању и организационом управљању због низа последица које може да произведе (личних и организационих). Последњих деценија појам правде и правичности изучавали су многи истраживачи. Правда је истраживана испитивањем реакција појединаца на доношење одлука, процедура и релевантности надређених. Многе студије су показале да се перцепција правичности разликује од осећања повољности исхода или задовољства исходом (Colquitt, 2012). **Организациона правда** је термин који се користи да се опише улога правичности, а бави се начинима на који се третирају запослени у организацији. На запослене у организацијама утиче перцепција о фер третману на више начина (Srivastava, 2015).

Организациона правда односи се на ставове појединаца да ли су поштено третирани од стране организације.

Greenberg, 1987.

Према Cropanzano-у са сарадницима (2007) правда дефинише саму суштину односа појединца према руководству стварајући значајну обострану корист. Неправда је болна за појединце, а доноси организацији проблеме. Ови проблеми се односе на руководство које најчешће има предпоставку да правда у главама запослених, значи само да добију пожељне резултате, а не разликују исход повољности са исходом правде.

Предмет промене посла деценијама изазива велико интересовање у научним круговима. Већина литерарних прегледа идентификовала је ставове о послу (задовољство, посвећеност, правду) и демографске варијабле (године, стаж) као важне предикторе промене посла. Мада не постоји стандардизован оквир за разумевање процеса запослених о промени посла, јер на саму промену утиче значајан број фактора.

Термин **промена** је дефинисао Price (1977) као однос броја запослених у организацији који су је напустили током неког периода, а који је подељен са просечним бројем људи у тој организацији у посматраном периоду. Промена, као израз, често се користи да се измери однос запослених који остају и оних који одлазе

из организације, без обзира на разлог. Многи истраживачи су покушали да одговоре на питање шта одређује особе да напусте организацију. Већина људи пренствено процењује њихов тренутни посао са аспекта просперитета, затим развија намеру о томе шта да ради, а потом се ангажује у тражењу посла.

7.1. Тродимензионални модел организационе правде

У литератури организациона правда у којима је центар правичности расподела и поступак за расподелу исхода – правичност одлуке исхода, назван је *дистрибутивном правдом* (Adams, 1965). Другу димензију добија према Thibaut-у и Walker-у (1975) где се правичност процеса доношења одлука назива *процеуралном правдом*. А трећу димензију уочили су Bies и Moag (1986) у контексту запошљавања, да сам поступак доношења одлуке има три аспекта: процедуру, одлуку и међуљудску интеракцију. Из наведеног је произишао термин *интеракијска правда*. Неки аутори су се сложили да је интеракцијска правда уствари продужетак процедуралне правде (Niehoff, Moorman, 1993), док су други прихватили тродимензионални модел организационе правде. Greenberg (1993) је у својим истраживањима раздвојио интеракцијску правду на две компоненте, интерперсоналну правду (третман поштовања и достојанства од стране надређеног) и информативну правду (тачност и комплетност информација које надређени прикупља).

Истраживања су показала да запослени процењују три димензије организационе правде, правду исхода (дистрибутивна правда), правду формалног процеса расподеле (процедуралне правде) и правду међуљудских односа (интеракијска правде). У табели 2 дат је концепт организационе правде.

Табела 2: Концепт организационе правде (извор: Cropanzano са сарадницима, 2007)

Концепт организационе правде	
• Дистрибутивна правда: погодност исхода	
<i>Правичност:</i>	награђивање запослених на основу њиховог доприноса
<i>Једнакост:</i>	пружање сваком запосленом отприлике истунадокнаду
<i>Потреба:</i>	обезбеђивање помоћина основу личних захтева
• Процедурална правда: погодност процеса расподеле	
<i>Доследност:</i>	сви запослени се третирају исто
<i>Непристрасност:</i>	без издвајања особа или група
<i>Тачност:</i>	одлуке се заснивају на тачним информацијама

Заступљености свих који су укључени у радни задатак: сви имају потребне информације

Корекције: процес жалби или други механизам за исправку грешака

Етичност: норме професионалног понашања се не крше

- **Интеракцијска правда: обезбеђивање третмана према свима од руководиоца**

Интерперсонална правда: третирање запосленог са достојанством, љубазношћу и поштовањем

Информативна правда: размена релевантних информација са запосленима

Дистрибутивна правда се односи на перцепцију правичности исхода коју запослени добија у организацији. Исходи могу бити дистрибуирани на основу једнакости, потребе и индивидуалних доприноса праведности дистрибуције кроз поређење са другима (Adams, 1965). Различитост расподеле резултат производи перцепцију код запослених да нису третирали једнако, а дистрибутивна правда је предиктор који је повезан са реакцијама (когнитивном, афективном реакцијом понашања) на одређене резултате (Cohen-Charash, Spector, 2001). Запослени реагују на исход издвајања, упоређујући њихове исходе у односу на друге, ако се ти односи подударују, запослени осећа правичност (Colquitt, 2012). У организационом контексту, правичност тежи да обезбеди појединачне награде за добро обављен радни задатак, а једнакост тежи да изгради лојалност у организацији (Cropanzano са сарадницима, 2007).

Многи аутори су поред Thibaut-ове и Walker-ове (1975) правичности процеса доношења, разматрали и Leventhal-ову (1980) процедуралну правду у контексту одлука расподеле ресурса (Greenberg, 2000; Cohen-Charash, Spector, 2001; Cropanzano са сарадницима, 2007, Colquitt, 2012). Leventhal (1980) тврди да се поступак расподеле може посматрати као фер када се поштује неколико правила, укључујући доследност, непристрасност, тачност, коректност и етичност. **Процедурална правда** је мера процену да ли је процес доношења фер, не подразумева саме резултате, него утврђује одређене принципе, регулишући улоге запослених у процесу доношења одлука (Cropanzano са сарадницима, 2007). Такође и Bayles (1990) сматра да су принципи процедуралне правде непристрасност, глас или прилика да се чује запослени и разлози за донете одлуке. Уколико запослени имају перцепцију да је

процедура доношења одлука повољна, а истраживачи је назвају *фер процес*, запослени показују већу лојалност и доприносе интересу и лидера и организације.

Интеракцијска правда се дефинише као квалитет међуљудских поступака током доношења организационих процедура (Bies, Moag, 1986). У случају интеракцијске правде постоје различита мишљења истраживача. Поменути Bies и Moag сматрају да она представља трећу димензију организационе правде из перспективе самих личних односа, а не у контексту доносиоца одлука (надређених). Међутим, Cohen-Charash и Spector (2001) су проценили да постоји висока корелација између процедуралне и интеракцијске правде. Нешто другачији концепт представио је Greenberg (1993) сагледавајући интеракцијску правду са аспекта интърперсоналне и информативне правде. Интеракцијска правда као трећа димензија има значај јер су у фокусу међуљудски односи и то запосленог и надређеног, и третман надређеног према запосленима (Cohen-Charash, Spector, 2001). Као конструкт од четири димензије: дистрибутивна, процедурална, информативна и интърперсонална правда приказали су Colquitt са сарадницима (2001) (више прочитати у поменутој студији).

Важан фактор који може утицати на перцепцију правичности у организацији јесте ниво квалитета LMX. Висок ниво размене одликује се високим степеном међусобног позитивног утицаја, лојалност, доприноса, али и обавеза за размену професионалног поштовања и поверења, док је у супротном примећен низак квалитет LMX, којим се често и описују услови "out-групе" (Dienesch, Liden, 1986; Liden, Maslyn, 1998; Schriesheim са сарадницима, 1999).

7.2. Намера промене посла

Промена запослених има озбиљне последице за ефикасност организација. Време одвојено да се пронађу одговарајући радници и време потребно за нове запослене да достигну максимални ниво радних перформанси, може понекад да буде препрека у постизању организационих циљева. Намера промене посла је психолошки процес кроз који појединац пролази када разматра алтернативне могућности запошљавања услед незадовољства у тренутној организацији (Martin, 2011). То је уствари процес који претходи реализацији – давању отказа.

Намера промене посла и напуштање посла истраживани су одвојено (Bedeian са сарадницима, 1991), међутим, стварно напуштање се очекује да ће се повећати како се повећава намера. Запослени почиње да размишља о промени посла у случају незадовољства на тренутном послу, а уз могућност других опција запослења, идеју о промени претвара у напуштање. March и Simon (1958) су приказали да предуслов за промену може бити и добровољна одлука појединца, у смислу жеље о преласку на друго место из садашњег положаја.

Mobley (1977) је идентификовао неколико варијабли које утичу на намере промене посла, а то су: године, радни стаж, задовољство послом и пословне шансе, а да низак ниво задовољства послом доводи од покретања поступка у мислима – намеру за променом. Према моделу Mobley-а (1977) узрочно-последичне везе су: задовољство послом-мисли о одласку; мисли о одласку-намеру за тражењем; вероватноћа проналажења прихватљивих алтернатива-намеру за тражењем; намера за тражењем-намера да се напусти организација-отказ.

Валидност Mobley-вог модела потврђена је од стране Mobley-а, Horner-а и Hollingsworth-а (1978). Овај модел сугерише да задовољство послом има директни утицај на размишљање о отказу, намеру да се тражи други посао, намеру промене посла/остајање на послу, али и индиректни утицај на стварну промену (Michaels, Spector, 1982; Spencer, Steers, Mowday, 1983). Резултати различитих студија пружиле су подршку намери промене посла у истраживању понашања појединаца о намери промене посла. Steers и Mowday (1981) сматрају да организациона посвећеност и дешавања на послу доприносе афективном одговору запослених и да утиче на жељу да се остане или намеру да одустану од тренутне организације.

Исте године су Price и Mueller (1981) развили модел саседам детерминанти које имају индиректан утицај на промену преко задовољства послом. Детерминанте су: рутински рад, учешће у доношењу одлука везаних за посао, информисаност о питањима везаним за посао, постојање блиских пријатеља међу колегама, добра плата, фер надокнаде и постојање прилике за добијање бољег положаја у организацији. У новијим истраживањима Maertz и Campion (2004) предложили су четири врсте (импулсивно, упоредно, унапред планирано и условно) одустајање која би се могла идентификовати са околностима о одлуци да се одустане.

Корелација између намере промене посла и нивоа LMX дале су неконзистентне исходе. У одређеном броју истраживања, налази су негативни

(Dansereau са сардницима, 1975; Ferris, 1985), док у осталима није пронађена повезаност (Vecchio са сарадницима, 1986). Значајнију негативну повезаност између квалитета размене лидера и следбеника и намере промене посла забележили су Sparrowe (1994) и Wayne са сарадницима (1997).

7.3. Значај организационе правде и намере промене посла у туристичком и јавном сектору

Знатан број истраживања усмерена су на организационе структуре и организационо понашања у услужном сектору, због значаја људског фактора у пословним исходима. Перцепција организационе правде у радном окружењу може се објаснити као поверење у организацију уз задовољство послом и веровање у постојање разумног (фер) понашања, а представља везу између запосленог и организације. Три компоненте организационе правде (Cropanzano, Greenberg, 1997) су:

1. *дистрибутивна правда* (правичност резултата који запослени прима);
2. *процедурална правда* (правичност поступака који се користи за одређивање такве одлуке о додели исход) и
3. *интеракцијска правда* (правичност комуникације и међуљудски однос који прати формалне процедуре једне организације), узрокују индивидуалну намеру промене посла.

Дистрибутивна правда се односи на перцепцију запослених о правичности на радном месту, упоређивањем улаза информација и исхода (резултата) које добију од организације (Niehoof, Moorman, 1993). Она наглашава одговор запослених на правичност поступања или дистрибуцију награда, као што су плате, унапређења, бонуси, сигурност посла и отпуштања (Greenberg, 2001). Може бити значајан предиктор личних исхода као што је задовољство платом (Sweeney, McFarlin, 1993), задовољство послом (Samad, 2006), али и изразити утицај на промену посла (Argyee, Chay, 2001).

Процедурална правда одражава степен до којег запослени виде какви су исходи одлука у односу на формалне процедуре организације и датим третманом у доношењу те процедуре (Moorman, 1991). Ови поступци нуде запосленима контролу над резултатима које су добили, али и да ли су исходи фер.

Интеракцијска правда, односи се на правичности перцепција запослених када је комуникација уљудна, а третирају се са љубазношћу и достојанством у својим организацијама (Cohen-Charash, Spector, 2001). Интеракцијска правда је често повезана са резултатима на личном нивоу (Cropanzano, Prehar, Chen, 2002) и са задовољством послом.

Из наведеног се види да све три компоненте организационе правде утичу на ставове запослених и њихово понашање. Оне делују као предиктор намере напуштања посла и имају значајну пажњу међу истраживачима из различитих секторских организација, а нарочито хотелских организација (Argyee, Chay, 2001).

Намера о промени посла укључује бројне факторе који запосленог подстиче на размишљање о одласку. Главни фактори који узрокују одлазак свакако су организациона правда, организационе посвећености, задовољства послом, али и квалитет размене између лидера и следбеника.

7.4. Мерење степена организационе правде и намера промене посла

За мерење перцепције организационе правде понуђено је више различитих инструмената. Модел коју су понудили Niehoff и Moorman (1993) коришћен је у овој дисертацији за дистрибутивну, процедуралну и интеракцијску правду. Организациона правда мерена је Likert-овом петостепеном скалом у распону од 1 (уопште се не слажем) до 5 (потпуно се слажем) на укупно 20 ајтема.

- Дистрибутивна правда мерена је са 5 ајтема;
- Процедурална правда мерена је са 6 ајтема и
- Интеракцијска правда мерена је са 9 ајтема.

Спремност за напуштање организације мерена је према моделу Mobley-а, Horner-а и Hollingsworth-а (1978). Упитник садржи 3 ајтема:

1. Често мислим да дам отказ на садашњем послу;
2. Највероватније ћу потражити нови посао следеће године и
3. Што пре ћу напустити садашњу организацију.

Степен сагласности са констатацијама мерен је Likert-овом петостепеном скалом у распону од 1 (уопште се не слажем) до 5 (потпуно се слажем). Минимум

скорова је 3, а максималан 15. Виши скорови индицирају на високу намеру напуштања садашњег посла.

II ГЛАВА

ЕМПИРИЈСКИ ДЕО

8. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

8.1. Потреба, предмет и циљ истраживања

Све већи удео запослених у сектору услуга (туризам, здравство, школство, јавна администрација) намеће потребу да се како класичне тако и савремене теорије лидерства подвргну испитивању и у овом веома специфичном сектору. У високо развијеним земљама Запада удео сервисног сектора како у односу на број запослених тако и у односу на допринос укупном економском развоју (што се нарочито односи на туристички сектор) је све већи (број запослених у овом сектору чини око 70% од укупног броја запослених). Стога научници из домена менаџмента у сектору услуга све више уочавају низ специфичности, што намеће и потребу развијања многих ставова о лидерству до којих се дошло истраживањем у сектору производње. У услужном сектору контакт са корисницима услуга је непосредан, а да задовољство послом запослених јесте један од предиктора квалитета сервисних услуга, намеће потребу да се истраживачи теорије лидерства у овом сектору све више баве анализом предности и мана класичних теорија лидерства. Теорија размене лидера и следбеника добила је значајнију пажњу истраживача, али је још увек мали број радова који истражују LMX теорију у домену туристичког и/или јавног сектора у Србији (Хацић, Мајсторовић, Недељковић, 2009; Коња, Грубић-Нешић, Лалић, 2012; Коња, 2014; Драшковић, 2014; Коња, Грубић-Нешић, Матић, 2015).

Имајући у виду чињеницу да је у туристичком сектору присутан релативно висок степен напуштања организације, од посебног значаја су антецеденти задовољства послом који је потенцијално снажан предиктор високе флукуације запослених (Ghiselli са сарадницима, 2001). Реформа јавног сектора која треба да уследи такође ће имати као један од задатака редукацију запослених и задржавање оних запослених који буду имали најбоље перформансе, што је такође повезано са задовољством послом запослених.

