



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



**UTICAJ USLUŽNOG LIDERSTVA SA ASPEKTA
PERFORMANSI ZAPOSLENIH NA POSLOVNE ISHODE
HOTELSKIH PREDUZEĆA REPUBLIKE SRBIJE**

-DOKTORSKA DISERTACIJA-

Mentor:
Prof. dr Blešić Ivana

Kandidat:
Đorđe Alavuk

Novi Sad, 2023.

УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ

ОБРАЗАЦ – 5a

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Ђорђе Алавук
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Ивана Блешић, редовни професор, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математички факултет, Универзитет у Новом Саду др Марко Д. Петровић, виши научни сарадник, Географски институт „Јован Цвијић” САНУ
Наслов рада:	Утицај услужног лидерства са аспекта перформанси запослених на пословне исходе хотелских предузећа Републике Србије
Језик публикације (писмо):	Српски (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница: 188 Поглавља: 17 Референци: 607 Табела: 51 Слика: 7 Графикона: 4 Прилога: 7
Научна област:	Доктор наука - Туризам
Ужа научна област (научна дисциплина):	Хотелијерство
Кључне речи / предметна одредница:	Лидерство, хотел, психолошки капитал, пословни исходи
Резиме на језику рада:	Управљање хотелским предузећима се заснива на поштовању низа економских фактора, међутим савремени трендови ове делатности константно указују на значај људских ресурса. Перципирање особља хотела као фактора тржишне успешности, подразумева креирање радног окружење у оквиру ког би потенцијал и мотивација запослених били адекватно искоришћени у те сврхе. Оно подразумева посебан приступ менаџера људских ресурса, који тежи поистовећивању индивидуалних потреба запослених са интересима предузећа. На овај начин сектор људских ресурса се може посматрати као спона перформанси запослених и пословног имиџа предузећа. Ефикасно руковођење, детерминисано правилним избор стила лидерства, као фактором пословног успеха,

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истовестности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не кориче се са тезом.

	<p>иницира потребу за опсежним истраживањем лидера савременог доба који ће бити у могућности да успешно одговори пред свим пословним и социјалним изазовима.</p> <p>Циљ истраживања се огледао у испитивању заступљености услужног лидерства у одабраним хотелима Републике Србије. На даље, истраживање се развијало у правцу утицаја услужног лидерства на психолошки капитал запослених. Такође, испитано је у којој мери услужно лидерство и психолошки капитал утичу на позитивне и негативне исходе пословања.</p> <p>Истраживање и прикупљање података за потребе дисертације, реализовано је методом анкетирања запослених у хотелским предузећима на територији Републике Србије. Анализом јавно доступних података, као што су број ноћења и промет туриста, за претходну годину, извршена је сегментација туристичког тржишта на планинске, градске и бањске центре у оквиру којих је спроведено теренско истраживање. Узорак је чинило 412 испитаника, запослених на свим хијерархијским нивоима у организацији, различитог образовног нивоа, радног искуства у угоститељству и радног стажа у хотелу.</p> <p>Резултати истраживања указују да услужно лидерство, као стил вођења јача психолошки капацитет запослених. На даље, овај лидерски стил се показао као позитиван предиктор задовољства и ангажованости послом запослених, односно исти доприноси смањеној намери напуштања организације. У оквиру истраживања није доказано да услужни лидер доприноси смањењу синдрома сагоревања послом.</p> <p>Добијени резултати имају двоструку примену, научну и практичну. Са научног аспекта, узимајући у обзир скроман број истраживања, резултати могу бити искоришћени за даља научна истраживања. У практичном смислу, очекивани резултати се могу представити менаџменту хотела као скуп смерница и водич са посебним освртом на основне постулате услужног лидерства. На овај начин, путем квалитетне пружене услуге, одговорило би се на специфичне жеље и потребе гостију и обезбедили бољи пословни резултати хотелских објеката.</p>
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	30.3.2023.
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	<p>Председник: др Светлана Вукосав, редовни професор, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математички факултет, Универзитет у Новом Саду</p> <p>Члан: др Милан Ивков, ванредни професор, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математички факултет, Универзитет у Новом Саду</p> <p>Члан: др Татјана Пивац, редовни професор, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математички факултет, Универзитет у Новом Саду</p> <p>Члан: др Дејан Секулић, ванредни професор, Катедра за менаџмент, Факултет за хотелијерство и туризам, Универзитет у Крагујевцу</p>
Напомена:	

UNIVERSITY OF NOVI SAD

FACULTY OF SCIENCES

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Dorđe Alavuk
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Ivana Blešić, PhD, Full Professor, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad Marko D. Petrović, Senior Research Associate, Geographical Institute "Jovan Cvijić" Serbian Academy of Sciences and Arts
Thesis title:	The impact of servant leadership from the aspect of employee performance on the business outcomes of hotel companies of the Republic Serbia
Language of text (script):	Serbian language (latin)
Physical description:	Number of: Pages: 188 Chapters: 17 References: 607 Tables: 51 Illustrations: 7 Graphs: 4 Appendices: 7
Scientific field:	PhD - Tourism
Scientific subfield (scientific discipline):	Hotel Management
Subject, Key words:	Leadership, hotel, psychological capital, business outcomes
Abstract in English language:	The management of hotel companies is based on respect for a number of economic factors, but modern trends of this activity constantly point to the importance of human resources. Perceiving hotel staff as a factor of market success, implies the creation of a working environment within which the potential and motivation of employees would be adequately used for these purposes. It involves a special approach of human resources managers, which seeks to identify the individual needs of employees with the interests of the company. In this way, the human resources sector can be seen as a link between the performance of employees and the business image of the company. Effective leadership, determined by the right choice of leadership style, as a factor of business success, initiates the need for extensive research of modern-day leaders who will be able to successfully respond to all business and social challenges.

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

56 – Statement on the authority,

5b – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

	<p>The aim of the research was reflected in examining the representation of service leadership in selected hotels of the Republic of Serbia. Furthermore, the research developed in the direction of the impact of service leadership on the psychological capital of employees. Also, it was examined to what extent service leadership and psychological capital affect positive and negative business outcomes.</p> <p>The research and data collection for the dissertation was carried out by the method of surveying employees in hotel companies in the territory of the Republic of Serbia. By analyzing publicly available data, such as the number of overnight stays and tourist turnover, for the previous year, segmentation of the tourist market was carried out on mountain, city and spa centers within which a field survey was conducted. The sample consisted of 412 respondents, employees at all hierarchical levels in the organization, different educational levels, work experience in the hospitality industry and seniority in the hotel.</p> <p>The results of the research suggest that service leadership, as a leadership style, strengthens the psychological capacity of employees. Furthermore, this leadership style has proven to be a positive predictor of employee satisfaction and engagement, i.e., it contributes to a reduced intention to leave the organization. The research has not shown that a service leader contributes to the reduction of job burnout syndrome.</p> <p>The results obtained have a double application, scientific and practical. From a scientific point of view, taking into account a modest number of studies, the results can be used for further scientific research. In practical terms, the expected results can be presented to hotel management as a set of guidelines and a guide with special reference to the basic postulates of service leadership. In this way, through quality services provided, it would respond to the specific wishes and needs of guests and ensure better business results of hotel facilities.</p>
Accepted on Scientific Board on:	30.3.2023.
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	<p>President: Svetlana Vukosav, PhD, Full Professor, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad</p> <p>Member: Milan Ivkov, PhD, Associate Professor, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad</p> <p>Member: Tatjana Pivac, PhD, Full Professor, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, University of Novi Sad</p> <p>Member: Dejan Sekulić, Associate Professor, Department of Management, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac</p>
Note:	

SADRŽAJ

1. UVOD	8
2. PREDMET, CILJ, METODE I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	11
2.1. STRUKTURA RADA	14
2.2. ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA	14
3. POJAM I ZNAČAJ HOTELIJERSTVA NA TERITORIJI REPUBLIKE SRBIJE	15
3.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE TURIZMA I HOTELIJERSTVA	15
3.2. ANALIZA PROMETA TURISTA	19
3.3. KARAKTERISTIKE SMEŠTAJNIH KAPACITETA	21
3.4. TRENUTNO STANJE SMEŠTAJNIH KAPACITETA	23
4. OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU	25
4.1. FUNKCIJA PLANIRANJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA	26
4.2. FUNKCIJA ORGANIZOVANJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA	27
4.3. FUNKCIJA KADROVANJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA	31
4.4. FUNKCIJA VOĐENJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA	32
4.5. FUNKCIJA KONTROLE U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA	35
5. OSNOVNE KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA.....	36
5.1. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	38
6. LIDERSTVO	48
6.1. POJAM I DEFINICIJE LIDERSTVA	48
6.2. RANIJI TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU	50
6.3. SAVREMENI TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU	53
6.4. OSNOVNI POSTULATI I TEORIJSKI PRISTUPI USLUŽNOG LIDERSTVA	56
7. POJAM I ZNAČAJ PSIHOLOŠKOG KAPITALA U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU	60
8. POJAM I ZNAČAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU	65
9. POJAM I ZNAČAJ ANGAŽOVANOSTI POSLOM U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU	70
10. POJAM I ZNAČAJ NAMERA NAPUŠTANJA U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU	75
11. POJAM I ZNAČAJ SINDROMA SAGOREVANJA U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU	79

12. MEĐURELACIJE USLUŽNOG LIDERSTVA I PSIHOLOŠKOG KAPITALA PREMA ISHODIMA POSLOVANJA.....	84
12.1. RELACIJE USLUŽNOG LIDERSTVA PREMA ISHODIMA.....	86
12.2. RELACIJA PSIHOLOŠKOG KAPITALA PREMA ISHODIMA.....	88
12.3. MEDIJATORSKA ULOGA PSIHOLOŠKOG KAPITALA.....	90
13. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	91
13.1. PROBLEM, CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	91
13.2. PROCES PRIKUPLJANJA PODATAKA	92
13.3. UZORAK ISPITANIKA.....	93
13.4. UPITNIK I VARIJABLE ISTRAŽIVANJA.....	93
13.5. NAČIN OBRADE PODATAKA.....	94
14. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA.....	96
14.1. ANALIZA SOCIDEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA.....	96
14.2. DESKRIPTIVNA STATISTIKA I POUZDANOST SKALA.....	98
14.3. KORELACIONA ANALIZA.....	101
14.4. REGRESIONA ANALIZA	102
14.4.1. UTICAJ USLUŽNOG LIDERSTVA NA ISHODE POSLOVANJA	103
14.4.2. UTICAJ PSIHOLOŠKOG KAPITALA NA ISHODE POSLOVANJA	106
14.5. JEDNOFAKTORSKA ANALIZA VARIJANSE	109
14.6. MODELOVANJE STRUKTURALNIM JEDNAČINAMA	115
15. ZAKLJUČAK.....	125
15.1. NAUČNI I PRAKTIČNI DORPINOS RADA	129
15.2. LIMITIRAJUĆI FAKTORI I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA.....	130
16. LITERATURA	131
17. PRILOZI	179

1. UVOD

Hotelijerska delatnost, kao i turizam uopšte, izloženi su velikim turbulencijama na tržištu, što ukazuje na konstantnu potrebu preispitivanja ključnih faktora poslovanja. Upravljanje hotelskim preduzećima se zasniva na poštovanju niza ekonomskih faktora, međutim, savremeni trendovi ove delatnosti konstantno ukazuju na značaj ljudskih resursa, s obzirom na njihovu ulogu u kreiranju kvaliteta pružene usluge. Osoblje hotela predstavlja nematerijalni faktor, čije veštine, znanje i sposobnosti predstavljaju bazne segmente u kreiranju zavidne pozicije na tržištu. U cilju diferenciranja u odnosu na konkurenciju, menadžment hotela je u obavezi da obezbedi permanentni proces učenja, obuke i inovativnosti za svoje zaposlene i na taj način spremno odgovori na sve tržišne promene (Premović, 2016).

Preferencije savremenog gosta, uslovljene nizom društvenih trendova, dovele su do činjenice da pružene usluge moraju biti pažljivo kreirane. Iako su brojne tehnološke i informacione inovacije znatno olakšale pojedine segmente hotelskog poslovanja, momenat interakcije između zaposlenog i gosta hotela i dalje predstavlja ključni faktor u kreiranju satisfakcije potrošača, čime se obezbeđuje stabilna konkurentna pozicija. Ovakvo percipiranje ukazuje na vitalni značaj zaposlenih u sferi pružanja usluge i da isti ujedno predstavljaju najvažniji resurs, a da je uspeh preduzeća na tržištu u direktnoj zavisnosti od načina i stila upravljanja tim resursima (Gruescu et al., 2008).