Задовољство послом запослених, које се дефинише као афективни одговор запослених на степен до којег запослени оцењује да посао испуњава њихове потребе за материјалним статусом, могућности напредовања, односом са колегама и надређенима, квалитетом комуникације и задовољство природом посла (Henne, Locke, 1985), је предмет изучавања многих научника управо због бројних

консеквенци које низак степен задовољства послом може да произведе (Хацић, Недељковић, 2009). Изучавање задовољства послом је делимично под утицајем и теорије друштвене размене (Blau, 1964), у чијој основи су:

- схватање да индивидуа тражи „еквилибријум“ односно „праведност“ у њеним социјалним интеракцијама,
- теорија очекивања (Vroom, 1964), у чијој основи је схватање да је индивидуа мотивисана за одређено понашање на основу процене да ли ће такво понашање произвести одговарајућу награду.

Термин организациона правда се дефинише као перцепција запосленог да однос организације према њему није фер што може да изазове бројне негативне последице по организацију, а и за запосленог. Једна од важних консеквеница перцепције високог нивоа организационе правде је и посвећеност организацији, чија је једна од последица и висок ниво услуга како у туристичком тако и јавном сектору (Nicolaidis, 2008) што је, када се ради о туристичком сектору, важна компететивна предност, а када се ради о јавном сектору важан фактор при оцењивању успешности јавног сектора од стране грађана.

Предмет ове дисертације је испитивање корелата квалитета односа запослених и надређених, као и регресиони модел у туристичком и јавном сектору по моделу LMX-а. У раду се испитује однос између лидера и следбеника, али се и утврђује веза овог односа са задовољством посла, посвећеношћу послу, организационом правдом и спремности за напуштање посла. За испитивање индивидуалних фактора који утичу на задовољство послом коришћен је модел „великих пет“, док је за испитивање организационих фактора који имају предиктивно дејство коришћена организациона посвећеност и перцепција правде као и намере да се напусти организација. Такође ће се упоредити добијени резултати при испитивању наведених релација посебно у туристичком и јавном сектору имајући у виду да организације у туристичком сектору карактерише висок ниво предузетничке оријентације и висок степен конкуренције на туристичком тржишту.

Циљ истраживања је утврђивање корелата квалитета на индивидуалном и организационом нивоу квалитета односа лидер-следбеник, као и упоређивање добијених резултата у зависности од сервисног сектора у којем раде испитаници. Регресиони модел треба да открије висок степен зависности између квалитета односа

лидер-следбеник и поменутих индивидуалних и организационих варијабли, што ће имати како теоријско тако и практичну вредност за лидере у оба сектора.

8.2. Хипотезе истраживања

Циљеви истраживања су дата кроз следеће хипотезе које ће бити тестиране:

X1- Постоји значајна корелација између нивоа LMX и димензија задовољства послом, организационе посвећености и организационе правде у туристичком и јавном сектору.

X1a- Постоји значајна корелација између нивоа LMX и димензија личности у туристичком и јавном сектору.

X1b- Конструкт LMX је негативно повезан са намером промене посла у туристичком и јавном сектору.

X2- Димензије задовољства послом су предиктори нивоа LMX у туристичком и јавном сектору.

X3- Постоји значајна позитивна корелација између организационе посвећености и нивоа LMX у туристичком сектору и јавном сектору

X4- Постоји значајна позитивна корелација између организационе правде и LMX у туристичком и јавном сектору.

X5- Постоји значајна негативна корелација између намере промене посла и нивоа LMX у туристичком сектору и јавном сектору.

8.3. Структура узорка

Узорак на коме је рађена анализа обухватила је 200 испитаника из туристичког (туристичке агенције, хотели, ресторани, кафе-барови и винарије) и јавног сектора (градске и општинске управе, туристичке организације, јавна предузећа, домови здравља, болнице, основне школе и факултети). Истраживање је организовано од краја 2015. године, до марта 2016. године. Упитници су дистрибуирани на територији Новог Сада, Аде, Аранђеловца, Баточине, Бора, Врања, Драгачева,

Жабља, Зрењанина, Панчева, Пожаревца, Сремске Каменице, Сремских Карловаца, Сремске Митровице и Темерина. Истраживање је спроведено на добровољној бази и анонимно како би се добили што реалнији резултати. Мањи проблем се појавио код неких сектора у администрацији, јер запослени нису знали како да одговоре на упитнике који се односе на надређене, обзиром да их имају више у хијерархији.

У већини случајева дистрибуција упитника обавила се у физичком облику, а делом путем електронске поште уз помоћ пријатеља, познаника и сарадника (колега). Преко 20% упитника стигло је електронски. Обзиром на различиту систематизацију радних места у туристичком и јавном сектору, у истраживање су били укључени сви нивои запослених, осим највишег нивоа руководства (начелници, директори и власници).

8.4. Инструменти и начин обраде података

У емпиријском истраживању применили су се следећи инструменти и то:

- Упитник – *Leader member exchange Questionnaire (LMX-7)* - мерење квалитета односа запосленог са надређеним према Graen и Uhl-Bien (1995). Квалитет размене лидера и следбеника мерен је LMX-7 упитником са стандардном петостепеном Likert-овом скалом (1-врло слабо до 5-одлично). Испитаницима је понуђено седам констатација (ајтема). Упитник је хомоген и има једну димензију.
- Упитник – *Job descriptive index (JDI)* - карактеристике посла према Stanton-у са сарадницима (2001). Иако има више инструмената за мерење задовољства послом, за израду овог рада коришћен је скраћени упитник JDI-а, који се састоји од пет димензија посла: сам посао, плата, промоција, однос са надређеним и однос са сарадницима са укупно 25 констатација. Испитаници су давали сагласност са оценама: 1-нисам сагласан/а, 2-неодлучан/а сам и 3-слажем се.
- Упитник – *Big Five Inventory (BFI)* - рејтинг различитих особина личности према John-у са сарадницима (1991); John-у и Srivastava-и (1999). Упитник има више димензија: екстраверзија, пријатност, савесност, неуротицизам и отвореност према искуству (McCrae, John, 1991), а мерен је са петостепеном

Likert-овом скалом (1-уопште се не слажем до 5-потпуно се слажем). Скорови су добијени за сваку димензију на основу аритметичке средине.

- Упитник – *Organizational commitment* (OC) - посвећеност послу према Porter-у са сарадницима (1974). Мерење димензија организационе посвећености, афективна (емотивна), доследна и нормативна се састоји од по пет констатација, са укупно 15 скорова који су мерени на Likert-овој скали (1-уопште се не слажем до 5-потпуно се слажем). Садржи седам обрнуто кодираних констатација.
- Упитник – *Organizational justice* (OJ) & *Turnover Intent* (TI) - степен организационе правде према Niehoff-у и Moorman-у (1993) и намера промене посла према Mobley, Horner-у и Hollingsworth-у (1978). Организациона правда је мерена помоћу Niehoff-овим и Moorman-овим (1993) конструктом у три димензије. Упитник садржи 20 ајтема мерених Likert-овом скалом (1-уопште се не слажем до 5-потпуно се слажем). Намера промене посла мерена је са три питања на петостепеној Likert-овој скали (1-врло слабо до 5-одлично).

Добијени подаци су анализирани помоћу статистичког пакета SPSS. Односно. Cronbach alpha је израчунат за све инструменти како би се потврдила поузданост упитника.

8.5. Опис узорка

На испитаном узорку, жене су чиниле 64% или већину испитаника. Највећи број испитаника (94) је старости између 30 и 44 године живота, док је 27,5% обухватало испитанике са више од 45 година живота. Укупно 8 испитаних (4%) се није изјаснило о броју година живота (по четири из сваког сектора). У упитницима је било понуђено шест нивоа едукације: основан школа, средња школа, виша школа, висока школа (факултет), магистар и доктор наука. Најзаступљенији ниво едукације је факултет са 55,5% или 111 испитаних. Само један испитани има основну школу и запослен је у туристичком сектору (кафе-бар). Такође, највише запослених са средњом школом је у ресторанима и кафе-баровима, док је у хотелима (рецепција) највише запослених са факултетом. Просечна дужина радног стажа код садашњег послодавца за туристички сектор износи 5,3 године, а у јавном сектору износи 10,4

године. Више од 30 година радног стажа у садашњој организацији има један у туристичком сектору и четворо запослених у јавном сектору. Радни стаж је приказан у годинама, без месеци, тако да 0 година означава оне запослене који имају мање од једне године радног стажа. Највише радног стажа у садашњој организацији имају три групе, и то, до пет година (46,5%), од 6 до 10 година стажа (29,5%) и између 11 и 15 година радног стажа (12,5%). У туристичком сектору петоро испитаних имају више радног стажа у садашњој организацији него укупано радног стажа. У наредној табели дати су демографски подаци на испитаном узорку.

Табела 3: Демографски карактеристике узорка

	Мушки	72 (36%)
Пол	Женски	128 (64%)
	18-29	43 (21,5%)
Године живота	30-44	94 (47%)
	45+	55 (27,5%)
	ОШ	1 (0,5%)
	ССС	31 (15,5%)
	ВШС	28 (14%)
Ниво едукације	ВСС	111 (55,5%)
	Мр	21 (10,5%)
	Др	8 (4%)
	До 5	93 (46,5%)
Године стажа у садашњој организацији	6-10	59 (29,5%)
	11-15	25 (12,5%)
	16-20	12 (6%)
	20+	11 (5,5%)

Полна структура у туристичком и јавном сектору може се видети у табели 4.

Табела 4: Полна структура у секторима

		Сектор		
		туристички	јавни	Укупно
пол	мушки	42	30	72
	женски	58	70	128
Укупно		100	100	200

9. ДЕСКРИПТИВНИ ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРОМЕНЉИВЕ

9.1. Размена лидера и следбеника (LMX)

Квалитет размене лидера и следбеника мерен је LMX-7 упитником, а Cronbach alpha за наведени упитник је веома висока ($\alpha = 0.94$).

Табела 5: Дескриптивни показатељи LMX у туристичком сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
LMX	100	3.86	1.14	5.00	3.40	1.00	1.01	-.22	-.79

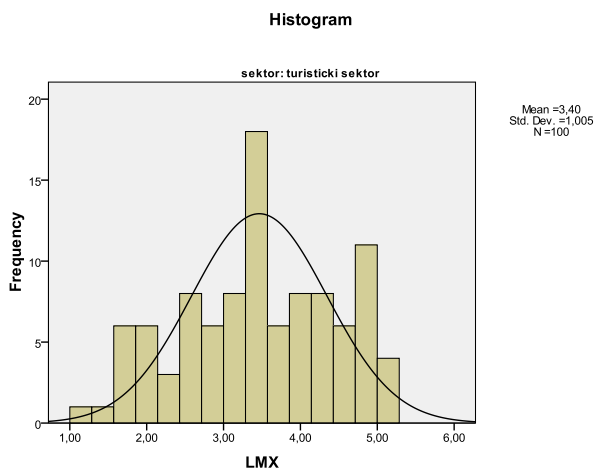
N - Број узорака

Табела 6: Дескриптивни показатељи LMX у јавном сектору

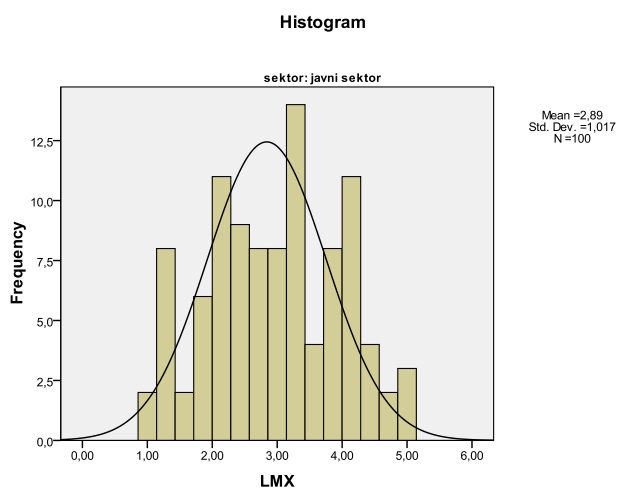
	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
LMX	100	4.00	1.00	5.00	2.90	1.02	1.03	.00	-.90

Запослени у оба сектора су окарактерисали ефикасност својих радних реалција са надређеним као добрим, да надређени препознаје њихове потенцијале и да је спреман да их „извлачи из шкрипца“.

Дистрибуција скорова у туристичком сектору на овој димензији је негативно асиметрична, односно запослени имају повишене скорове за одређене одговоре на ниво размене са својим надређеним. Са друге стране, запослени у јавном сектору имају нормалну расподелу, тј. имају релативно уједначене одговоре на ниво LMX.



Слика 4: Хистограм дистрибуције скорова LMX за туристички сектор



Слика 5: Хистограм дистрибуције скорова LMX за јавни сектор

9.2. Задовољство послом

Задовољство појединим аспектима посла и уопште задовољство послом има консеквенце на организационо понашање. Испитани узорак показује поузданост (табела 7).

Табела 7: Crombach alpha за димензије задовољства послом

JDI димензије	Број ајтема	Crombach alpha
---------------	-------------	----------------

Сам посао	5	0.75
Палта	5	0.76
Промоција	5	0.84
Однос са надређеним	5	0.83
Однос са сарадницима	5	0.80

Појам задовољство послом односи се на став запослених о свом раду. Такође, запослени могу имати ставове о различитим аспектима свог посла, као што су врсте посла који обављају, својим сарадницима, надређеним, али и својом платом.

Табела 8: Дескриптивни показатељи димензија задовољства послом у туристичком сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
ZP	100	1.60	1.40	3.00	2.49	.41	.17	-.48	-.61
ZPI	100	2.00	1.00	3.00	1.97	.51	.26	.14	-.94
ZPr	100	2.00	1.00	3.00	2.22	.54	.29	-.34	-.50
ZPn	100	2.00	1.00	3.00	2.41	.52	.27	-.67	-.29
ZPs	100	1.40	1.60	3.00	2.67	.39	.16	-.97	-.18
ZP	- Задовољство самим послом								
ZPI	- Задовољство платом								
ZPr	- Задовољство промоцијом								
ZPn	- Задовољство односа са надређеним								
ZPs	- Задовољство односа са сарадницима								

Табела 9: Дескриптивни показатељи димензија задовољства послом у јавном сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
ZP	100	2.00	1.00	3.00	2.28	.61	.36	-.53	-.90
ZPI	100	2.00	1.00	3.00	1.65	.45	.25	1.01	.14
ZPr	100	2.00	1.00	3.00	1.88	.65	.43	.22	-1.11
ZPn	100	2.00	1.00	3.00	2.25	.63	.40	-.48	-.91
ZPs	100	1.80	1.20	3.00	2.41	.49	.24	-.32	-.82

Добијени резултати показују да запослени у туристичком сектору имају више скорове на аспектима задовољства послом од колега у јавном сектору. Најслабије су оценили задовољство послом – плата, што указује да је нередовна и не покрива

стандардне трошкове живота. У јавном сектору најнижи скорови су такође за задовољство платом, јер је значајно умањена у складу са Законом⁴. Што се тиче промоције – унапређења у туристичком сектору су више задовољнији него у јавном сектору (према добијеним резултатима су неодлучни). Туристички сектор, поготово рад у угоститељском подсектору дозвољава напредовање, али уз многе уступке, као што су прековремени рад, довођење великог броја корисника услуга и значајнији допринос профиту организације. Рад у јавном сектору ограничава могућности напредовања на политичку припадност и изграђен, квалитетани однос са надређеним. Однос са сарадницима је веома важан и има велики допринос укупном задовољству послом. Оба сектора су окарактерисала задовољавајуће димензију задовољства однос са сарадницима, стим да су у туристичком сектору запослени задовољнији својим сарадницима. У туристичком сектору однос са надређеним утиче више на задовољство послом, него у јавном сектору. Запослени у оба сектора имају позитивне ставове према самом послу, али су запослени у јавном сектору мање задовољни својим послом.