Savremeno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva niz metoda pomoću kojih se obezbeđuje satisfakcija zaposlenih, sa ciljem dostizanja organizacionih ciljeva. Posmatranje osoblja hotela kao faktora tržišne uspešnosti podrazumeva kreiranje radnog okruženja u okviru kojeg bi potencijal i motivacija zaposlenih bili adekvatno iskorišćeni u te svrhe. Ono podrazumeva poseban pristup menadžera ljudskih resursa, koji teži poistovećivanju individualnih potreba zaposlenih sa interesima preduzeća. Na ovaj način sektor ljudskih resursa se može posmatrati kao spona performansi zaposlenih i poslovnog imidža preduzeća. Efikasno rukovođenje, determinisano pravilnim izborom stila liderstva, kao faktorom poslovnog uspeha, inicira potrebu za opsežnim istraživanjem lidera savremenog doba koji će biti u mogućnosti da uspešno odgovori svim poslovnim i socijalnim izazovima.

Uslužno liderstvo predstavlja moderan i savremeni stil vođenja, čiji se koncept ogleda u fokusiranju na sledbenike, pa tek onda na organizaciju. Primenom etičkih načela, uslužni lider svoje vođenje zasniva na služenju društvu, kao primarnoj odgovornosti, odakle proizilazi liderstvo kao medij za ostvarivanje misije i ciljeva organizacije prema zainteresovanim stranama (Dutta & Khatri, 2017). Za uslužnog lidera se može reći da je prvi među jednakima, čija se filozofija vođenja manifestuje u pružanju pomoći, ohrabrenju i uvažavanju svojih zaposlenih, kako bi se isti suočili sa izazovima u radu, fokusirajući se na uspeh, uz ostvarivanje opšteg zajedničkog blagostanja (Clarence et al., 2021). Ovakav specifičan vid vođenja, pored mnogobrojnih prednosti, doprinosi i jačanju psihološkog kapaciteta zaposlenih, koji predstavlja osnov za dostizanje poslovnih rezultata i realizaciju organizacionih ciljeva.

Sa aspekta pozitivne psihologije, psihološki kapital se posmatra kroz ocenjivanje okolnosti i verovatnoće za uspeh, shodno motivaciji, uloženom naporu i upornosti. Primena ovog psihološkog koncepta ogleda se u proučavanju i primeni pozitivno orijentisanih ljudskih resursa i psihološkog kapaciteta, koji su podložni merenju i efikasnom upravljanju, putem osnovnih dimenzija ovog psihološkog konstrukta. Zaposleni sa višim nivoom psihološkog kapitala, prikazuju znatno niži nivo stresa na poslu od kolega kod kojih je nivo ovog psihološkog konstrukta bio znatno manji (Abbas & Raja, 2015; Siu et al., 2015). Ovakvi stavovi ukazuju da zaposleni koji su efikasniji i otporniji, imaju pozitivnu perspektivu, što im daje samopouzdanje i upornost da istražuju različite opcije i nose se sa izazovima dok teže ostvarenju ambicioznih ciljeva. Posredstvom psihološkog kapitala uslužni lider ulaže u efikasnost ljudskih resursa, pri čemu će efekat istih doprineti mnogobrojnim benefitima u budućnosti. Pozitivni uticaj psihološkog kapitala ogleda se kroz činjenicu da doprinosi višestrukim poželjnim stavovima zaposlenih i ishodima poslovanja (Karatepe et al., 2018; Bouzari & Karatepe, 2017).

Utičući na poslovne performanse i produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jednu od ključnih istraživačkih tema kako u naučnoj literaturi, tako i u sektoru upravljanja ljudskim resursima. U cilju dostizanja što boljih poslovnih rezultata, menadžeri ugostiteljskih preduzeća teže identifikovanju i analizi što većeg broja faktora koji bi izazvali zadovoljstvo poslom i na taj način smanjili šanse za preteranom fluktuacijom zaposlenih. Proučavanje zadovoljstva poslom predstavlja neophodan proces imajući u vidu da svaki od pojedinih faktora utiče na kvalitet i radni učinak zaposlenih. S druge strane, zadovoljno osoblje višestruko doprinosi višem kvalitetu rada, što će se direktno odraziti na kvalitet pružene usluge (Hristov & Chirico, 2019), odnosno produktivnost i profitabilnost kompanije (Pretres et al., 2019). Zadovoljstvo poslom je u velikoj meri usko povezano sa podrškom menadžera i primenom adekvatnog liderskog stila. Naime, prema pojedinim studijama, adekvatna komunikacija lidera i sledbenika, kroz jasno isticanje ciljeva i davanje autonomije u realizaciji istih, predstavlja osnovni preduslov stvaranja osećaja zadovoljstva (Baquero et al., 2019; McPhail et al., 2015).

Savremeni aspekti poslovanja podrazumevaju primenu poslovnih strategija, sa ciljem zadržavanja postojeće i privlačenja što kvalitetnije radne snage. Ulaganjem u efikasnost, uz istovremeno istraživanje i analizu različitih modela podsticanja angažovanosti zaposlenih, kompanije teže identifikovanju što većeg broja faktora koji podstiču ovaj koncept (Harju et al., 2016). Angažovanost poslom, uz prethodno zadovoljstvo, smatra se pozitivnim ishodom poslovanja, koji značajno doprinosi ostvarivanju zavidnih poslovnih rezultata. Ono je u znatnoj meri uslovljeno ulogom menadžera – lidera (Blomme, 2012). Adekvatna liderska podrška i primena svrsishodnog liderskog stila, doprinosi angažovanosti zaposlenih, kroz različite obuke u dostizanju ciljeva, prevazilaženju individualnih i grupnih konflikata i pravovremenom pružanju povratnih informacija (Bakker & Albrecht, 2018; Caulfield & Senger, 2017; Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011). Stoga, primena i jačanje ovog ishoda predstavlja jedan od najznačajnijih aspekata strategijskih planova na kojima veliki broj kompanija zasniva svoje poslovanje (Knight et al., 2017; Halbesleben, 2010).

Namera napuštanja organizacije u sferi ugostiteljstva predstavlja jednu od gorućih tema i shodno tome izaziva veliku pažnju naučnih istraživača. Stope prometa zaposlenih u hotelijerskoj i restoranskoj delatnosti iznosi 70 – 80% i iz godine u godinu ima rastući trend (Ozkan et al., 2020; Hinkin & Tracey, 2000). Prema nedavno sprovedenom istraživanju, više od 60% zaposlenih u hotelijerskom sektoru je bilo spremno da napusti svoj trenutni posao (Asghar et al., 2020). Odlaskom kadra koji raspolaže velikom količinom znanja i iskustva, troškovi kompanije rastu usled novonastale potrebe za ponovnom regrutacijom i obukom (Noh et al., 2019; van Heijden et al., 2018). Prema određenim procenama, troškovi regrutovanja, selekcije i obuke novih radnika, dostižu iznose koji čine 50 – 60% godišnje plate stalno zaposlenog (Al-Suraihi et al., 2021; Bersin, 2013). Smanjena produktivnost, nastala usled odlaska zaposlenih, negativno se reflektuje na likvidnost i profitabilnost organizacija i predstavlja dve trećine ukupnih troškova prometa (Tracey & Hinkin, 2008). Sagorevanje poslom (eng. burnout), dugi niz godina predstavlja ozbiljan socijalni problem, čije se percipiranje i definisanje razlikovalo u zavisnosti od istraživača, perioda i lokacije (Rožman et al., 2018; Schaufeli et al., 2009). Sagorevanje poslom je inicirano nepovoljnim radnim uslovima, koji se manifestuju kroz prevelik obim posla, produženo radno vreme, nerealna očekivanja u vidu postizanja organizacionih ciljeva (Anvari et al., 2011). Nabrojani stresori izazivaju psihosomatske promene, koje se smatraju osnovnim uzrokom sagorevanja poslom i kod zaposlenih izazivaju gubitak produktivnosti i slabije poslovne performanse (Jiang et al., 2021). Prisustvo sagorevanja poslom veće je kod osoba koje imaju direktan ili indirektan kontakt sa drugim osobama i najčešće se manifestuje kao mentalni umor, izazvanim stresom proisteklim iz radnog okruženja (Wibowo et al., 2021; Makhdoom et al., 2019; Khafi & Ghasemi, 2014). Prema pojedinim autorima, hotelski radnici predstavljaju tipičnu grupu zaposlenih koji su izloženi sindromu sagorevanja poslom, usled preterane izloženosti emocionalnom i mentalnom stresu (Choi et al., 2019; Sirgy, 2019; Kim et al., 2015; Sliter et al., 2010). Adekvatan leaderski stil predstavlja jedan od ključnih faktora koji može da smanji rastući trend negativnog ishoda, kao što su sagorevanje poslom i namerom napuštanja organizacije. Štaviše, lideri koji promovišu blagostanje zaposlenih, koje se ogleda u razvijanju pozitivnih stavova i akumuliranju pozitivnih psiholoških resursa, svakako doprinose smanjenju stope namere napuštanja organizacije i sindroma sagorevanja (Ahmad et al., 2020; Shah et al., 2020).

2. PREDMET, CILJ, METODE I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Predmet doktorske disertacije predstavlja uticaj uslužnog liderstva na psihološki kapital zaposlenih, odnosno uticaj istog kako na pozitivne, tako i na negativne ishode poslovanja u hotelijerstvu. Društveni trendovi isticali su sve veću potrebu za liderima, koji bi kroz promovisanje etičkog ponašanja, stavili sebe na raspolaganje svojim zaposlenima, u vidu prihvatanja promena i lakšeg prilagođavanja novonastalim okolnostima. Ovakvo percipiranje lidera, koji svoje zaposlene stavlja u prvi plan, rezultiralo je definisanjem novog koncepta u studijama liderstva, poznatog kao uslužno liderstvo, koje je za vrlo kratko vreme postalo ključni segment u hotelskim organizacionim strukturama, doprinoseći pozitivnim ishodima poslovanja. Predmet rada obuhvatiće proučavanje literature koja spada u domen pomenute problematike, anketno istraživanje (izbor odgovarajućih upitnika i provera njihove validnosti), statističku obradu, diskusiju dobijenih statističkih rezultata i teorijske i praktične implikacije rezultata istraživanja.

Cilj istraživanja ogleda se u ispitivanju zastupljenosti uslužnog liderstva u odabranim hotelima Republike Srbije. Nadalje, istraživanje se razvija u pravcu uticaja uslužnog liderstva na psihološki kapital zaposlenih. Takođe, biće ispitano u kojoj meri uslužno liderstvo i psihološki kapital utiču na pozitivne i negativne ishode poslovanja.

Statistička obrada prikupljenih podataka podrazumevala je primenu softverskog paketa IBM SPSS ver. 20.0 i programa za modelovanje strukturalnim jednačinama IBM AMOS ver. 21.0. Metode koje su korišćene prilikom statističke obrade podataka u okviru disertacije su:

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

Hipoteze istraživanja su postavljene u skladu sa aktuelnim teorijskim i empirijskim stavovima i rezultatima.

Fokusiranjem na svoje zaposlene, uslužni lider razvija pozitivno organizaciono ponašanje, koje doprinosi psihološkom blagostanju zaposlenih. Imajući u vidu specifične osobine koje karakterišu uslužnog lidera, isti na poseban način vodi brigu o svojim zaposlenima i na taj način doprinosi razvoju osnovnih komponenata psihološkog kapitala, te se, shodno tome, postavlja sledeća hipoteza:

- **H1: Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i psihološkog kapitala zaposlenih.**

Adekvatan liderski stil se smatra jednim od osnovnih prediktora zadovoljstva poslom. Uslužno liderstvo predstavlja takav vid vođenja u okviru kog se podređenima delegiraju odgovornosti u

cilju poboljšanja performansi zaposlenih. Učestvovanjem u donošenju odluka, kao i sprovođenju istih, uslužni lider podstiče samoosnaživanje i timski rad svojih zaposlenih, što svakako kod istih može izazvati osećaj zadovoljstva poslom. S obzirom da uslužni lider promovise okruženje koje se odlikuje razvojem zaposlenih, očekuje se da uslužno liderstvo ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom, stoga se pretpostavlja sledeće:

- **H2: Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i zadovoljstva poslom.**

Uslužno liderstvo se odlikuje posebnim skupom pozitivnog ponašanja usmerenog na razvoj zaposlenih, pri čemu se potrebe istih stavljaju na prvo mesto. Angažovanjem uslužnog lidera da u što većoj meri motiviše i integriše svoje zaposlene u realizaciju organizacionih ciljeva, isti utiče i na nivo angažovanosti zaposlenih. Stvarajući psihološki bezbedno i smisleno okruženje za usavršavanje svojih saradnika, pretpostavlja se da će uslužno liderstvo imati pozitivan uticaj na angažovanost zaposlenih:

- **H3: Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i angažovanosti poslom.**

Namera napuštanja organizacije predstavlja određenu verovatnoću zaposlenog da će napustiti posao u bliskoj budućnosti i predstavlja jedan od glavnih negativnih ishoda poslovanja. Stil rukovođenja koje promovisu uslužni lideri, mogu biti odlučujući faktori u sprečavanju zaposlenih da napuste određenu organizaciju, stoga se pretpostavlja da će uslužno liderstvo imati negativan uticaj na nameru napuštanja organizacije:

- **H4: Postoji negativan uticaj između uslužnog liderstva i namere napuštanja organizacije.**