Табела 10: Т-тест за секторску структуру и димензије задовољства послом

	Групна статистика				Levene-ов тест		t-тест		
	Група	N	Просек	Стд. одст.	F	ρ	t	Степен слободe	ρ-ниво значајности
ZP	Туристички	100	2.49	.41	21.77	.00	2.26	173	.01
	Јавни	100	2.28	.61					
ZPI	Туристички	100	1.97	.51	.53	.47	4.54	198	.00
	Јавни	100	1.65	.50					
ZPr	Туристички	100	2.22	.54	5.45	.02	4.07	191	.00
	Јавни	100	1.88	.65					
ZPn	Туристички	100	2.41	.52	7.24	.01	1,98	191	.05
	Јавни	100	2.25	.63					
ZPs	Туристички	100	2.67	.39	4.95	.03	4.07	190	.00
	Јавни	100	2.41	.49					

Тест разлика је показао да су скорови добијени за подгрупу „туристички“ виши од подгрупе „јавни“ за свих пет аспеката задовољства послом.

⁴ Извор: Закон о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава („Службени Гласник РС“, број 116/14.).

9.3. Црте личности

Петофакторни модел личности је хијерархијска организација особина личности у погледу пет основних димензија: екстраверзија, пријатност, савесност, неуротицизам и отвореност према искуству (McCrae, John, 1991). Crombach alpha за пет димензија личности је у распону од $\alpha = 0.70$ до $\alpha = 0.79$ и може се сматрати поузданом.

Табела 11: Дескриптивни показатељи димензије личности у туристичком сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
BFIe	100	2.38	2.38	4.75	3.71	.47	.22	-.18	-.18
BFIp	100	2.11	2.89	5.00	4.05	.47	.23	-.49	.04
BFIc	100	2.78	2.22	5.00	4.23	.47	.23	-1.22	2.83
BFIa	100	3.25	1.25	4.50	2.50	.64	.42	.52	.09
BFIo	100	2.10	2.40	4.50	3.47	.41	.17	.09	-.04

BFIe - Димензија личности екстраверзија
 BFIp - Димензија личности пријатност
 BFIc - Димензија личности савесност
 BFIa - Димензија личности неуротицизам
 BFIo - Димензија личности отвореност за идеје

Табела 12: Дескриптивни показатељи димензије личности у јавном сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
BFIe	100	2.88	2.13	5.00	3.53	.55	.39	-.21	.12
BFIp	100	2.22	2.78	5.00	3.92	.41	.17	-.02	.28
BFIc	100	2.00	3.00	5.00	4.19	.53	.28	-.30	-.89
BFIa	100	3.50	1.00	4.50	2.74	.67	.46	.23	.28
BFIo	100	2.10	2.60	4.70	3.52	.47	.22	.13	-.54

Према Colquitt-у са сарадницима (2000) личност се односи на релативно стабилне карактеристике појединаца (осим способности) које утичу на њихову спознају и понашање. Запослени у оба сектора показују да имају релативно висок степен екстравертности, што је веома значајно за рад у услужним делатностима. Висок степен пријатности и савесности треба да карактерише оба сектора, што је присутно и у испитаном узорку. Запослени у туристичком сектору показују да имају више скорове за „пријатност“ и „савесност“ од колега у јавном сектору.

Висока димензија савесности указује и на поштовање правила и норми, али и постизања зацртаних циљева. Релативно виши скорови за „отвореност“ у јавном сектору показује да запослени у неком обиму прихватају нове идеје и ставове и да могу бити креативни.

9.4. Организациона посвећеност

Организациона посвећеност је став који одражава снагу односа између организације и њених запослених, односно нивоа на коме је запослени одан својој организацији. Укључује емотивну везаност запослених за организацију, њихову идентификацију са послом и учешће у организационим исходима. Највишу поузданост коефицијента α има емотивна посвећеност ($\alpha = 0.82$).

Табела 13: Декриптивни показатељи организационе посвећености у туристичком сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
EP	100	3.80	1.20	5.00	3.69	.88	.78	-.49	-.20
DP	100	2.80	1.80	4.60	3.21	.68	.45	-.16	-.53
NP	100	2.80	1.60	4.40	3.17	.55	.30	-.62	.60

EP - Емотивна посвећеност
DP - Доследна посвећеност
NP - Нормативна посвећеност

Табела 14: Декриптивни показатељи организационе посвећености у јавном сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
EP	100	3.80	1.20	5.00	3.22	.90	.81	-.26	-.50
DP	100	4.00	1.00	5.00	3.28	.74	.55	-.02	.57
NP	100	2.80	1.40	4.20	2.84	.54	.30	-.17	-.07

Запослени у туристичком сектору показују већу емотивну приврженост организацији у којој раде, за разлику од јавног сектора који нису у потпуности емотивно везани за организацију у којој раде. На основу добијених резултата за доследну посвећеност може се закључити да нема значајнијих разлика између испитаних сектора. Овакви одговори се могу коментарисати са општим стањем на тржишту рада и економске кризе у којој се налази Србија. Други разлози могу бити и

да су запослени несигурни или неодлучни да ли желе да остану у садашњој организацији. Узрок може бити и чињеница да запосленима није пријатно да открију своје праве перцепције, нарочито запосленима у јавном сектору. Како је доследна посвећеност заснована на бенефитима, људи остају у организацији јер им је потребно. Нормативна посвећеност односи се на осећања запосленог који га обавезују да остане у садашњој организацији. Добијени скорови указују да испитаници у јавном сектору нису вољни да се посвете да остану са организацијом из обавезе или лојалности, што се може повезати и са најављеном рационализацијом у јавном сектору.

Табела 15: Т-тест за секторску структуру и организациону посвећеност

Групна статистика				Levene-овтест		t-тест			
	Група	N	Просек	Стд. одст.	F	ρ	t	Степен слободе	ρ-ниво значајности
EP	Туристички	100	3.68	.89	.04	.84	3.63	198	.00
	Јавни	100	3.22	.90					
DP	Туристички	100	3.20	.67	.36	.55	-.76	198	.45
	Јавни	100	3.28	.74					
NP	Туристички	100	3.16	.54	.27	.61	4.21	198	.00
	Јавни	100	2.84	.55					

Према добијеним резултатима, тест разлике је показао да су скорови добијени за подгрупу „туристички“ виши од подгрупе „јавни“ за емотивну и нормативну посвећеност, док је ефекат величине средњи.

9.5. Организациона правда

Организациона правда чине три димензије: дистрибутивна, процедурална и интеракцијска правда, а Cronbach alpha дата је у наредној табели.

Табела 16: Cronbach alpha за димензије организационе правде

Димензије организационе правде	Број ајтема	Cronbach alpha
Дистрибутивна правда	5	0.74
Процедурална правда	6	0.70
Интеракцијска правда	9	0.97

Дистрибутивна правда пружа информације о исходу расподеле резултатат, док процедурална правда утврђује принципе и регулише улогу учесника у процесу доношења одлуке (правда формалног процеса расподеле).

Табела 17: Дескриптивни показатељи перцепција запослених за организациону правду у туристичком сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
DPp	100	3.60	1.40	5.00	3.51	.85	.72	-.14	-.89
PP	100	3.50	1.33	4.83	3.26	.82	.67	-.35	-.54
IP	100	3.67	1.33	5.00	3.61	1.06	1.12	-.34	-.93

DPp - Дистрибутивна правда
PP - Процедурална правда
IP - Интеракцијска правда

Табела 18: Дескриптивни показатељи перцепција запослених за организациону правду у јавном сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
DPp	100	3.40	1.60	5.00	3.01	.74	.55	.19	-.46
PP	100	3.00	1.33	4.33	2.87	.75	.56	-.13	-.78
IP	100	4.00	1.00	5.00	3.12	1.06	1.11	-.34	-.68

Табеле 17 и 18 приказује скорове запослених о њиховој перцепцији организационе правде. Запослени у оба сектора најниже су оценили процедуралну правду. Процедура доношења одлуке, информације које надређени прикупља, али и доследност примењивања одлука на све запослене није на значајном нивоу. У јавном сектору добијени скорови за процедуралну правду су око просека што указује да је администрација у великој мери инструментализована и бирократизована. Запослени у туристичком сектору имају сигнификантније више скорове за интеракцијску правду. Организованост послова у туризму темељи се на комуникацији и добрим везама са сарадницима, што је у овој дисертацији већ поменуто. Перцепција дистрибутивне правде знатно је виша у туристичком сектору јер испитанци сматрају да им је посао првенствено одговоран, а да је радни распоред, плата и отперећеност у складу са послом који обављају.

Табела 19: Т-тест за секторску структуру и организациону правду

Група статистика				Levene-овтест		t-тест			
	Група	N	Просек	Стд. одст.	F	ρ	t	Степен слободе	ρ-ниво значајности
DPr	Туристички	100	3.51	.85	3.23	.07	4.24	198	.00
	Јавни	100	3.03	.74					
PP	Туристички	100	3.26	.82	.48	.49	3.55	198	.00
	Јавни	100	2.86	.75					
IP	Туристички	100	3.61	1.06	.09	.76	3.22	198	.00
	Јавни	100	3.12	1.06					

Тест разлика је показао да су скорови добијени за подгрупу „туристички“ виши од подгрупу „јавни“ за димензије организационе правде. Ефекат величине је средњи за дистрибутивну и процедурану правду, а мали за интеракцијску правду.

9.6. Намера промене посла

Позитивни третмани из различитих организационих сегмената, као што су учешће у доношењу одлука, различити бенефити, као и могућности за напредовање, утичу на организациону посвећеност и намеру промене посла. Одлука запосленог да напусти или да остане у организацији зависи од односа између бенефита и погодности које организација нуди и онога шта запослени очекује од организације. Cronbach alpha за наведени упитник је висок ($\alpha = 0.88$).

Табела 20: Дескриптивни показатељи намере промене посла у туристичком сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
NPP	100	4.00	1.00	5.00	2.36	1.08	1.17	.41	-.60
NPP	- Намера промене посла								

Табела 21: Дескриптивни показатељи намере промене посла у јавном сектору

	N	Распон	Мин.	Макс.	Просек	Стд. одст.	Разлике	Скјунис	Куртосис
NPP	100	4.00	1.00	5.00	2.41	1.17	1.38	.50	-.69

Запослени у оба сектора су изразили различите ставове на ове три констатације што указује распон вредност од 4.00. Једна од претпоставки јесте да су

под утицајем спољних фактора (економска нестабилност, недовољан број доступних алтернатива и другог). Иако туристички сектор карактерише честе промене посла, а у јавном сектору се припрема врло обимне промене, одступања имају незнатне разлике у перцепцији запослених.

Табела 22: Т-тест за секторску структуру и намеру промене посла

Група статистика				Levene-овтест		t-тест		
Група	N	Просек	Стд. одст.	F	ρ	t	Степен слободe	ρ-ниво значајности
Јавни	100	3.12	1.06					
NPP Туристички	100	2.36	1.08	.90	.34	-.31	198	.76

Анализа добијених резултата упућује да не постоје сигнификантне разлике између сектора и намере промене посла.

10. УТИЦАЈ ДЕМОГРАФСКИХ ФАКТОРА

10.1. Разлике у полној структури

Анализа разлика за полну структуру указује да постоје значајне разлике за поједине променљиве. Утврђивање ефекта величине између група израчунат *t*-тестом (Rosnow, Rosenthal, 1996), а интерпретиран је према смерницама које је предложио Cohen-а (*d*) (Cohen, 1988).

Табела 23: *t*-тест за полну структуру

	Група статистика				Levene-ов тест		t-тест		
	Група	N	Просек	Стд. одст.	F	ρ	t	Степен слободe	ρ-ниво значајности
ZP	мушко	72	2.36	.53	.00	.95	-.40	198	.69
	женско	128	2.39	.53					
ZPI	мушко	72	1.90	.55	1.77	.18	1.97	198	1.97
	женско	128	1.75	.51					
ZPr	мушко	72	2.15	.61	.00	.94	1.79	198	.08
	женско	128	1.98	.62					
ZPn	мушко	72	2.40	.50	7.36	.01	1.38	175	.17
	женско	128	2.29	.62					
ZPs	мушко	72	2.52	.46	.25	.62	-.52	198	.60
	женско	128	2.55	.46					
LMX	мушко	72	3.27	1.08	.28	.60	1.24	198	.22
	женско	128	3.08	1.01					
EP	мушко	72	3.46	1.03	6.12	.01	.13	125	.90
	женско	128	3.44	.85					
DP	мушко	72	3.23	.67	.69	.41	-.06	198	.95
	женско	128	3.24	.73					
NP	мушко	72	3.15	.54	.00	.95	2.89	198	.00
	женско	128	2.91	.57					
DPr	мушко	72	3.39	.91	2.89	.09	1.63	198	.10
	женско	128	3.19	.78					
PP	мушко	72	3.15	.84	.28	.60	1.26	198	.21
	женско	128	3.00	.79					
IP	мушко	72	3.51	1.07	.00	.99	1.39	198	.16
	женско	128	3.29	1.08					
NPP	мушко	72	2.41	1.17	.45	.50	.30	198	.77
	женско	128	2.37	1.11					

ρ - Ниво значајности

За нормативну посвећеност скорови за подгрупу „мушко“ ($M = 3.15$, $SD = 0.54$) значајно су виши су него за подгрупу „женско“ ($M = 2.91$, $SD = 0.57$), $t(200) = 2.89$, $p < 0.05$, $d = 0.04$.

10.2. Разлике у годинама живота и радног стажа и нивоа размене лидера и следбеника

10.2.1. Разлике у годинама живота и нивоа LMX у туристичком сектору

Резултати једносмерне анализе варијанси за туристички сектор указују да нема значајнијих разлика између група године живота $F(2, 93) = 1.03, p = 0.36$.

Табела 24: Анализа варијансе између нивоа LMX и групе године живота

LMX	Сума квадрата слободне	Степен	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
Између група	2.03	2	1.02	1.03	.36
Унутар група	92.23	93	.99		
Укупно	94.26	95			

Табела 25: Post-hoc test за ниво LMX и групе године живота

(I) године живота	(J) године живота	Просек разлика (I-J)	Стд. грешка	ρ-ниво значајности
18-29	30-44	-.27	.22	.22
	45+	-.36	.31	.24
30-44	18-29	.27	.22	.22
	45+	-.09	.30	.77
45+	18-29	.36	.31	.24
	30-44	.09	.30	.77

10.2.2. Разлике у годинама живота и нивоа LMX у јавном сектору

Резултати анализе варијанси за јавни сектор указује да нема значајнијих разлика између група године живота $F(2, 93) = 1.79, p = 0.17$.

Табела 26: Анализа варијансе између нивоа LMX и групе године живота

LMX	Сума квадрата слободне	Степен	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
Између група	3.74	2	1.87	1.79	.17
Унутар група	97.53	93	1.05		
Укупно	101.23	95			

Табела 27: Post-hoc test - најмања статистичка разлика (LSD) за ниво LMX и групе године живота

(I) године живота	(J) године живота	Просек разлика (I-J)	Стд. грешка	р-ниво значајности
18-29	30-44	-.35	.41	.40
	45+	.05	.42	.91
30-44	18-29	.35	.41	.40
	45+	.40	.22	.07
45+	18-29	-.05	.42	.91
	30-44	-.40	.23	.07

10.2.3. Разлике у годинама радног стажа и нивоа LMX у туристичком сектору

Резултати анализе варијанси за туристички сектор упућује да нема значајнијих разлика између група године радног стажа $F(4, 95) = 1.37, p = 0.25$.

Табела 28: Анализа варијансе између нивоа LMX и групе године радног стажа

LMX	Сума квadrата	Степен слободе	Средина квadrата	F	р-ниво значајности
Између група	5.45	4	1.36	1.37	.25
Унутар група	94.58	95	.10		
Укупно	100.02	99			

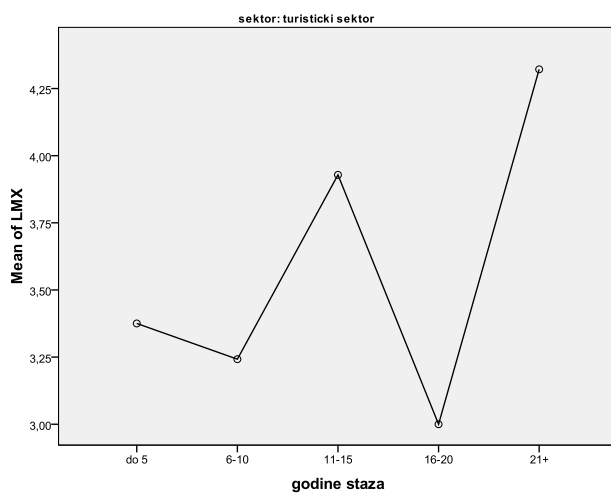
Резултати Post-hoc test показали су разлику између група радног стажа „6-10“ и „21+“ $p = 0.05$.

Табела 29: Post-hoc test за ниво LMX и групе године радног стажа

(I) Године стажа	(J) Године стажа	Просек разлика (I-J)	Стд. грешка	р-ниво значајности
do 5	6-10	.13	.24	.58
	11-15	-.55	.51	.28
	16-20	.40	.72	.60
	21+	-.95	.51	.07
6-10	do 5	-.13	.24	.58
	11-15	-.69	.54	.21
	16-20	.24	.74	.74
	21+	-1.08*	.54	.05
11-15	do 5	.55	.51	.28
	6-10	.69	.54	.21
	16-20	.93	.86	.29

	21+	-.39	.70	.58
16-20	do 5	-.37	.72	.60
	6-10	-.24	.74	.74
	11-15	-.93	.86	.28
	21+	-1.32	.86	.13
21+	do 5	.95	.51	.07
	6-10	1.08*	.54	.05
	11-15	.39	.70	.58
	16-20	1.32	.86	.13

* просек разлика значајан на нивоу 0.05



Слика 6: Просечне вредности скорова нивоа LMX по групама година радног стажа у туристичком сектору

10.2.4. Разлике у годинама радног стажа и нивоа LMX у јавном сектору

Резултати једносмерне анализе варијанси за јавни сектор указују да постоје значајније разлике између група године радног стажа $F(4, 95) = 3.22, p < 0.05$. $\eta^2 = 0.12$ (LMX између/LMX укупно), а ефекат величине је велики.

Табела 30: Анализа варијансе између нивоа LMX и групе године радног стажа

LMX	Сума квадрата слободне	Степен слободне	Средина квадрата	F	р-ниво значајности
Између група	12.21	4	3.05	3.22	.02
Унутар група	90.20	95	.95		
Укупно	102.41	99			

Резултати Post-hoc test показали су разлике између група радног стажа за следеће:

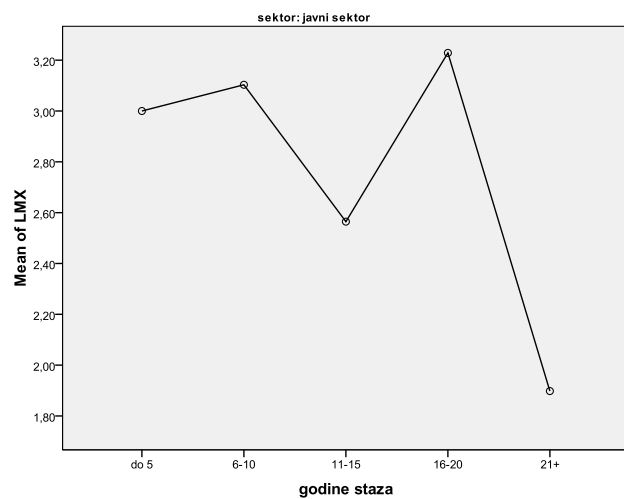
- група година радног стажа „до 5“ и „21+“ $p = 0.01$;
- група година радног стажа „6-10“ и „11-15“ $p = 0.05$;
- група година радног стажа „6-10“ и „21+“ $p = 0.01$ и
- група година радног стажа „16-20“ и „21+“ $p = 0.01$.

Запослени у јавном сектору имају значајније више скорове на ниво размене лидера и следбеника за наведне групе године радног стажа.

Табела 31: Post-hoc test за ниво LMX и групе године радног стажа

(I) Годинест ажа	(J) годинеста жа	Просек разлике (I-J)	Стд. грешка	p- ниво значајности
до 5	6-10	-.10	.25	.68
	11-15	.43	.29	.13
	16-20	-.23	.36	.53
	21+	1.10*	.41	.01
6-10	до 5	.10	.25	.68
	11-15	.54*	.27	.05
	16-20	-.12	.35	.72
	21+	1.20*	.40	.00
11-15	до 5	-.43	.29	.13
	6-10	-.54*	.28	.05
	16-20	-.66	.37	.08
	21+	.67	.42	.12
16-20	до 5	.23	.36	.53
	6-10	.12	.35	.72
	11-15	.66	.37	.08
	21+	1.33*	.48	.01
21+	до 5	-1.10*	.41	.01
	6-10	-1.20*	.40	.00
	11-15	-.67	.42	.12
	16-20	-1.33*	.48	.01

* Просек разлика значајан на нивоу 0.05



Слика 7: Просечне вредности скорова нивоа LMX по групама година радног стажа у јавном сектору

11. КОРЕЛАЦИЈЕ ИЗМЕЂУ LMX И ПРОМЕНЉИВИХ

11.1. Испитивање корелација између LMX и димензија задовољства послом

Ниво размене између лидера и следбеника предлаже интерактиван приступ руковођењу, укључујући разне друштвене размене односа између лидера и запослених. Задовољство послом, према Locke-у (1976) је пријатно или позитивно емоционално стање које произилази из узајамних односа између организације и запосленог. Осећања запослених која су „производ“ околности њиховог посла веома су важна за организације. У последњих неколико година многи истраживачи, али и руководиоци су изразили велико интересовање за концепт задовољства послом, јер аспекти посла уколико су позитивни, утичу на укупно задовољство запослених.

Табела 32: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и димензија задовољства послом у туристичком сектору

		LMX
ZP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.25*
	<i>p</i> Ниво значајности	0.01
	N	100
ZPI	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.25*
	<i>p</i> Ниво значајности	0.01
	N	100
ZPr	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.46**
	<i>p</i> Ниво значајности	0.00
	N	100
ZPn	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.63**
	<i>p</i> Ниво значајности	0.00
	N	100
ZPs	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.29**
	<i>p</i> Ниво значајности	0.00
	N	100

* Корелације значајане на нивоу 0.05

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Табела 33: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и димензија задовољства послом у јавном сектору

		LMX
ZP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.52**
	<i>p</i> Ниво значајности	0.00
	N	100
ZPI	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.20*
	<i>p</i> Ниво значајности	0.05
	N	100
ZPr	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.55**
	<i>p</i> Ниво значајности	0.00
	N	100
ZPn	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.71**
	<i>p</i> Ниво значајности	0.00
	N	100
ZPs	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	0.42**
	<i>p</i> Ниво значајности	0.00
	N	100

* Корелације значајане на нивоу 0.05

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Pearson-ов коефицијент корелације је открио значајну повезаност између нивоа LMX и димензија задовољства послом у оба сектора. Димензије „сам посао“, „плата“ и „сарадници“ у туристичком сектору показују благу позитивну повезаност. Слична, значајнија повезаност постоји између нивоа LMX и димензије „промоција“ ($r(100) = 0.46$, $\rho < 0.01$), док је јача, позитивна повезаност између нивоа LMX и димензије „однос са надређеним“, $r(100) = 0.63$, $\rho < 0.01$.

Коефицијенти корелације су интензивнији у јавном сектору између нивоа размене лидера и следбеника и аспеката задовољства послом. Значајна, позитивна повезаност је са димензијом „сам посао“, „промоција“ и „односи са сарданицима“. Веома јака повезаност је између нивоа LMX и димензије „однос са надређеним“, $r(100) = 0.71$, $\rho < 0.01$. Димензија задовољства послом „плата“ је најслабије повезана са нивоом LMX у јавном сектору ($r(100) = 0.20$, $\rho < 0.05$).

Упоредивањем разлика између коефицијената корелације за туристички и јавни сектор прорачунато је уз помоћ Fisher-овог z testa трансформације⁵, односно израчунавањем вредности z за процену значајнијих разлика између два коефицијента корелације $r(a)$ и $r(b)$ у два независна узорка. Уколико је $r(a)$ већи од $r(b)$, добијена

⁵<http://vassarstats.net/rdiff.html>, 2016.

вредност z има ће позитиван предзнак, у супротном има ће негативан. Ако је вредност z по апсолутној вредности већа од 1.96 постоје статистички значајне разлике међу коефицијентима корелације.

Fisher-ова z трансформација за аспекте задовољства послом и нивоа LMX између туристичког и јавног сектора је следећа:

- Корелација између LMX и задовољства самим послом је статистички сигнификантно већа у туристичком сектору него одговарајућа корелација у јавном сектору ($z = -2.28 > 1.96$).

Истраживачи верују да висок квалитет размене између лидера и следбеника није само у наградама и промоцији које утичу на њихове радне перформансе, него и у унутрашњем задовољству запослених у смислу независности и радних изазова. Висок ниво LMX (Dansereau са сарадницима, 1975; Graen, 1976; Graen, Uhl-Bien, 1995; Liden, Graen, 1980; Liden са сарадницима, 1993) указује да запослени имају поверења у своје руководиоце, траже изазовније послове, добијају више пажње и подршке од руководиоца, више сарађују са својим колегама (Kramer, 1995), посвећенији су организацији и имају позитивне ставове. Све наведено доприноси задовољству послом са последицама као што су побољшање организационих перформанси.

11.2. Испитивање корелација између LMX и димензија личности према теорији великих пет

Екстраверзија представља тенденцију запослених да буду друштвени, упорани, активни и ентузијастични. Пријатност указује на несебичност и разумевање за друге. Савесност се састоји од два повезана аспеката: достигнућа и поузданост. Висок ниво неуротицизма представља тенденцију запослених да показују низак ниво емоционалне стабилности и да имају негативна искуства (анксиозност, несигурност и непријатељства) која утичу на радно окружење. Висок ниво отворености за искуства карактерише особе које су креативне и имају нове идеје.

Табела 34: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и димензија личности у туристичком сектору

		LMX
BF1e	r Pearson-ов коефицијен корелације	.12
	p Ниво значајности	.22

	N	100
BFIp	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.12
	<i>p</i> Ниво значајности	.21
	N	100
BFIi	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.22*
	<i>p</i> Ниво значајности	.03
	N	100
BFIin	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	-.08
	<i>p</i> Ниво значајности	.44
	N	100
BFIo	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.20*
	<i>p</i> Ниво значајности	.05
	N	100

* Корелације значајане на нивоу 0.05

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Табела 35: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и димензија личности у јавном сектору

		LMX
BFIe	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.22*
	<i>p</i> Ниво значајности	.03
	N	100
BFIp	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.12
	<i>p</i> Ниво значајности	.24
	N	100
BFIi	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.03
	<i>p</i> Ниво значајности	.73
	N	100
BFIin	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	-.25*
	<i>p</i> Ниво значајности	.01
	N	100
BFIo	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	-.01
	<i>p</i> Ниво значајности	.89
	N	100

* Корелације значајане на нивоу 0.05

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Ниво LMX и димензије личности „савесност“ и „отворености“ показује значајнију позитивну повезаност у туристичком сектору. У јавном сектору, позитивна повезаност је између ниво LMX и димензије личности „екстраверзија“ ($r(100) = 0.22$, $\rho < 0.05$), а негативна повезаност између нивоа размене лидера и следбеника и димензије „неуротицизам“ ($r(100) = -0.25$, $\rho < 0.05$). Друштвеност,

која карактерише особе са високим нивоом екстравертности, омогућава запосленом да успостави добру комуникацију са надређеним, што може да допринесе и бољим односима са надређеним. У туристичком сектору организације су са релативно малим бројем запослених, и међу њима постоји могућност честе и блиске комуникације и без високог ниво екстравертности запосленог. У јавном сектору су односи у великој мери засновани на хијерархији што није повољно окружење за успостављање добре комуникације између надређених и запослених. Стога је висок ниво екстравертности запосленог добар предуслов за иницирање комуникације са надређеним, те је у овом сектору раст екстравертности праћен и растом нивоа LMX. У туристичком сектору савесност позитивно корелира са нивоом LMX, што значи да са растом савесности расте и ниво LMX, што није ситуација у јавном сектору, где је ова корелација несигнификантна. Највећи део туристичких организација је у приватном сектору, где је награђивање засновано и на радним перформансама, које су у одређеној мери засноване и на нивоу савесности коју испољава запослени, што утиче и на ниво поверења који запослени има према надређеном (који награђује ове перформансе). Чињеница да у јавном сектору нема значајне корелације између савесности и нивоа LMX, даје одређену информацију о томе да у јавном сектору нису у довољној мери издиференцирани системи награђивања и напредовања према радним перформансама запослених (за које би у одређеној мери требао бити одговоран надређени).

У јавном сектору је раст негативне афективности праћен опадањем нивоа LMX, док код туристичког сектора нема значајне корелације између негативне афективности и нивоа LMX. Један од разлога за добијени резултат може бити управо незадовољство запослених у јавном сектору хијерархијским односом са надређеним што негативно афективној особи може да онемогућава успостављање односа поверења са надређеним.

11.3. Испитивање корелација између LMX и организационе посвећености

Студије организационе посвећености указују да су бенефиције, као што су пензије и награде, фактори који доприносе организационој посвећености (Goldberg са сарадницима, 1989), а на ове факторе значајно утиче и однос са надређеним.

Табела 36: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и организационе посвећености у туристичком сектору

		LMX
EP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.49**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100
DP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.13
	<i>p</i> Ниво значајности	.22
	N	100
NP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	-.01
	<i>p</i> Ниво значајности	.88
	N	100

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Табела 37: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и организационе посвећености у јавном сектору

		LMX
EP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.63**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100
DP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	-.03
	<i>p</i> Ниво значајности	.78
	N	100
NP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.13
	<i>p</i> Ниво значајности	.20
	N	100

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Значајан коефицијент корелације у оба сектора забележен је само у емотивној посвећености између организационе привржености и нивоа размене између лидера и следбеника. У туристичком сектору Pearson-ов коефицијент корелације је $r(100) = 0.49$, $p < 0.01$, док је у јавном сектору нешто значајнији $r(100) = 0.63$, $p < 0.01$.

Fisher-ова z трансформација за емотивну посвећеност и нивоа LMX између туристичког и јавног сектора показала је да не постоје статистички сигнификантна разлика ($z = -1.43$).

Перцепција запослених о нивоу размене са надређеним је позитивно повезана са организационом привржености. Први разлог, надређени знају да ће запослени који уживају њихово поверење повољно или позитивно одговорити на захтеве, чиме се повећава укупан посвећеност организације (Cogliser са сарадницима, 2009). Други

разлог, запослени који имају високу посвећеност према свом послу, имају добре односе са својим претпостављеним (Graen, Scandura, 1987).

11.4. Испитивање корелација између LMX и организационе правде

Перцепција организационе правде је веза која се развија између запосленог и организације у складу са фер третманом у организацији, тј. фер односа према запосленом.

Табела 38: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и организационе правде у туристичком сектору

		LMX
DPr	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.54**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100
PP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.71**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100
IP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.75**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Табела 39: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и организационе правде у јавном сектору

		LMX
DPr	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.44**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100
PP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.75**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100
IP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	.84**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Повезаност између нивоа размене лидера и следбеника и организационе правде у туристичком и јавном сектору је веома значајна, тако да су резултати приближни. Pearson-ов коефицијент корелације је открио умерену повезаност између

нивоа LMX и дистрибутивне правде у оба сектора. Процедурална правда у туристичком сектору ($r(100) = 0.71, \rho < 0.01$) и у јавном сектору ($r(100) = 0.75, \rho < 0.01$) има значајнију повезаност. Најјачу повезаност показала је интеракцијска правда и то у туристичком сектору $r(100) = 0.75, \rho < 0.01$, док је у јавном сектору $r(100) = 0.84, \rho < 0.01$.

Fisher-ова z трансформација за све три димензије организационе правде и нивоа LMX између туристичког и јавног сектора показала је да не постоје статистички значајне разлике (дистрибутивна правда $z = 0.89$; процедурална правда $z = -0.58$; интеракцијска правда $z = -1.65$).

Ако запослени себе виде као део организације, вероватно да ће делети успехе и неуспехе са организацијом. У таквом окружењу, руководство игра неизбежну улогу. Истраживачи су мишљења у вези са правдом, да она у потпуности не омогућава сагледавање концепта организационе правде, јер нема конкретне мере за процену допринос запослених у организацији и да је због тога тешко дати конкретан одговор везан за правду (Cronzано са сарадницима, 2001).