Sagorevanje poslom, koje se prvenstveno manifestuje kroz emocionalnu iscrpljenost i depersonalizaciju, predstavlja odgovor neusklađenosti između lidera i zaposlenog. Stoga, odabir adekvatnog liderskog stila, kao što je uslužno liderstvo, može da umanja stres kod zaposlenih i utiče na pozitivne emocije kod istih. Drugim rečima – zaposleni, uslužnog lidera posmatraju kao pozitivan resurs. Shodno tome, pretpostavlja se da će uslužno liderstvo imati negativan uticaj na sagorevanje poslom:

- **H5: Postoji negativan uticaj između uslužnog liderstva i sagorevanja poslom.**

Psihološki kapital predstavlja sinergiju nade, optimizma, samoefikasnosti i rezilijentnosti i kao takav ima značajan efekat na pokretanje ličnih resursa zaposlenih. Pojedinačni doprinosi pomenutih komponenata utiču da se zaposleni izbore sa preprekama i dostignu uspešnu realizaciju organizacionih ciljeva, što bi doprinelo osećaju zadovoljstva poslom, te se stoga pretpostavlja:

- **H6: Postoji pozitivan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i zadovoljstva poslom.**

Psihološki kapital se posmatra kao pozitivno stanje pojedinca u organizacionom ponašanju i psiholoških kapaciteta koji se mogu meriti, razvijati i efikasno upravljati, putem osnovnih

komponentata (samoeфикаsnost, optimizam, nada i rezilijentnost), radi poboljšanja performansi na radnom mestu. Zaposleni sa višim nivoom psihološkog kapitala će se sa većom sigurnošću suočiti sa stresnim izazovima, stoga se pretpostavlja da će isti imati pozitivan uticaj na angažovanost zaposlenih:

- **H7: Postoji pozitivan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i angažovanosti poslom.**

Zaposleni sa višim nivoom psihološkog kapitala su efikasniji i sposobniji da se izbore sa zahtevima svog posla, pa sâmim tim imaju veću motivaciju da ostanu u organizaciji, što direktno utiče na smanjenu nameru napuštanja posla. Koristeći sličan argument, zaposleni sa višim nivoom rezilijentnosti lakše se oporavljaju od neuspeha od drugih, što zauzvrat takođe smanjuje verovatnoću njihovog napuštanja organizacije, stoga naredna hipoteza glasi:

- **H8: Postoji negativan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i namere napuštanja organizacije.**

Psihološki kapital jača pozitivnu povezanost između stresnih izazivača i pozitivnih ishoda poslovanja, odnosno istovremeno slabi pozitivnu povezanost između stresnih izazivača i sagorevanja, shodno tome, pretpostavlja se postojanje negativnog uticaja između psihološkog kapitala i sagorevanja poslom:

- **H9: Postoji negativan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i sagorevanja poslom.**

Pored osnovnog cilja istraživanja, u radu će biti i ispitan medijatorni uticaj psihološkog kapitala, koji će podrazumevati definisanje i postavku kauzalnog modela, sačinjenog od varijabli koje predstavljaju sastavni deo ovog istraživanja. Putem odgovarajućeg programa za modelovanje strukturalnim jednačinama, model će biti adekvatno testiran putem metode maksimalne verodostojnosti za procenu parametara. Shodno tome, u ovom delu istraživanja, pretpostavljane su sledeće hipoteze:

- **H10: Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala zaposlenih između uslužnog liderstva i zadovoljstva poslom.**
- **H11: Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i angažovanosti poslom.**
- **H12: Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i namere napuštanja organizacije.**
- **H13: Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i sagorevanja poslom.**

2.1. STRUKTURA RADA

Pored Uvoda i Zaključka, rad se sastoji iz tri osnovna dela. U Uvodu rada definisani su predmet, cilj, metode i hipoteze istraživanja. Takođe, ukazano je na značaj i aktuelnost istraživanja i data je kratka struktura rada.

Prvi deo rada, pod nazivom „Pregled literature”, daje prikaz teorijskih aspekata menadžmenta u hotelijerstvu, kao i trenutno stanje turističke i hotelske privrede na teritoriji Republike Srbije. U okviru istog dela, predstavljeni su i najznačajniji teorijski i empirijski rezultati prethodnih istraživanja iz oblasti uslužnog liderstva, psihološkog kapitala i poslovnih ishoda. Na kraju ovog poglavlja predstavljene su i međurelacije koje ukazuju na veze među ispitivanim varijablama.

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

U trećem delu rada pod nazivom „Rezultati istraživanja i diskusija”, dati su prikaz i diskusija rezultata deskriptivne statistike, sociodemografskih karakteristika ispitanika i prikaz deskriptivne statistike i pouzdanosti skala svih varijabli uključenih u istraživanje. Takođe, analizirani su rezultati korelacione analize, regresione analize, jednofaktorske analize varijanse. Na kraju, kreiran je i testiran kauzalni model u svrhu ispitivanja potencijalne medijacije, sačinjen od varijabli uključenih u istraživanje. Na osnovu sveobuhvatne teorijske i empirijske analize, izvedeni su zaključci istraživanja, ukazano je na praktične implikacije, ograničenja i buduće pravce istraživanja.

2.2. ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA

Očekivani rezultati će imati dvostruku primenu: naučnu i praktičnu. Sa naučnog aspekta, uzimajući u obzir skroman broj istraživanja, rezultati mogu biti iskorišćeni za dalja naučna istraživanja. U praktičnom smislu, očekivani rezultati se mogu predstaviti menadžmentu hotela kao skup smernica i vodič sa posebnim osvrtom na osnovne postulate uslužnog liderstva. Na ovaj način, putem kvalitetne pružene usluge, odgovorilo bi se na specifične želje i potrebe gostiju i obezbedili bolji poslovni rezultati hotelskih objekata.

3. POJAM I ZNAČAJ HOTELIJERSTVA NA TERITORIJI REPUBLIKE SRBIJE

Hotelijerstvo predstavlja kompleksnu privrednu delatnost, čije je osnovno funkcionisanje uslovljeno prostorom, materijalnom osnovom i ljudskim resursima. Kao sastavni deo ugostiteljstva, hotelijerstvo se primarno bavi sektorom smeštaja, hrane i pića, a zatim i pružanjem pratećih usluga, čije prisustvo doprinosi bogatijem sadržaju boravka gostiju. U okviru poslovne turističke korespondencije, termini „Hospitality Industry” i „Hotel Industry” se često koriste kao sinonimi, iako strana literatura ova dva pojma različito percipira. Naime, prvi termin je svrsishodniji pojmu ugostiteljstva i predstavlja znatno širi pojam od drugog termina, hotelijerstva. Štaviše, prema pojedinim autorima, hotelijerstvo predstavlja sastavni deo ugostiteljstva čije je poslovanje usmereno na sektor smeštaja, hrane i pića (Čerović i Knežević, 2021, str. 3; Kosar, 2015, str. 7).