11.5. Испитивање корелација између LMX и намере промене посла

Узроци флукуације запослених могу бити радно окружење, руководство, систем плата, незадовољство радом и свакако лични и организациони проблеми. У већини случајева, истраживачи су испитали намеру промене посла, а не стварну промену. Запослени који нису задовољни својим послом имаће негативне ставове за свој посао, али и позитивне ставове за напуштањем организације. Ако запослени мисле да имају алтернативу да нађу други посао или добију бољу понудуу другој организацији, у том случају вероватно ће подстаћи намеру о промени посла.

Табела 40: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и намере промене посла у туристичком сектору

		LMX
LMX	r Pearson-ов коефицијен корелације	1
	p Ниво значајности	
	N	100
NPP	r Pearson-ов коефицијен корелације	-.60**
	p Ниво значајности	.00
	N	100

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Табела 41: Pearson-ов коефицијен корелације између LMX и намере промене посла у јавном сектору

		LMX
LMX	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	1
	<i>p</i> Ниво значајности	
	N	100
NPP	<i>r</i> Pearson-ов коефицијен корелације	-.44**
	<i>p</i> Ниво значајности	.00
	N	100

** Корелације значајане на нивоу 0.01

Повезаност између нивоа размене између лидера и следбеника и намере промене посла је умерено негативна у туристичком сектору $r(100) = -0.60$, $p < 0.01$, а у јавном сектору $r(100) = -0.44$, $p < 0.01$. Код запослених који имају низак квалитет размене LMX, намере промене посла је јача, него код запослених са вишим нивоом размене лидера и следбеника (Gerstner, Day, 1997). С друге стране, истраживача у неким студијама су изнели да однос може бити „кружан“ између нивоа LMX и намере промене (Morrow са сарадницима, 2005; Collins, 2007). Оба екстрема, низак и висок квалитет размене између лидера и запослених има тенденцију да повећава намеру промене посла. У првом случају, због осећаја „истиснутости“ или занемаренисти у организацији, а у другом, због осећаја велике важности у организацији. Међутим, према Collins-у (2007) запослени са врло ниским квалитетом размене су заправо мање вероватно да ће променити посао или дати отказ због одсуства алтернатива за ново запослење.

Fisher-ова z трансформација за намеру промене посла и нивоа LMX између туристичког и јавног сектора показала је да не постоји статистички значајна разлика ($z = 1.53$).

На основу до сада наведених резултат може се констатовати да је хипотеза *X1- Постоји сигнификантна корелација између ниво LMX и димензија задовољства послом, организационе посвећености и организационе правде у туристичком и јавном сектору* делимично потврђена за оба сектора у делу који се односи на димензије организационе посвећености. Истраживањем је утврђено да постоји сигнификантна корелација између нивоа LMX и емотивне привржености

организацији. За димензије задовољства послом и организационе правде хипотеза је потврђена.

Хипотеза Х1а- Постоји значајнија корелација између ниво LMX и димензија личности у туристичком и јавном сектору је делимично потврђена у делу који се односи на црте личности „савесност“ и „отвореност“ у туристичком сектору, а у јавном сектору за црте личности „екстраверзија“ и „неуротицизам“.

На основу добијених резултата за хипотезу Х1б- *Конструкт LMX је негативно повезан са намером промене посла у туристичком и јавном сектору може се констатовати да је хипотеза потврђена за оба сектора.*

12. МУЛТИПЛЕ РЕГРЕСИОНЕ АНАЛИЗЕ У КОЈИМА ЈЕ КРИТЕРИЈУМСКА ВАРИЈАБЛА LMX

12.1. Скуп предиктора –димензије задовољства послом

Регресиони модел за туристички сектор је сигнификантан на нивоу $\rho = .00$, у којем је критеријумска варијабли размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије задовољства послом.

Табела 42: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.69 ^a	.47	.45	.75

Табела 43: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободе	Средина квадрата	F	ρ -ниво значајности
1	Регресија	47.30	5	9.46	16.87	.00^a
	Резидуал	52.72	94	.56		
	Укупно	100.02	99			

Табела 44: Парцијални допринос предиктора

Модел	Beta	t	ρ -ниво значајности
1	(Constant)	-1.57	.12
	ZP	-.03	.70
	ZPI	.04	.66
	ZPr	.19	.05
	ZPn	.52	.00
	ZPs	.19	.02

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.69$, док је скупом предиктора објашњено око 47% варијабилности критеријумске варијабли. На основу добијених резултата може се рећи да постоји средњи ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Сигнификантан допринос предикцији критеријумске варијабли имају аспекти задовољства послом „промоција“, „однос са надређеним“ и „однос са сарадницима“. Коефицијент корелације има позитиван предзнак што

указује да на ниво квалитета размене са својим надређеним код запослених у туристичком сектору имају добри односи са сарадницима, али и промоција.

Регресиони модел за јавни сектор је сигнификантан на нивоу $p = .00$, у којем је критеријумска варијаблa размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије задовољства послом.

Табела 45: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.74 ^a	.55	.52	.70

Табела 46: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободе	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
1	Регресија	55.78	5	11.16	22.49	.00^a
	Резидуал	46.63	94	.50		
	Укупно	102.41	99			

Табела 47: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ-ниво значајности
1	(Constant)	-.73	.46
	ZP	.09	.89
	ZP1	-.02	.83
	ZPr	.14	1.38
	ZPn	.54	6.02
	ZPs	.11	1.30

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.74$, док је скупом предиктора објашњено око 55% варијабилности критеријумске варијабле. На основу добијених резултата може се рећи да постоји виши ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Статистички значајан бета коефицијент са критеријумском променљивом има само димензија задовољства послом „однос са надређеним“ (вишег интензитета, позитивног предзнака), што указује да је у јавном сектору ниво квалитета LMX одређен добрим и квалитетним односом са

предпостављеним, јер на друге варијабле (осим односа са сарадницима) запослени немају утицаја.

Хипотеза Х2- Димензије задовољства послом су предиктори нивоа LMX у туристичком и јавном сектору је делимично потврђена у туристичком сектору за аспекте задовољства послом „промоција“, „однос са надређеним“ и „однос са сарадницима“, а у јавном сектору за аспект задовољства послом „однос са надређеним“.

12.2. Скуп предиктора – димензије личности

Регресиони модел за туристички сектор није значајан за критеријумску варијаблу размене лидера и следбеника (LMX) и скупа предиктора димензије личности.

Табела 48: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.28 ^a	.08	.03	.99

Табела 49: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободe	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
1	Регресија	7.73	5	1.55	1.58	.17 ^a
	Резидуал	92.29	94	.98		
	Укупно	100.02	99			

Табела 50: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ-ниво значајности
1	(Constant)	-.09	.93
	BFIe	-.03	.77
	BFIp	.03	.81
	BFI _s	.20	1.64
	BFI _n	.05	.43
	BFI _o	.18	1.59

Регресиони модел за јавни сектор није значајан за критеријумску варијаблу размене лидера и следбеника (LMX) и скупа предиктора димензије личности.

Табела 51: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.31 ^a	.09	.05	.99

Табела 52: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободе	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
1	Регресија	9.87	5	1.97	2.00	.08 ^a
	Резидуал	92.55	94	.98		
	Укупно	102.41	99			

Табела 53: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ-ниво значајности
1	(Constant)	2.58	.01
	BFIe	.22	1.79
	BFIp	-.03	-.23
	BFIi	-.04	-.30
	BFI _n	-.21	-1.99
	BFI _o	-.10	-.93

Димензије личности „великих пет“ немају заједнички утацај на ниво размене лидера и следбеника ни у једном од испитиваних сектора.

12.2.1. Скуп предиктора – димензије личности и утицај полне структуре

Регресиони модел за пол мушки је значајан на нивоу $\rho = .00$, у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије личности.

Табела 54: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		
		R ²	R ²	Стд. грешка
1	.55 ^a	.30	.24	.94

Табела 55: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободе	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
1	Регресија	28.81	5	4.96	5.57	.00^a
	Резидуал	58.79	66	.89		
	Укупно	83.60	71			

Табела 56: Парцијални доприноси предиктора

Модел		Beta	t	ρ-ниво значајности
1	(Constant)		1.37	.17
	BFIe	.37	3.19	.00
	BFIp	-.11	-.80	.43
	BFI _s	.24	1.91	.06
	BFI _n	-.24	-1.83	.07
	BFIo	-.22	-2.03	.05

На узорку женски пол није показан сигнификантан утицај.

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.55$, док је скупом предиктора објашњено око 30% варијабилности критеријумске варијабле. Добијени резултати указују да постоји средњи ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Статистички значајне парцијалне доприносе предикцији критеријумске варијабле имају само црте личности „екстраверзија“ (позитивног предзнака) и „отвореност за идеје“ (негативног предзнака). Из добијених резултата закључујемо да испитаници мушког пола имају више ентузијазма и да су комуникативнији, што погодује раду у организацијама из наведених сектора, али црта личности „отвореност“ са негативним предзнаком указује да стално изношење нових идеја не погодује квалитетнијој изградњи нивоа LMX.

12.2.2. Скуп предиктора – димензије личности и истовремени утицај на полну структуру и сектор

Регресиони модел за пол мушки у туристичком сектору је значајан на нивоу $\rho = .05$, у којем је критеријумска варијаблa размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије личности.

Табела 57: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.51 ^a	.26	.15	.93

Табела 58: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободe	Средина квадрата	F	ρ -ниво значајности
1	Регресија	10.85	5	2.17	2.50	.05^a
	Резидуал	31.31	36	.87		
	Укупно	42.15	41			

Табела 59: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ -ниво значајности
1 (Constant)		-.09	.93
BFIe	.34	2.08	.04
BFIp	-.08	-.41	.68
BFIi	.32	1.72	.09
BFIin	-.03	-.19	.85
BFIo	-.05	-.29	.77

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.51$, док је скупом предиктора објашњено око 26% критеријумске варијаблe. Добијени резултати указују да постоји средњи ниво повезаности критеријума и предикторских варијаблa. Статистички значајан бета-коефицијент са критеријумском варијаблом има само црта личности „екстраверзија“ (нижег интензитета и позитивног предзнака). Добијени резултати показују да висок ниво екстравертности код испитаника мушког пола у туристичком сектору има утицај на висок ниво размене са својим лидером.

Регресиони модел за пол мушки у јавном сектору је значајан на нивоу $\rho = .03$, у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије личности.

Табела 60: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.63 ^a	.40	.27	.93

Табела 61: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободe	Средина квадрата	F	ρ -ниво значајности
1	Регресија	13.46	5	2.70	3.14	.03^a
	Резидуал	20.36	24	.86		
	Укупно	34.02	29			

Табела 62: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ -ниво значајности
1	(Constant)	2.10	.05
	BFIe	.30	.11
	BFIp	-.24	.28
	BFI _s	.26	.13
	BFI_n	-.46	.03
	BFI_o	-.49	.01

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.63$, док је скупом предиктора објашњено око 40% варијабилности критеријумске варијабле. Добијени резултати указују да постоји виши ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Статистички значајне парцијалне доприносе предикцији критеријумске варијабле имају само црте личности „негативна афективност“ (негативног предзнака) и „отвореност за идеје“ (средњег интензитета и негативног предзнака). Добијени резултати показују да негативна афективност испитаника мушког пола у јавном сектору има утицај на ниво размене са својим лидером, али негативан. Теже подносе стресне ситуације, немају добру комуникацију, а бројним идејама можда више

„гуше“ своје предпостављене, него што се ове идеје препознају од стране лидера као корисне.

На узорку женски пол није показан сигнификантан утицај.

Хипотеза ХЗ- Димензије личности према полној структури су предиктори нивоа LMX у туристичком и јавном сектору је делимично потврђена. Према полној структури утицај има мушки пол за црте личности „екстраверзија“ и „отвореност“. Такође истовремени утицај пола и сектора, мушки пол је показао да утиче на ниво размене са својим лидером са цртом личности „екстраверзија“ у туристичком сектору, а „неуротицизам“ и „отвореност“ у јавном сектору.

12.3. Скуп предиктора - димензије организационе посвећености

Регресиони модел за туристички сектор је значајан на нивоу $\rho = .00$, у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије организационе посвећености.

Табела 63: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.49 ^a	.24	.21	.89

Табела 64: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободe	Средина квадрата	F	ρ -ниво значајности
1	Регресија	23.60	3	7.87	9.88	.00^a
	Резидуал	76.43	96	.80		
	Укупно	100.02	99			

Табела 65: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ -ниво значајности
1	(Constant)	2.10	.04
	EP	.48	5.23
	DP	.18	.86
	NP	-.02	.81

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.49$, док је скупом предиктора објашњено око 24% варијабилности критеријумске варијабле. На основу добијених резултата може се рећи да постоји средњи ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Статистички значајан бета коефицијент са критеријумском варијаблом има само димезија организационе посвећености „емотивна посвећеност“ (вишег интензитета и позитивног предзнака), што указује да у туристичком сектору запослени имају повољан третман што доводи до афективне привржености организацији.

Регресиони модел за јавни сектор је значајан на нивоу $p = .00$ у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије организационе посвећености.

Табела 66: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.65 ^a	.42	.40	.79

Табела 67: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободе	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
1	Регресија	43.03	3	14.32	23.19	.00^a
	Резидуал	59.39	96	.63		
	Укупно	102.41	99			

Табела 68: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ-ниво значајности	
1	(Constant)		2.26	.026
	EP	.66	8,16	.00
	DP	-.17	-2.18	.03
	NP	.00	.02	.99

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.65$, док је скупом предиктора објашњено око 42% варијабилности критеријумске варијабле. На основу добијених резултата може се рећи да постоји средњи ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Статистички сигнификантан парцијалан допринос предикцији критеријумске варијабле дају димензије организационе посвећености

„емотивна посвећеност“ (високог интензитета и позитивног предзнака) и „доследна посвећеност“ (ниског интензитета и негативног предзнака). Ово показује да је јавни сектор и поред бројних предности (дужина годишњег одмора, плаћено одсуство, различите накнаде и др.) ипак под притиском промена које треба да уследе. Један од показатеља је и да ће предпостављени одлучивати које је прекобројан.

Хипотеза Х4- Димензије организационе посвећености су предиктори нивоа LMX у туристичком и јавном сектору је делимично потврђена у туристичком сектору за димензију организационе посвећености „емотивна посвећеност“, а такође је делимично потврђена и у јавном сектору за димензије организационе посвећености „емотивна и доследна“.

12.4. Скуп предиктора - димензије организационе правде

Регресиони модел за туристички сектор је сигнификантан на нивоу $\rho = .00$, у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије организационе правде.

Табела 69: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.79 ^a	.59	.58	.65

Табела 70: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободе	Средина квадрата	F	ρ -ниво значајности
1	Регресија	58.93	3	19.64	45.89	.00^a
	Резидуал	41.09	96	.43		
	Укупно	100.02	99			

Табела 71: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ -ниво значајности
1	(Constant)	.99	.32
	DPr	.13	1.53
	PP	.24	1.90
	IP	.47	3.84
			.00

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.79$, док је скупом предиктора објашњено око 59% варијабилности критеријумске варијабле. На основу добијених резултата може се рећи да постоји виши ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Статистички значајан бета коефицијент са критеријумском варијаблом има само димезија организационе правде „интеракцијска правда“ (ниског интензитета и позитивног предзнака), што указује да у туристичком сектору запослени имају добре међуљудске односе.

Регресиони модел за јавни сектор је сигнификантан на нивоу $p = .00$, у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (LMX), а скуп предиктора димензије организационе правде.

Табела 72: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		
		R ²	R ²	Стд. грешка
1	.85 ^a	.73	.72	.54

Табела 73: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободe	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
1	Регресија	74.48	3	24.83	85.33	.00^a
	Резидуал	27.93	96	.29		
	Укупно	102.41	99			

Табела 74: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ-ниво значајности
1	(Constant)	-1.14	.26
	DPr	.12	2.14
	PP	.22	2.50
	IP	.60	6.41

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.85$, док је скупом предиктора објашњено око 73% варијабилности критеријумске варијабле. На основу добијених резултата може се рећи да постоји висок ниво повезаности критеријума и предикторских варијабли. Статистички значајан парцијални допринос критеријумске варијабле имају све три димензије организационе правде „дистрибутивна правда“,

„процеурална правда“ и „интеракцијска правда“. Добијени резултати показују да перцепција правдености у јавном сектору значајно утиче на квалитет нивоа размене лидера и запослених.

Хипотеза *X5*- Димензије организационе правда су предиктори нивоа *LMX* у туристичком и јавном сектору је у потпуности потврђена у јавном сектору, а делимично је потврђена у туристичком сектору за варијаблу „интеракцијска правда“.

12.5. Предиктор - намера промене посла

Регресиони модел за туристички сектор је значајан на нивоу $p = .00$, у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (*LMX*), а предиктор намера промене посла.

Табела 75: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.60 ^a	.36	.35	.81

Табела 76: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободe	Средина квадрата	F	ρ-ниво значајности
1	Регресија	35.94	1	35.94	54.96	.00^a
	Резидуал	64.08	98	.65		
	Укупно	100.02	99			

Табела 77: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ-ниво значајности
1	(Constant)	24.17	.00
	NPP	-7.41	.00

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.60$, док је скупом предиктора објашњено око 36% варијабилности критеријумске варијабле. На основу добијених

результата може се рећи да постоји средњи ниво повезаности критеријума и предикторске варијабле. Статистички значајан бета коефицијент са критеријумском варијаблом има намера промене посла у негативном смеру. Добијени резултат указује да намера промене посла негативно утиче на ниво квалитета размене лидера и следбеник у туристичком сектору, али није у свим случајевима проузрокован slabим односом са надређеним. У раду је истакнуто који су проблеми око напуштања посла у туристичком сектору.

Регресиони модел за јавном сектор је значајан на нивоу $\rho = .00$, у којем је критеријумска варијабла размена лидера и следбеника (LMX), а предиктор намера промене посла.

Табела 78: Коефицијент мултипле корелације

Модел	R	Кориговани		Стд. грешка
		R ²	R ²	
1	.44 ^a	.19	.18	.92

Табела 79: Процена значајности регресионог модела

Модел		Сума квадрата	Степен слободе	Средина квадрата	F	ρ -ниво значајности
1	Регресија	19.81	1	19.81	23.51	.00^a
	Резидуал	82.60	98	.84		
	Укупно	102.41	99			

Табела 80: Парцијални доприноси предиктора

Модел	Beta	t	ρ -ниво значајности
1	(Constant)	18,11	,00
	NPP	-,44	-4,85
			,00

Коефицијент мултипле корелације износи $R = 0.44$, док је скупом предиктора објашњено око 19% варијабилности критеријумске варијабле. На основу добијених резултата може се рећи да постоји низак ниво повезаности критеријума и предикторске варијабле. Статистички значајан бета коефицијент са критеријумском варијаблом има намера промене посла у негативном смеру. Добијени резултат указује

да намера промене посла негативно утиче на ниво квалитета размене лидера и следбеник у јавном сектору, односно да су запослени под утицајем најављених отпиштања, него стварне жеље о промени, те је и сам проценат низак.

Хипотеза Х6- Предктор намера промене посла негативно утиче на ниво LMX у туристичком и јавном сектору је у потпуности потврђена.

13. ДИСКУСИЈА

Основни циљ истраживања био је утврђивање корелата квалитета на индивидуалном и организационом нивоу у односима лидер-следбеник, као и упоређивање добијених резултата по сервисним секторима. Т-тест за наведене групе по полу утврдио је да постоји статистички значајне разлике између подгрупа у скоровима на варијабли „нормативна посвећеност“, односно скорови су виши за подгрупу „мушко“. Резултати истраживања упућују да мушкарци имају обавезе према организацији у којој раде, али и да осећају потребу да остану. Тест разлика између сектора и варијабли уочио је значајније разлике за све димензије задовољства послом, „емотивну и нормативну посвећеност“, „процедуралну и интеракцијску правду“. Резултати показују да су скорови знатно виши у туристичком него у јавном сектору, што указује да запослени у организацијама у туризму имају квалитетније односе са својим лидерима, задовољнији су послом, имају добру комуникацију, више су привржени према организацији. Резултати анализе варијанси за групе година живота и нивоа LMX показали су да нема значајнијих разлика у оба сектора. Значајније разлике на основу добијених резултата су уочене између групе година радног стажа у јавном сектору. Запослени у јавном сектору имају знатно више скорове на ниво LMX за групе година радног стажа „до 5“ и „21+“, „6-10“ и „11-15“, „6-10“ и „21+“ и „16-20“ и „21+“.

За испитивање наведеног приступило се тестирању хипотезе *X1- Постоји сигнификантна корелација између ниво LMX и димензија задовољства послом, организационе посвећености и организационе правде у туристичком и јавном сектору* и *X1a- Постоји значајнија корелација између ниво LMX и димензија личности у туристичком и јавном сектору*.

Коефицијент корелације између димензија задовољства послом „промоција“ и нивоа размене између руководиоца и запослених није толико изражен колико се очекивало. У јавном сектору овај аспект задовољства послом је у великој мери инструментализован, док је у туристичком сектору могућ у оквирима хотелских организација или туроператорима. Када говоримо о промоцији врло важан фактор је величина и структура организације. Код нас, туристичке агенције и са лиценцом организатора путовања су углавном састављене од малог броја запослених (од 3 до 6 особа), те је само напредовање мање значајно од рецимо, плате, односно процента

оствареног од продаје аранжмана. Слична ситуација је и са запосленима у ресторанима и кафе баровима. Власник проналази доброг и квалитетног менаџера (тзв. „out source“), изван запослених у свој организацији. Тако имамо да једна особа води више угоститељских објеката у једном граду. Јавни сектор има два начина промоције. Први, формалан у складу са систематизацијом и звањима за свако радно место, која зависи од година радног стажа проведеног у организацији и степена школске спреме. Овакав вид напредовања је ограничен највишим звањем за одређену стручну спрему, а мења се са навршених једне, три или пет година стажа уз препоруке шефа. Други, условно речено „неформални“ обухвата промоцију у оквиру стручне спреме и систематизације, односно кад запослени напредује на позицију шефа, помоћника, саветника или највише руководеће функције, уз помоћ надређених позиционираних високо на хијерархијској лествици. Задовољство односом са надређеним и односом са сарадницима показује да је важна категорија у изградњи квалитетног односа за оба сектора. Запослени у јавном сектору имају значајнију корелацију задовољства самим послом и нивом размене са својим руководиоцима из наведених разлога. Плата у јавном сектору није толико значајна, колико је значајан добар однос и са колегама и са шефовима, те је и сама повезаност између плате и ЛМХ најслабија. Плата у јавном сектору је прописана коефицијентима за свако радно место и вредности коефицијента. У Србији не постоји јединствен обрачун плата за јавни сектор, него се плата обрачунава за сваки подсектор засебно, зато су и дати различити одговори. У туристичком сектору задовољство платом такође показује да није значајније повезано са нивом размене са предпостављеним, јер зависи од тржишних услова.

Значајнија корелација са димензијом екстраверзије потврђује да особе са високим нивоом екстраверзије успостављају односе са великим бројем људи, што је и карактеристично за јавни сектор. Присутност оптимизма и позитивних емоција значајно доприносе свакодневном раду. Негативна емоционалност не омогућава висок ниво размене између лидера и следбеника, а пословни исходи су слаби. У контексту јавног сектору ова димензија личности није пожељна, јер спутава остале чланове тима или организације у спровођењу својих радних активности, а како се говори о сектору услуга, непријатне консеквенце могу трпети и даваоци и корисници услуга. Неуротицизам у јавном сектору негативно утиче на ниво размене лидера и следбеника. У јавном сектору, запослени се бирају по конкурсима уз прилагање формалне документације (ниво едукације, извод из држављанства, потврда да особа

није кривично гоњена, осуђивана итд), али без психолошких упитника и провера. Отвореност за идеје није показала повезаност са нивом LMX у јавном сектору, али је позитивно повезана у туристичком сектору. Послови у туристичком сектору захтевају нове идеје, али опште стање тржишта, као и слаба економска моћ, довели су до тога да руководиоци (власници/менаџери) послују на сигурно и проверено (не преузимају ризикантне потезе у пословању), а запослени примају плату која је релативно редовна. Савесност је у значајној корелацији са нивом размене лидера и следбеника у туристичком сектору, што показује да је та димензија личности добар предиктор односа LMX. Многи истраживачи сматрају да организациона посвећеност у туристичком сектору, поготово у угоститељству има важну улогу, јер се побољшава квалитет услуга и смањује флукуација запослених.

Емотивна посвећеност организацији показује повезаност са нивом размене лидера и следбеника у оба сектора. Рад у туризму, у овом случају у туристичким агенцијама, хотелима, ресторанима или кафе баровима указује да су запослени спремни да помогну организацији у остваривању зацртаних циљева, а тиме развијају добре односе са предпостављенима. У јавном сектору, запослени су показали значајније вишу релацију између емотивне привржености и нивоа LMX. Консенквенце које произилазе из овакве повезаности може запосленом омогућити напредовање, различите бенефите и повлашћен статус у организацији у односу на друге.

Перцепција организационе правде има три аспекта процедуру, одлуку и међуљудске односе. Све три димензије организационе правде су у значајној корелацији са нивом размене између лидера и следбеника у оба сектора, јер се на пример, фер плата, правично одлучивање и добра комуникација. Према Masterson-у са сарадницима (2000) интеракцијска правда је снажан предиктор нивоа LMX у односу на друге димензије организационе правде, што су оба сектора и потврдила на испитаном узорку.

У циљу провере хипотезе *X16- Конструкт LMX је негативно повезан са намером промене посла у туристичком и јавном сектору*, добијени су следећи резултати.

Узрок намера промене посла може бити радно окружење, руководство, систем плата, незадовољство радом, као и лични или организациони проблеми. Ако

запослени мисле да имају могућности да напусте садашњу организацију и нађу други посао, вероватно ће подстаћи намеру промене. У многим случајевима истраживачи (Mobley, 1977; Kim са сарадницима, 2010; Mitchel, 1981) су испитивали саму намеру промене посла. Туристички сектор карактерише честе промене запослених како је истакнуто у раду. На узетом узорку испитаници из туристичког сектора показали су да имају сигнификантну, негативну повезаност између намере промене посла и нивоа размене са својим лидером. Слични показатељи су и у јавном сектору. У туристичком сектору плата и немогућност напредовања су предиктори намере да напусте организацију. Са друге стране, запослени у јавном сектору имају притисак рационализације, а код старијих испитаника ово је повећано одсуством доступних алтернатива, што је вероватно проузроковало да су скорови виши за поједине констатације у упитницима.

Тестирањем хипотезе *X2- Димензије задовољства послом су предиктори нивоа LMX у туристичком и јавном сектору* указано је на следеће.

Задовољство послом је веома важан фактор организационог успеха. У оба сектора сигнификантан предиктор квалитета нивоа LMX је димензија задовољства послом „однос са надређеним“, јер конструкт LMX у основи говори о важним аспектима односа са надређеним. Предиктор нивоа размене лидера и следбеника у туристичком сектору су и димензије задовољства послом „промоција“ и „однос са сарадницима“. Како је регресиони коефицијент уз промоцију позитиван, то значи да је раст задовољства промоцијом праћен растом квалитета односа са надређеним. Аналогно је и раст задовољства односом са сарадницима праћен растом квалитета односа са надређеним. Задовољство промоцијом, према упитнику који је коришћен, значи и да је политика промоције фер. Како је надређени особа најодговорнија за промоцију, задовољство овим аспектом посла утиче и на раст квалитета размене између запосленог и надређеног. Однос са сарадницима јесте кључан у туристичким агенцијама, хотелима, ресторанима и кафе баровима. Дobar однос са колегама чини радни тим, који има значајну улогу за оперативно функционисање организације, а што доводи до високих укупних резултата и организације, али и појединаца. Промоција је везана за хотелске објекте и туроператоре, где је запослено више људи и где је установљена хијаррхија. У таквим организацијама квалитет односа са предпостављеним има значајну улогу у даљем напредовању.

Уколико запослени виде надређеног као обзирног и позитивног, имаће обавезу да се у истој мери односе према организацији, што ће резултирати повећаној афективној привржености. Налаз за хипотезу *X4- Димензије организационе посвећености су предиктори нивоа LMX у туристичком сектору и јавном сектору* делимично је потврђен, а показао је да је у туристичком сектору емотивна приврженост предиктор квалитета нивоа размене између лидера и следбеника. Велики део туристичких организација има релативно мали број запослених, те се у овим организацијама успостављају снажни односи међу запосленима, укључујући и однос са надређеним. Стога је афективна приврженост организацији у овом сектору у великој мери базирана на добром односу са сарадницима, укључујући и шефа. Дакле, раст афективне привржености праћен је растом квалитета односа са надређеним. У јавном сектору, афективна и доследна посвећеност су предиктори нивоа LMX. Бројни фактори утичу на овакав резултат регресионе анализе. Првенствено, предност јавног сектора у односу на друге организације је у редовној плати, дужини годишњег одмора, боловању и плаћеним одсуствима, накнадама трошкова превоза са посла и на посао и другим. Део наведених предности је у ингеренцији надређеног (на пример, одсуство ради усавршавања), те висок ниво доследне посвећености утиче и на висок ниво квалитета односа са надређеним.

Иако је претпоставка да *Димензије организационе правда су предиктори нивоа LMX у туристичком и јавном сектору*, добијеним резултатима је делимично потврђена ова хипотеза. У туристичком сектору, као предикт квалитета размене са надређеним истиче се интеракцијска правда. Правичност исхода који запослени добијају у организацији, као и улога у процесу доношења одлука, не утиче, према добијеним резултатима на размену између запослених и менаџера. Сагледавајући туристички сектор, менаџери или власници третирају своје запослене на одговарајући начин, а одлуке које доносе су очекиване, те стога не утичу на повећање квалитета размене између лидера и следбеника, јер су бета коефицијенти уз дистрибутивну и процедуралну правду несигнификантни. Иако ово није случај у свим туристичким подсекторима, већина испитаних квалитет односа са надређеним оцењује међуљудским односом. У јавном сектору, предиктори квалитета нивоа LMX су све три димензије организационе правде, односно код запослених у јавним службама перцепција правдености утиче на квалитетнију изградњу односа са својим претпостављенима.

Туристички сектор карактерише честе промене запослених јер постоји низ разлога да се напусти организација, али су и бројни фактори да се дође у организацију. Фактори могу бити узроковани новом понудом за посао, где ће запослени добити већу плату и имати шансу за унапређење. Запослени ће напустити садашњу организацију зато што жели да унапреди квалитет свог животног стандарда, али и да прими одређене бенефите које нема у тренутној организацији. Уколико је запослени незадовољан садашњим послом, тражиће алтернативу. Промену посла могу подстаћи бројни проблеми, као што су недовољне могућности за промоцију, досада, неквалитетан однос са надређеним, низак ниво укључености у посао (Brown, 2007), али и лични проблеми. Један од значајнијих фактора који утичу на промену посла јесте слаб однос са руководиоцем или менаџером на шта су указале бројне студије за туристички сектор (Woods, McCauley, 1989; Ghiselli са сарадницима, 2001; Tangirala са сарадницима, 2007 и други). На узетом узорку за туристички сектор у овој дисертацији, варијабла „намера промене посла“ сигнификантно негативно доприноси предикцији резултата размене лидера и запослених. Ово се може коментарисати да однос који запослени имају са надређеним у туристичком сектору има одређени квалитет, али и да је присутан виши степен толеранције због укупног стања на тржишту. На истом узорку, јавни сектор је такође показао да намера промене посла значајно негативно доприноси квалитету нивоа LMX, што је и потврђено истраживањима у Америци и Европи (Erdogan, 2002; Shirley, 2003; Sparr, Sonnentag, 2008; и други). У случају јавног сектора ситуација је нешто другачија. Године рада у „сигурној зони“ државне администрације или јавних предузећа доведена је у дисбаланс најавом бројних отпуштању и реорганизацијом. Добијеним резултатима предпоставка *Х6- Предктор намера промене посла негативно утиче на ниво LMX у туристичком сектору и јавном сектору* је потврђена.