Hotelijerstvo spada u red tercijalnih delatnosti, čije su usluge istovremeno usmerene kako na turiste, tako i na domicilno stanovništvo. Usluge smeštaja, koje se smatraju baznom hotelijerskom uslugom, prvenstveno su usmerene na turiste, dok su usluge hrane i pića, pored turista, usmerene i na lokalno stanovništvo. U cilju što sadržajnijeg boravka gostiju ili pak privlačenja većeg broja turista, hotelijeri teže pružanju niza dodatnih usluga koje, između ostalog, predstavljaju osnovu za sticanje konkurentске prednosti na tržištu. Razni sportski, zabavni, rekreativni i slični sadržaji predstavljaju sastavni deo celokupnog hotelskog proizvoda sa ciljem višeg nivoa satisfakcije gosta, što će se višestruko odraziti na uvećanje finansijske dobiti.

Hotelijerstvo se smatra privrednom delatnošću, koje svojim aktivnostima doprinosi razvoju mnogobrojnim privrednim granama, pre svega saobraćaju, energetici, prehrambenoj proizvodnji i sl. Multiplikativni efekat ugostiteljstva na čitav niz drugih privrednih grana, smatrao se jednim od najbitnijih faktora, te se posebna pažnja posvećivala istraživanju svih specifičnosti koje karakterišu ovu tercijalnu delatnost. Heterogenost usluge, istovremenost procesa proizvodnje i konzumiranja usluge, uslovljenost nizom ekonomskih i neekonomskih faktora (Vukosav, 2010), samo su neke od karakteristika koje bliže određuju ovu kompleksnu delatnost. Imajući u vidu specifične uslove u okviru kojih hotelska preduzeća egzistiraju, uspešnost poslovanja istih i obezbeđivanje adekvatne tržišne pozicije uslovljena su velikim brojem faktora, među kojima se prvenstveno ističu izbor i definisanje odgovarajućeg menadžmenta odgovornog za upravljanje procesima i ljudima i izbor odgovarajuće organizacione strukture preduzeća kao sastavnog dela strategijske politike.

3.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE TURIZMA I HOTELIJERSTVA

Turizam predstavlja jednu od najprosperitetnijih delatnosti na teritoriji Republike Srbije, koja iz godine u godinu ima rastući trend. Prethodna Strategija razvoja turizma za period 2006 – 2015. nije u potpunosti realizovana, njenom analizom uočeni su pojedini nedostaci. Ubrzo nakon usvajanja prethodne Strategije, na globalnom tržištu usledila je finansijska kriza koja se na našu državu reflektovala u vidu smanjenog obima priliva investicija, a sâmim tim i ograničavanja

prostora za dinamičniju komercijalizaciju turizma. Takođe, usled mnogobrojnih finansijskih ograničenja, koji su se direktno odrazili i na razvojne projekte, turizam na teritoriji Republike Srbije se ne percipira kao prosperitetna industrijska grana i kao takva, ostaje bez usvajanja konkretne razvojne politike, što je svakako onemogućilo adekvatno pozicioniranje potencijalnih turističkih proizvoda i njihovu promociju i prepoznatljivost kako na domaćem, tako i na inostranom tržištu. Jedan od otežavajućih faktora tokom primene prethodne Strategije, ogledao se u izuzetno kompleksnim političkim situacijama, kao i iznalaženju adekvatnog odgovora u vidu državne politike koju je tadašnja Vlada sprovodila. Rezultat (ne)primene takve Strategije jeste da je Srbija bila ocenjena kao nekonkurentna turistička destinacija, neusklađena sa savremenim trendovima razvoja, loše putne i prateće infrastrukture. S druge strane, identifikovane su i analizirane brojne prirodne i antropogene vrednosti, koje su svakako predstavljale razvojnu šansu Republike Srbije na globalnoj turističkoj mapi.

Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016 – 2025. je u okviru svojih poslovnih vizija i ciljeva identifikovala turističke destinacije i proizvode koje je neophodno razvijati. Prema poslovnoj viziji Strategije, završne godine posmatranog perioda, Republika Srbija bi kroz uspostavljeni sistemski razvoj, manifestovan u vidu aktivnosti svih subjekata od značaja za razvoj turizma i održivo upravljanje resursima, trebalo da bude percipirana kao konkurentna turistička destinacija na globalnom tržištu. Lokalni i regionalni razvoj, kao i veći broj zaposlenih u sferi turizma, doprineće rastućem trendu, ne samo turističke već i pratećih delatnosti. Adekvatno usklađivanje turističkih proizvoda (autentična iskustva, doživljaji) naše zemlje savremenim tendencijama globalne turističke ponude omogućilo bi prepoznatljivost u odnosu na konkurenciju. Pozicioniranjem Srbije kao poželjne turističke destinacije na globalnom tržištu doprineće većim interesovanjem mladih za rad i usavršavanje u okviru ove delatnosti.

Daljim pregledom Strategije, neophodno je istaći razvojne ciljeve iste, izražene kroz kvantitativnu projekciju (*Službeni glasnik*, 98/2016):

- rast udela hotelskih i sličnih ugostiteljskih objekata za smeštaj u ukupnim smeštajnim objektima iznosiće 50%;
- povećanje turističkog prometa do 2025. do tri puta, odnosno za najmanje 50%;
- povećanje jedinične potrošnje turista (po noćenju) za 50%;
- povećanje udela stranih noćenja na 45% do 2020. i na 55% do 2025. godine;
- dvostruko povećanje direktnog udela turizma u BDP-u Republike Srbije;
- povećanje broja direktno zaposlenih u turizmu za najmanje 50% i povećanje broja zaposlenih u turizmu i komplementarnim delatnostima do tri puta.

Dostizanje rezultata definisanih u okviru vizije, kao i uspešna realizacija poslovnih ciljeva, definisanih u okviru Strategije, omogućilo bi ostvarivanje zavidnih ekonomskih rezultata, koji bi se manifestovali u vidu povećanja broja dolazaka i noćenja domaćih i stranih turista kao i uvećanja deviznog prihoda od turizma, što bi se direktno reflektovalo u ukupnom izvozu roba i usluga, odnosno većim učešćem u BDP – u Republike Srbije.