ЗАКЉУЧАК

Туристички сектор припада приватном сектору где менаџер или власник организује посао у складу са својим могућностима и знањем. За остваривање организационих циљева, поред бројних спољних фактора (економска снага корисника услуга, слободно време, дужина годишњег одмора, стил живота), утицај има и формирање тима следбеника. Иако се лидери у туристичком сектору везују за организације већег обима типа хотела, ресторана или туроператора, и у организацијама са мањим бројем запослених, лидери имају значајну улогу.

Са друге стране, јавни сектор има своје карактеристике у оперативном функционисању, а најважнија карактеристика је да буде на услузи грађанима. Сведоци смо бројних притужби које грађани имају на рад јавног сектора, од пружања административних услуга (порези, лична документа, изводи из катастра непокретности), до функционисања јавно и јавно-комуналних организација. У циљу повећања одговорности и подизања квалитета пружања услуга грађанима, неопходно је реорганизација и деполитизација јавног сектора. Запослени треба да буду способни да ефикасно одговоре на захтеве и да су у стању да испоруче квалитетну услугу. Ово у знатној мери зависи од способности и капацитета руководиоца који има утицаја на своје запослене у постизању циљева организације, односно испуњавања очекивања јавног истерса.

Квалитетан однос између лидера и следбеника производи низ консеквенци, као што су позитивна повезаност са задовољством посла, организационом приврженошћу и правдом, а умањује се намера код запослених да промене, односно напусте организацију. Ресурси (људство и новац) у данашњим условима пословања имају пресудан значај за опстанак организације на тржишту у сектору услуга.

Истраживање је показало да постоји значајни индивидуални и организациони корелати квалитета између лидера и следбеника у туристичком и јавном сектору. Сви аспекти задовољства послом су сигнификантно позитивно повезани са нивом LMX у оба услужна сектора. Предиктор квалитета размене између надређених и запослених су димензије посла промоција, однос са надређеним и са колегама у организацији у којој раде. За разлику од туристичког, у јавном сектору значајан показатељ квалитета нивоа LMX има однос са надређеним, што потврђују услови у којима јавни сектор данас функционише. У недостатку алтернатива и све укупне

економске ситуације у коме се налази наша земља, сам посао и плата немају значајнији утицај на размену лидера и следбеника, јер не зависе од надређаних.

Показатељ квалитета односа са руководиоцем јесте и емотивна приврженост према организацији, што указује да су запослени у оба сектора спремни да помогну организацији. У случају јавног сектора, запослени су показали да је предиктор квалитета тих односа и доследна посвећеност, јер имају многе предности у односу на друге организације.

Перцепцију правичности запослени у туризму виде кроз размену-комуникацију, првенствено са надређеним, али и са сарадницима. У јавном сектору, показатељ нивоа размене између руководиоца и запослених јесу све три димензије организационе правде, дистрибутивна, процедурална и интеракцијска правда. Без обзира што су услуге главни „производ“ јавног сектора, функционисање, а и сами организациони исходи значајно су повезани са организационом правдом.

Негативану повезаност са LMX конструктом има „неуротицизам“, који у знатној мери утиче на однос са предпостављеним у јавном сектору, што је у овој дисертацији већ наглашено. Црте личности, као што су „савесност“ и „отвореност за идеје“ имају важан допринос квалитету односа са руководиоцем (менаџером) у туристичком сектору.

За последицу слабијег квалитета односа са руководиоцем, код једног дела испитаних истакнуто је да размишљају о промени посла. Намера промене посла је негативно повезана са LMX у оба сектора. Запослени у туризму теже за бољим условима рада (плата, унапређење), док су запослени у јавном сектору у неизвесном положају због рационализације и реорганизације.

Године живота немају утицај на квалитет размене са надређеним у сервисном сектору, што су и бројне друге студије потврдиле. Са друге стране, сигнификантнији утицај на оцене нивоа LMX има јавни сектор. Према типу организације, у оба сервисна сектора показно је да постоје значајније разлике у односима са својим надређенима, јер су другачија правила рада и систем функционисања организације.

Ограничења и практичан бенефит истраживања

Допринос овог истраживања је развој LMX теорије у туристичком и јавном сектору са становишта корелата квалитета размене лидер-следбеник. Одабрани су колерати за које се предпоставило да ће имати значајну предиктивну вредност за квалитет LMX релације, али и корелати који за последицу имају високу, односно ниску вредност LMX.

Добијени резултати могу послужити у раду организација формирањем оперативног тима, при чему се могу избећи све оне негативне консеквенце које не доприносе унапређењу организационих перформанси. Лидер је тај који даје смернице, пружа подршку, ангажује се и оснажује своје следбенике. Иако је ово истраживање органичено на пет фактора (задовољство послом, LMX, организациона псовећеност, организациона правда и намера промене посла), резултати пружају налазе о томе шта чине антеценденте у изградњи квалитета односа размене лидера и запосленог. Ова дисертација садржи резултате који могу бити од значаја за развој LMX теорије у два, специфична сервисна сектора, која нису у довољној мери истраживана у нашем окружењу. Више радова у овој области би било корисно за LMX теорију и праксу.

Литература

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, p. 267-299. New York: Academic Press.
- Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936). Trait names: A psycholexical study. *Psychological Monographs*, 47 (1) , Whole No. 211.
- Anderson, E. (1993), *Value in Ethics and Economics*, London: Harvard University Press.
- Areej, A. A. (2012). Effectiveness of Leader-Member Exchange (LMX) in the Saudi Workplace Context during Times of Organisational Change: An investigation of LMX roles and their potential to enhance employee outcomes, Business School, Department of Human Resource and Marketing Management (HRMM), University of Portsmouth.
- Aryee, S., Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), p. 154-160.
- Avolio, B. J., Brass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J. G. Hunt, A. R. Baliga, H. P. Dachler, C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA: Heath, p. 29-50.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, p. 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: Beyond expectation*, New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organisational Dynamics*, 18 (3), p. 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52 (2), p. 130-139.
- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., Parra, L. F. (2000). User's manual for the Job Descriptive Index (JDI: 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales. In J. M. Stanton and C. D. Crossley (Eds.), *Electronic resources for the JDI and JIG*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Bauer, T. N., Erdogan, B. (2016). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, Oxford University Press, Retrieved from <https://books.google.rs/books?id=M8Q9CgAAQBAJ&pg=PA120&dpg=PA120&d#v=onepage&q&f>
- Baum, T. (2015). *Human resource in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise*, Elsevier Ltd. UK.
- Bauer, T. N., Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, p. 1538-1567.
- Bayles, M. D. (1990). *Procedural justice: Allocating to individuals*. Norwell. MA: Kluwer academic publishers.

- Bedeian, A., Kemery, E., Pizzolatto, A. (1991). Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39, p. 331-343.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., Walker, H. J. (2007). Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, p. 613-631.
- Bernstein, D. A., Nash, P. W. (2008). *Essentials of psychology* (4th ed.). Boston: Cengage Learning. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=4Do-bFrt9tUC>.
- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Vol. 1, p. 43–55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, p. 288-312.
- Blau, P. M. (1994). *Exchange and Power in Social Life*, Wiley Publishing, New York.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks, Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, United Kingdom.
- Brown, C. (2007). Employee Turnover: Push Factors and Pull Factors, available online on <http://retention-magnet.typepad.com/retention/2007/08/employee-turn-2.html>
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 19, p. 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cannon, D. (2002). Building organizational commitment in international hospitality and tourism organizations. In N. D'Annunzio Green, G. Maxwell, S. Watson (Eds.). *Human Resource Management*. London: Continuum.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, p. 476–506.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organization: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 88, No. 2, available online at <http://www.idealibrary.com>

- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T., Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20 (3), p.452-465.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Noe, R. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path of Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), p. 678–707.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, p.425–445.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. In S.W.J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*. New York: Oxford University Press, Vol. 1, p. 526-547.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper, I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, Vol. 12, p. 317-372.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, E. D. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, p. 164–209.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gillard, S. W. (2007). The Management of Organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, p. 34-48.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27(3), p. 324-351.
- Daltom, D. R., Todor, W. D., Krachhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy, *The Academy of Management Review*, 7(1), p. 117-123.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within informal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, p. 46-78.
- Deery, M., Jago, L. (2008). A framework for work-balance practices: Addressing the needs of the tourism industry, *Tourism and Hospitality Research* 9, p. 97-108.
- DeNeve, K. M., Cooper, H. (1998). The happy personality: A metaanalysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, p. 197–229.
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, p. 618-634.
- Drath, W. H., Palus, C. J. (1994). Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro, NC: *Center for Creative Leadership*.
- Драшковић, Б. (2014). Лидер – креатор организационих промена. Докторска дисертација, Универзитет Сингидунум, Београд.

- Duchon, D., Green, S. G., Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitude assessment of antecedents, measure, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 51-60.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38:1715.
- Eder, P., Eisenberger, R., (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior, *Journal of Management*, 34 (55) или available online <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/1/55>.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, p.42–51.
- Erdogan, B. (2002). Leader-member exchange differentiation fairness: evidence of new construct. *Doctoral dissertation*. University of Illinois at Chicago.
- Erdogan, B., Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. In L. L. Neider, C. A. Schriesheim (Eds.): *Leadership*. Greenwich, CT: Information Age.p. 65-114.
- Erdogan, B., Enders, J. (2007). Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader–Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, p. 321–33.
- Galton, F., Eysenck, H. J. (1869). *Hereditary genius*, London, England: Macmillan.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, p.827-844.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2), p. 28-37.
- Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61-81.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five Factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59,p. 1216-1229.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., Swann Jr., W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, Vol. 37, p. 504–528.
- Graen, B. G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, B. G., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years:

Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, Management Department Faculty Publications, Paper 57, Nebraska.

Graen, B. G., Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt, L. Larson (eds). *Leadership Frontiers*. Kent, OH: *Comparative Administration Research Institute*, Kent State University.

Graen, G. B., Liden, R., Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872

Graen, G. B., Novak, M., Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), p. 109-131.

Graen, B. G., Orris, D., Johnson, T. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal Vocational Behavior*, 3, p. 395-420.

Graen, B. G., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, p. 175-208.

Graen, B. G., Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, p. 206-212.

Green, S. G., Anderson, S. E., Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational and Human Decision Processes*, 66, p. 203-214.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theory, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, p. 9-22.

Greenberg, J. (2000). Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes - *A handbook of principles of organizational behavior*, p. 181-195.

Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), p. 365-375.

Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70, p. 777-781.

Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and metaanalysis. *Personnel Psychology*, 40(2), p. 287-322.

Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Halpin, A. W., Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior description. In R. M. Stogdill, A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: *Bureau of Business Research*, Ohio State University.

Hartman, C. C. (2000). Organizational commitment: Method scale analysis and test of effects, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, p.89-109.

Хаџић, О., Недељковић, М., Мајсторовић, Н. (2009). Перцепција подршке супервизорима, димензија личности запослених и њихово задовољство појединим аспектима посла, *Психологија*, вол 42, бр.3, стр.375-392.

Henne, D., Locke, E. A. (1985). Job Dissatisfaction: What are the Consequences? *International Journal of Psychology*, 20, p. 221-240.

Hemphill, J. K., Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus, Ohio: *Bureau of Business Research*, Ohio State University, p. 6-38.

Hersey, P., Blanchard, K. (1976). *Management of Organizational Behavior*. Third edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Hersey, P., Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 86.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to work*. New York, Wiley, 12th Edition. Retrieved from https://books.google.rs/books?hl=en&lr=&id=KYhB-B6kfSMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Herzberg,+Mausner,+Snyderman&ots=nizRKMF1l&sig=vBa9oqY7taiPOPXHLLBNZdTUysI&redir_esc=y#v=onepage&q=Herzberg%2C%20Mausner%2C%20Snyderman&f=false

Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, NY.

Hill, N. C., Ritchie, J. B. (1977). The effect of self-esteem on leadership and achievement: A paradigm and a review. *Group and Organization Studies*, 2, p.491–503.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, CA.

Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice, *Journal of Counselling Psychology*, 6, p. 35-45.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational choices and work environment*, Third edition, Odessa, FL, *Psychological Assessment Resources*.

Hollander, E.P., Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes, *Psychological Bulletin*, 71(5), p. 387-397.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, Vol. 3, No. 4, p. 270-287.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York, p. 47.

- House, R. J., and Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), p. 81-98.
- Howard, A., Wilson, J. (1982). Leadership in a declining work ethic. *California management review*, p. 33-46.
- John, O. P., Donahue, E. M., Kentle, R. L. (1991). The Big Five Inventory-Versions 4a and 54. Berkeley, CA: University of California, Berkeley. *Institute of Personality and Social Research*.
- John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, O. P. John (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research*. New York: Guilford Press. Vol. 2, p. 102–138.
- John, O. P., Naumann, L. P., Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of personality: Theory and research*. New York, NY: Guilford, Vol. 3, p. 114–158.
- Judge, T. A., Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper, E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, Oxford, UK: *Blackwell*, p. 166-198.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 765–780.
- Katzenbach, J., Smith, D. (1994). *The Wisdom of Teams*. New York: *Harperbusiness*.
- Kim, S.Y., Taylor, R. R. (2003). Job Characteristics as Alternative Means of Developing a High Quality LMX Relationship. Submitted to the Organizational Behavior/Organizational Theory/Organizational Development track of the Southern Management Association 2003 Meeting, p. 564-570.
- Kim, B. P., Lee, G., Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), p.591-597.
- Коња, В. (2014). Утицај комуникације лидера и следбеника на организациону посвећеност запослених, *докторска дисертација*, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
- Konja, V., Grubić-Nešić, L., Lalić, D. (2012). Leader-member exchange influence on organizational commitment among serbian hospital workers. *Healthmed*, 6 (11), p.3802-3814.
- Konja, V., Grubić-Nešić, L., Lalić, D. (2013). Leadership in Learning Organizations. *METALURGIJA INTERNATIONAL*, vol. 18, br. 2, str. 241-245.

- Kónya, V., Grubišić-Nešić, L., Matic, D. (2015). The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, No 3, p. 109-128.
- Kramer, M. W. (1995). A Longitudinal Study of Superior-Subordinate Communication During Job Transfers, *Human Communication Research*, Vol. 22, p. 39-64.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology*, Vol. 9, New York: Plenum, p. 91–131 или available online http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Liden, R. C., Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, p.451–465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 662-674.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. In. G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 15, p. 47-120.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, p.43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), p.407 – 416.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. (1969). “What Is Job Satisfaction?”. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 4, p. 309–336.
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of principles of organizational behavior, indispensable knowledge for evidence-based management*, John Wiley & Sons, Ltd, United Kingdom.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Martin, M. J. (2011). Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit, Dissertation submitted to the faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), p.738-748.

- Mathieu, J. F., Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organisational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), p.171-94.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement motivation can be developed, *Harvard Business Review*, 7, p. 6-24.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, p.81-90.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. Jr. (1990). *Personality in adulthood*. New York: Guilford.
- McCrae, R. R., John, O. P. (1991). An Introduction to the Five-Factor Model And Its applications. This article lies in the public domain because it was written for and funded by the Federal government.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchel, J. O. (1981). The Effect of Intentions, Tenure, Personal and Organizational Variables on Managerial Turnover. *Academy of Management Journal*, 24 (4), p.742-751.
- Michaels, C. E., Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffith, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67 (1), p. 53-59.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p. 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 538–551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), p. 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), p. 408-414.
- Mobley, W. H., Sims, H. P., Szilagyi, A. D., Keller, R.T. (1979). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol. 19, p. 195–212.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), p. 845-855.

Morris, J. A., Feldman, D. C. (1988). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9, p. 257-274.

Morrow, P. (1993). The theory and measurement of work commitment, Greenwich, CT.: JAL. Mount, M. K., Barrick, M. R. 1995. The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, p. 152-200.

Maslow, A. H (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, p. 370-396. Retrieved from <http://psychclassics.asu.edu/Maslow/motivation.htm>

Mueller, C. W., Kim, S. W. (2008). The contented female worker: Still a paradox?. In K. A. Hegtvedt, J. Clay-Warner (Eds.), *Justice: Advances in group processes volume 25* (p. 117-150). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=rynLSn6zYRkC>.

Nickson, D. (2007). Human resource management for the hospitality and tourism industry, *Elsevier Ltd*, USA.

Nicolaidis, A. (2008). Services quality, empowerment and ethics in the South African hospitality and tourism industry and the road ahead using ISO 9000/1, *University of Zululand*, Mhlathuze.

Николић, М., Вукођански, Ј., Терек, Е. (2012). Стање лидерства и LMX у предузећима у Србији, *Техника*, vol. 67, бр. 2, стр. 287-291.

Northouse, P. G. (2001). Leadership Theory and Practice (2nd ed.), *Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc*.

O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, p. 492-499.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. (1980). Job Choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65, p. 559-565.

Parisi, A. G., Weiner, S. P. (1999). Retention of employees: Country-specific analyses in a multinational organization. Poster at the Fourteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.

Peabody, D, Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, p. 552-567.

Porter, L., Steer, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p. 603-609.

Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), p. 543-565.

- Ridolphi, J., Seers, A. (1984). Leader behavior versus leader-member exchange: A competitive test. Paper presented at the Southeast Decision Sciences meeting, Williamsburg, VA.
- Rosnow, R. L., Rosenthal, R. (1996). Computing contrasts, effect sizes, and counternulls on other people's published data: General procedures for research consumers. *Psychological Methods*, 1, p. 331-340.
- Rutter, J. B., Fielding, P. J. (1988). Sources of occupational stress: an examination of British prison officers, *Work and Stress*, 2, p. 291-299.
- Saari, L. M., Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, p. 395-407.
- Samad, S. (2006). Procedural and distributive justice: differential effects on employees' work outcomes. *The Business Review*, Cambridge, 5 (2), p. 212-218.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 579-584.
- Scandura, T. A., Pellegrini, E. K. (2003). A Multidimensional Model of Trust and LMX. Submitted to the Organizational Behavior/Organizational Theory/Organizational Development track of the Southern Management Association 2003 Meeting, p. 467-473.
- Schlesinger, L., Heskett, L. (1991). Breaking the cycle of failure in service. *Sloan Management Review*, 32, p. 17-28.
- Schmutte, B. (1999). Emotionsarbeit und ihre Konsequenzen bei Bank mit arbeitern (Emotional work and its consequences on employees in the banking sector). *Unpublished diploma thesis: J. W. Goethe-University: Faculty of Psychology*.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10, p. 63-113.
- Schyns, B., Schilling, J. (2012). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), p. 138-158.
- Seers, A. (1989). A Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational and Human Decision Processes*, 43, p. 118-135.
- Seers, A., Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristic and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, p. 283-306.
- Shirly, C. (2003). A study of effects of Leader-Member Exchange (LMX) on subordinate employment satisfaction and loyalty in the newly "reinvented" federal sector. *Doctoral dissertation*. Nova Southeastern University.

- Soto, C. J., John, O. P. (2009). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Research in Personality* 43, Elsevier Inc., p. 84-90.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 17 (3), p. 51-73.
- Sparr, J. L., Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), p. 198-225.
- Spector, R. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA, Sage Publication, Inc.
- Spencer, D. G., Steers, R. M., Mowday, R. T. (1983). An empirical test of the inclusion of job search linkages into Mobley's model of the turnover decision process. *Journal of Occupational Psychology*, 56 (2), p. 137-144.
- Srivastava, U. R. (2015). Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 5, p. 666-685.
- Steers, R. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, p. 546-558.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation process. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organization behavior*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Vol. 3, p. 235-281.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, p. 35-71.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Swarnalatha, C., Tephillah, V. S. (2014). Factors affecting job satisfaction, *Indian Streams Research Journal*, Vol. 4, No. 5.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1993). Workers evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(3), p. 23-40.
- Tangirala, S., Green, S. G., Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: effects of supervisors' upward exchange relationships on employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, p. 673-686.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, p. 1089-1121.

Черовић, С. (2013). Управљање људским ресурсима у хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.23-26.

Унковић, С., Зечевић, Б. (2004). Економика туризма, Економски факултет, Београд, стр.13.

Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15, 414-430.

Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., Hom, P. W. (1986). The predictive utility of the vertical dyad linkage approach. *Journal of Social Psychology*, 126, p. 617-625.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, Wiley Publishing, New York.

Vukonjski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimension, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*, Vol. 17, br. 3, p. 333-368.

Вукољски, Ј. (2013). Релација димензије организационе културе и различитих организационих исхода у предузећима у Србији, докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин.

Wakabayashi, M., Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year followup. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.

Wakabayashi, M., Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1990). Generalizability of the hidden investment hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43, 1099-1116.

Wart, M. V. (2003). Public-sector Leadership Theory: An Assessment, *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 2, Texas, USA.

Wayne, S. J., Green, S. A. (1993). The effects of leader–member exchange on employee citizenship and impression management behaviour. *Human Relations*, 46, p. 1431–1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 590-598.

Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: 253-284. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Woods, R. H., McCauley, J. F. (1989). R for turnover: retention programs that work. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (1), p. 79-90.

Yankelovich, D. (1991). *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.), Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Yukl, G., Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 62, No. 2, p. 81–93.

Zapff, D., Dormann, C., Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature and with reference to methodological issues, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, p. 145-169.

Службени гласник Републике Србије, Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији, бр. 9/14 и 42/14-исправак, Београд.

Службени гласник Републике Србије, број 116/14, Београд.

World Travel&Tourism Council, *Economic Impact 2015 – World*, London, 2015, стр. 4.

Интернет домени

<http://www.mduls.gov.rs/analiza-javne-uprave.php>, март, 2016.

<http://vassarstats.net/rdiff.html>, мај, 2016.

<http://psychology.about.com>, 2008.

<http://scindeks.ceon.rs>, 2016.

Прилог

УПИТНИК – Job descriptive index (JDI) Карактеристике посла

Молим Вас да, на следећа питања одговорите мерећи степен Ваше сагласности са следећим констатацијама, једном од оцена (заокружити један од бројева 1, 2 или 3)

Нисам сагласан/а 1	Неодлучан/а сам 2	Слажем се 3
-----------------------	----------------------	----------------

Задовољство димензијом посла «сам посао»:

- | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|
| 1. Посао ми пружа осећај испуњености | 1 | 2 | 3 |
| 2. Посао је «без сјаја» | 1 | 2 | 3 |
| 3. Посао је задовољавајући | 1 | 2 | 3 |
| 4. Посао је незанимљив | 1 | 2 | 3 |
| 5. Посао је изазован | 1 | 2 | 3 |

Задовољство димензијом посла «плата»:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Плата је «фер» | 1 | 2 | 3 |
| 2. Плата је недовољна | 1 | 2 | 3 |
| 3. Плата је довољна за стандардне трошкове живота | 1 | 2 | 3 |
| 4. Посао је добро плаћен | 1 | 2 | 3 |
| 5. Плата је несигурна | 1 | 2 | 3 |

Задовољство димензијом посла «промоција»:

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Имам добре шансе за промоцију | 1 | 2 | 3 |
| 2. Посао не пружа перспективу за промоцију | 1 | 2 | 3 |
| 3. Промоција је у нашој организацији заснована на способностима | 1 | 2 | 3 |
| 4. Пружају се добре могућности за промоцију у будућности | 1 | 2 | 3 |
| 5. Промотивна политика у нашој организацији није фер | 1 | 2 | 3 |

Задовољство димензијом посла «однос са надређеним»:

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Надређени је спреман да похвали добар рад | 1 | 2 | 3 |
| 2. Надређени је зловољан | 1 | 2 | 3 |

3. Надређени је неспреман за комуникацију 1 2 3
4. Надређени није добар 1 2 3
5. Надређени је савремен (спреман да усвоји добре нове идеје) 1 2 3

Задовољство димензијом посла «сарадници»

1. Сарадници су спремни да помажу једни другима 1 2 3
2. Сарадници су досадни 1 2 3
3. Сарадници су интелигентни 1 2 3
4. Сарадници су лењи 1 2 3
5. Сарадници су одговорни 1 2 3

УПИТНИК – LMX7 Мерење квалитета односа запосленог са надређеним

Молим Вас да, на следећа питања одговорите мерећи степен Ваше сагласности, једном од оцена (заокружити један од бројева 1, 2, 3, 4 или 5)

	Врло слабо	Слабо	Добро	Вврло добро	Одлично
1. У ком степену сте информисани како је задовољан или незадовољан Ваш надређени са Вашим радом.	1	2	3	4	5
2. У ком степену Ваш надређени разуме Ваше радне проблеме и потребе.	1	2	3	4	5
3. У ком степену осећате да Ваш надређени препознаје Ваше потенцијале.	1	2	3	4	5
4. Без обзира колики је формални ауторитет изградио Ваш надређени, у ком степену он жели да стечену моћ користи да би Вам помогао у решавању проблема на радном месту.	1	2	3	4	5
5. Без обзира колики је формални ауторитет изградио Ваш надређени, у ком степену је он спреман да Вас «извлачи из шкрипца», чак и на сопствену штету, ако Вам је то заиста потребно.	1	2	3	4	5
6. У ком степену имате поверење у одлуке надређених да бисте их бранили.	1	2	3	4	5
7. Како бисте окарактерисали ефикасност Ваших радних релација са надређеним.	1	2	3	4	5

УПИТНИК – Big Five Inventory (BFI) Рејтинг различитих особина личности

Молим Вас да, на следећа питања одговорите мерећи степен Ваше сагласности са следећим констатацијама, једном од оцена (уписати један од бројева 1, 2, 3, 4 или 5 на линију)

Уопште се не слажем 1	Углавном се не слажем 2	Неодлучан/на сам 3	Углавном се слажем 4	Потпуно се слажем 5
--------------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------	------------------------

Видим себе као неког ко ...

- | | |
|--|--|
| ___ 1. је причљив | ___ 19. брине много |
| ___ 2. тежи да пронађе грешке другима | ___ 20. има бујну машту |
| ___ 3. темељно ради посао | ___ 21. тежи да буде миран |
| ___ 4. је депресиван, тужан | ___ 22. је „човек од поверења“ |
| ___ 5. је оригиналан, има нових идеја | ___ 23. тежи да буде лењ |
| ___ 6. је резервисан | ___ 24. је емотивно стабилан, тешко се изнервира |
| ___ 7. је користан и несебичан са другима | ___ 25. је иновативан |
| ___ 8. може бити донекле немаран | ___ 26. је поуздан |
| ___ 9. је опуштен, добро „излази на крај“ са стресом | ___ 27. може бити хладан и резервисан |
| ___ 10. је радознао за различите ствари | ___ 28. истрајан док се задатак не заврши |
| ___ 11. је пун енергије | ___ 29. може бити потиштен |
| ___ 12. почиње свађу са другима | ___ 30. вреднује уметнички израз |
| ___ 13. је поуздан радник | ___ 31. је понекад стидљив, спутан |
| ___ 14. може бити напет | ___ 32. је увиђајан и љубазан са сваким |
| ___ 15. је генијалан, мислилац | ___ 33. ради ефикасно |
| ___ 16. генерише много етузијазма | ___ 34. Остаје миран у напетим ситуацијама |
| ___ 17. заборавља/опрашта | ___ 35. воли посао који је рутински |
| ___ 18. тежи да буде дезорганизован | ___ 36. је дружељубив |

___37.је понекад непријатан према другима

___38.прави планове и спроводи их

___39. „лако плане“

___40.је одважан, игра се са идејама

___41.има неколико уметничких интересовања

___42.воли да сарађује са другима

___43.се лако омете

___44.је софистициран за уметност, музику или књижевности

УПИТНИК – Посвећеност послу

Молим Вас да, на следећа питања одговорите мерећи степен Ваше сагласности са следећим констатацијама, једном од оцена (уписати један од бројева 1, 2, 3, 4 или 5 на линију)

Уопште се не слажем 1	Углавном се не слажем 2	Неодлучан/на сам 3	Углавном се слажем 4	Потпуно се слажем 5
--------------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------	------------------------

Емотивна посвећеност

___ 1.Био/ла бих веома срећан/а да проведем избалансирано своју каријеру у тренутној организацији.

___ 2.Уживам да разговарам о својој организацији ван посла.

___ 3. Не осећам се као „део породице“ у организацији у којој радим.

___ 4.Немам јак осећај да припадам организацији у којој радим.

___ 5.Нисам емотивно везан/а за организацију у којој радим.

Доследна посвећеност

___ 1.Било би ми веома тешко да одмах напустим организацију у којој радим - чак и ако то желим.

___ 2.Један од главних разлога због којих и даље радим у овој организацији је да би одлазак био велика лична жртва—у другој организацијинећу имати предности које имам овде.

___ 3.Једна од ретких, озбиљних последица напуштања организације у којој радим је недостатак доступних алтернатива.

___ 4.Не плашим се шта би се могло догодити ако дам отказ,иако немам ништа испланирано.

___ 5.У овом тренутку, да останем у садашњој организацији је питање потребе колико и жеље.

Нормативна посвећеност

___ 1.Верујем да људи честомењају фирме.

___ 2.Један од главних разлога због којих сам наставио/ла да ради за ову организацију је да верујем да је оданост важна, тако да осећам моралну обавезу да останем овде.

___3.Ако добијем понуду за бољи посао на другом месту, не би ми било тешко да напустим садашњу организацију.

___4.Ја не верујем да особа мора увек да буде одан једној организацији.

___5.Ствари су биле боље у старим временима када су људи остајали у једној организацији већину своје каријере.

УПИТНИК –Степен организационе правде и намера напуштања посла

Молим Вас да, на следећа питања одговорите мерећи степен Ваше сагласности са следећим констатацијама, једном од оцена (заокружити један од бројева 1, 2, 3, 4 или 5)

Уопште се не слажем 1	Углавном се не слажем 2	Неодлучан/на сам 3	Углавном се слажем 4	Потпуно се слажем 5
--------------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------	------------------------

Дистрибутивна правда

1. Мој радни распоред је „фер“

1 2 3 4 5

2. Мислим да је мој ниво плате „фер“

1 2 3 4 5

3. Сматрам да је оптрећеност мог посла сасвим „фер“

1 2 3 4 5

4. Генерално, награде које овде примам су сасвим „фер“

1 2 3 4 5

5. Мислим да мој посао има неколико одговорности

1 2 3 4 5

Процедурална правда

1. Одлуке на послу доноси надређени пристрасно

1 2 3 4 5

2. Мој надређени се осигура да је чуо све проблеме запослених пре него донесе пословне одлуке

1 2 3 4 5

3. Да би донео пословне одлуке, мој надређени прикупља тачне и комплетне информације

1 2 3 4 5

4. Мој надређени разјашњава одлуке и даје додатне информације на захтев радника

1 2 3 4 5

5. Све пословне одлуке се доследно примењују на све запослене

1 2 3 4 5

6. Запослени имају право да оспоре или да се жале на пословне одлуке својим надређенима

1 2 3 4 5

Интеракцијска правда

1. Када се одлуке доносе о мом послу, надређени ме третира са љубазношћу и уважавањем

1 2 3 4 5

2. Када се одлуке доносе о мом послу, надређени ме третира с поштовањем и достојанством

1 2 3 4 5

3. Када се одлуке доносе о мом послу, надређани је осетљив на моје личне потребе

1 2 3 4 5

4. Када се одлуке доносе о мом послу, надређени ме третира на правичан начин

1 2 3 4 5

5. Када се одлуке доносе о мом послу, надређени показује бригу за моја права као запосленог

1 2 3 4 5

6. Што се тиче одлуке о мом послу, надређени разговара са мном о импликацијама на донете одлуке

1 2 3 4 5

7. Надређени нуди адекватно оправдање за одлуке које се доносе о мом послу

1 2 3 4 5

8. Приликом доношења одлука о мом послу, надређени нуди објашњења која имају смисла за мене

1 2 3 4 5

9. Мој надређани објашњава врло јасно било коју одлуку о мом послу

1 2 3 4 5

Намера промене посла

1. Често мислим да дам отказ на садашњем послу

1 2 3 4 5

2. Највероватније ћу потражити нови посао следеће године

1 2 3 4 5

3. Што пре ћу напустити садашњу организацију

1 2 3 4 5