Poseban segment Strategije razvoja turizma Republike Srbije, odnosi se na takozvani model projektovanog rasta, koji je u istoj analiziran za dva perioda, 2016 – 2020. i 2021 – 2025. Značaj projektovanih modela rasta se ogleda u kontinuiranom monitoringu prethodno postavljenih ciljeva, kao i realizaciji istih na osnovu standardizovanih parametara i metodologija, koje su opšteprihvaćene u planiranju u sferi turizma.

Za uspešno sprovođenje ovih modela, Vlada se obavezuje na niz ključnih koraka, čijom realizacijom bi bili ostvareni sledeći rezultati (*Službeni glasnik*, 98/2016):

1. davanje prioriteta pozicioniranju turizma kao ključnog razvojnog sektora,
2. kontinuirano sprovođenje razvojnih planova pojedinih destinacija kao preduslov uspešnog turističkog razvoja,
3. efikasnija saradnja među resorima i efektivnije korišćenje evropskih fondova,
4. pružanje različitih vidova podrške TOS-u, kroz budžet i ljudske resurse,
5. uvođenje različitih vidova poreskih olakšica i finansijskih podsticaja u sektor turizma, i
6. jačanje modela JPP kroz uvećane investicije u sektor turizma.

Tabela 1. Projekcija rasta smeštajnih kapaciteta i turističkog prometa (2016-2020) u Republici Srbiji

Vrsta smeštaja	2016.			2020.		
	Smeštaj ležajevi	Noćenja	Zauzetost u %	Smeštaj ležajevi	Noćenja	Zauzetost u %
Hoteli	45261	3583244	21,75	50261	4942501	30
Kampovi	10249	37861	1,01	20498	373064	10
Privatni smeštaj	21896	530512	6,66	21896	1594029	20
Prenočišta	10527	473899	12,37	10527	574774	15
Banje i klimatska lečilišta	6203	881610	39,05	6203	1354735	60
Sva odmarališta	5274	395319	20,59	5274	575921	30
Ostalo	3533	183830	14,29	3533	192902	15
Ukupno	102943	6086275	16,53	118192	9607926	25,71

Izvor: MTTT, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije 2016 – 2025*.

Na osnovu podataka iz Tabele 1, uočava se da je za 2020. godinu bilo predviđeno oko 9,6 miliona ostvarenih noćenja, što je u odnosu na 2015. godinu predstavljalo 7,6% stope rasta na godišnjem nivou. Ukoliko se projektovana ostvarena noćenja uporede sa današnjim dostupnim podacima, uočava se značajno odstupanje od čak 36%, imajući u vidu da je broj ostvarenih noćenja turista u 2020. godini iznosio 6.201.290.

Značajna odstupanja stvarnih od projektovanih rezultata su primetna i sa aspekta učešća stranih turista u ukupnom broju ostvarenih noćenja, imajući u vidu da je za 2020. godinu predviđeno 45% noćenja u korist stranih turista, a realizovano je svega 20,4%.

Analizirajući drugu fazu projektovanog rasta, uočavaju se znatno manja odstupanja u odnosu na prethodni model. Prema podacima iz Tabele 2, očekivan broj ostvarenih noćenja u 2021. godini iznosio je 9.607.926, što predstavlja odstupanje od 15%, s obzirom da je ukupan broj realizovanih noćenja iznosio 8.162.430.

Tabela 2. Projekcija rasta smeštajnih kapaciteta i turističkog prometa (2021–2025) u Republici Srbiji

Vrsta smeštaja	2021.			2025.		
	Smeštaj ležajevi	Noćenja	Zauzetost u %	Smeštaj ležajevi	Noćenja	Zauzetost u %
Hoteli	50.261	4.942.501	30,00	52.761	6.721.751	35,00
Kampovi	20.498	373.064	10,00	25.998	1.892.654	20,00
Privatni smeštaj	21.896	1.594.029	20,00	28.896	2.629.536	25,00
Prenoćišta	10.527	574.774	15,00	10.527	957.957	25,00
Banje i klimatska lečilišta	6.203	1.354.735	60,00	6.203	1.580.524	70,00
Sva odmarališta	5.274	575.921	30,00	5.274	671.908	35,00
Ostalo	3.533	192.902	15,00	3.533	385.804	30,00
Ukupno	118.192	9.607.926	25,71	133.192	14.840.134	34,29

Izvor: Ministarstvo turizma i omladine, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije 2016 – 2025*.

Posebno ohrabrujući podaci se mogu uočiti u predviđanjima za 2025. godinu, imajući u vidu da su za završnu godinu važeće Strategije razvoja turizma Republike Srbije planirana 14.840.134 noćenja, sa udelom od 55% stranih turista. Na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku, u 2022. godini ostvareno je 12.245.613 noćenja, odnosno 35,6% više u odnosu na 2021. godinu, pri čemu je učešće stranih turista u realizaciji istih čak 40%.

Rastući trend turističke delatnosti, predviđen Strategijom razvoja, na teritoriji Republike Srbije podrazumeva je definisanje turističkih proizvoda, čijim bi rapidnim razvojem i komercijalizacijom Srbija obezbedila zavidnu poziciju na globalnom tržištu.

Turistički proizvodi od posebnog značaja su (*Službeni glasnik*, 98/2016):

1. kratki gradski odmori sa trajanjem od 1 do 4 dana, koji kod turista predstavljaju treći izbor u ostvarenim putovanjima, odmah nakon letovanja i zimovanja;
2. poslovni turizam i MICE koji se manifestuju kroz individualna ili grupna poslovna putovanja, uključujući i sezonske radnike;
3. planinski turizam, najčešće dužeg vremenskog trajanja, koji se realizuje tokom letnjih i zimskih meseci i sa aspekta turističkog prometa predstavlja jedan od najbrže rastućih kategorija turizma;
4. spa/wellness u banjama – zdravstveni turizam, koji se prvenstveno ogleda u putovanjima pojedinaca ili grupa radi očuvanja i poboljšanja zdravstvenog stanja i

5. manifestacije – događaji koji se realizuju kroz najčešće organizovana grupna putovanja koja, pored prisustva određenim manifestacijama, imaju za cilj i upoznavanje lokalne tradicije i kulture.

Pored pet najznačajnijih turističkih proizvoda, Strategija navodi dodatnih šest turističkih proizvoda čijom komercijalizacijom i ulaganjem u iste Srbija teži kao konkurentnoj poziciji na globalnom turističkom tržištu a to su (*Službeni glasnik*, 98/2016):

1. tematske rute, koje predstavljaju putovanja prema posebno izrađenim itinererima, sa najčešće kulturnim i enološkim motivima, sa ciljem upoznavanja načina života lokalnog stanovništva, koji su ujedno i najčešći nosioci ove kategorije turističkih proizvoda;
2. ruralni turizam, realizovan najčešće u okviru porodičnih gazdinstava, sa ciljem upoznavanja i približavanja turista tradicionalnim vrednostima lokalnog stanovništva;
3. nautički turizam koji se ogleda kroz razne vrste krstarenja i plovidbi sa nešto dužim vremenskim trajanjem od pet do deset dana;
4. kulturno nasleđe kao jedan od najprosperitetnijih turističkih proizvoda, imajući u vidu čitav spektar ove vrste nasleđa, kojim raspolaže naša zemlja i koji ujedno kroz adekvatnu turističku valorizaciju, predstavlja još jedan vid turističkog razvoja,
5. specijalni interesi koji predstavljaju poseban vid okruženja, najčešće egzotična, u okviru kojih turista očekuje jedinstven vid doživljaja, uzbuđenja ili mirnoće u zavisnosti od preferiranih segmenata (soft/hard) koje nudi ovaj turistički proizvod;
6. tranzitni turizam, koji na teritoriji naše zemlje iz godine u godinu ima rastući trend, što se smatra direktnim efektom kontinuiranog ulaganja u putnu infrastrukturu.

3.2. ANALIZA PROMETA TURISTA

Turistički promet u Republici Srbiji, koji je prikazan u Tabeli 3, poslednjih godina odlikuje se trendom rasta ukupnog broja posetilaca, koji je primetan u intervalu 2016 – 2019. godine, međutim, već naredne godine dolazi do naglog opadanja broja turista, koji se najpre manifestovao kroz dolaske stranih turista. Posmatrajući period 2016 – 2022. godine, uočavaju se brojne oscilacije u prikazanim parametrima, koje su prvenstveno rezultat pandemije koronavirusom.

Imajući u vidu poteškoće, reflektovane kroz različite procedure i testiranja na graničnim prelazima, ovakav opadajući trend posete stranih turista je bio očekivan. Suočavajući se sa znatno manjim prihodima od turizma, jedna od intervencija nadležnog ministarstva se ogledala u plasiranju znatno većeg broja turističkih vaučera, koji su omogućili domaćim turistima posete brojnim planinskim i banjskim centrima.

Znatno bolji rezultati ostvareni su 2021. godine, prvenstveno zahvaljujući posetama stranih turista. Naime, u ovoj godini broj domaćih turista je uvećan za 25,2%, dok je broj stranih turista bio veći za čak 95%, što se smatralo izvanrednim rezultatom. Trend rasta je primetan i sa aspekta ostvarenih broja noćenja, koji je bio veći za 31,6% u odnosu na prethodnu godinu, pri čemu su

ovom uvećanju domaći turisti učestvovali sa 16,1%, dok je kod stranih turista, ovo uvećanje iznosilo 92,1%. Pozitivni prethodni rezultati, bili su jasni pokazatelji da se turizam u Republici Srbiji oporavlja, što je iniciralo plasiranje još većeg broja turističkih vaučera u narednoj godini, kako bi se podstaklo veće učešće domaćih turista u ukupnom broju dolazaka i noćenja.

Tabela 3. Turistički promet u Republici Srbiji za period 2016–2022.

Godina	Broj turista ukupno	Broj turista domaći	Broj turista strani	Broj noćenja ukupno	Broj noćenja domaći	Broj noćenja strani
2016.	2.753.591	1.472.165	1.281.426	7.533.739	4.794.741	2.738.998
2017.	3.085.866	1.588.693	1.497.173	8.325.144	5.150.017	3.175.127
2018.	3.430.522	1.720.008	1.710.514	9.336.103	5.678.235	3.657.868
2019.	3.689.983	1.843.432	1.846.551	10.073.299	6.062.921	4.010.378
2020.	1.820.021	1.374.310	445.711	6.201.290	4.936.732	1.264.558
2021.	2.591.293	1.720.054	871.239	8.162.430	5.732.833	2.429.597
2022.	3.869.235	2.096.472	1.772.763	12.245.613	7.306.219	4.939.394

Izvor: Statistički godišnjaci Republike Srbije 2016 – 2022.

Posmatrajući period od 2016. do 2022. godine, prosečan boravak turista ima trend povećanja i iznosi 16%. Naime, prema podacima nadležnog ministarstva, prosečan boravak domaćih i stranih turista je iznosio 2,79, odnosno 3,16 dana tokom 2022. godine (Tabela 4). Takođe, uočava se da su vrednosti prosečne dužine boravka kod domaćih turista veće nego što je to slučaj kod stranih turista, što su jasni pokazatelji da se kod prve grupe turista, putovanja realizuju u vidu „produženih vikenda”, dok je kod stranih turista primetan tranzitni karakter putovanja.

Tabela 4. Prosečna dužina boravka turista u Republici Srbiji za period 2016 – 2022.

Godina	Prosečna dužina boravka turista (dani)		
	Ukupno	Domaći	Strani
2016.	2,73	3,25	2,13
2017.	2,69	3,24	2,12
2018.	2,72	3,30	2,14
2019.	2,73	3,28	2,17
2020.	3,41	3,60	2,84
2021.	3,15	3,34	2,79
2022.	3,16	3,48	2,79

Izvor: Statistički godišnjaci Republike Srbije 2016 – 2022.

Tabela 5 prikazuje turistički promet prema vrstama turističkih mesta u Republici Srbiji za 2022. godinu, gde se jasno može videti da apsolutnu dominaciju ima grad Beograd sa 1.179.889 dolazaka turista i 3.180.977 ostvarenih noćenja. Na drugom mestu, po pitanju dolazaka, nalazi se planina Zlatibor, pa Vrnjačka Banja, odnosno sa aspekta ostvarenih noćenja, Vrnjačka Banja zauzima drugo mesto, a planina Zlatibor treće.

U prva četiri meseca 2023. godine, na teritoriji naše zemlje je ostvareno 1.087.658 turističkih dolazaka što predstavlja povećanje od 20% u odnosu na isti period prošle godine. Kvartalni broj broja noćenja za 2023. godinu je iznosio 3.372.875, što u poređenju sa istim periodom 2022. rezultuje povećanjem od 16,5%. Posmatrajući dolaske i noćenja sa aspekta strukture turista, u periodu januar – april 2023., domaći turisti su realizovali 572.967 dolazaka i 1.808.610 noćenja (*Turistički promet*, kvartal, 2023).

Tabela 5. Dolasci i noćenja turista prema vrstama turističkih mesta u Republici Srbiji u 2022. godini

Turistička mesta	Dolasci			Noćenja		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
Gradski centri						
1. Beograd	1.179.889	197.394	982.495	3.180.977	499.125	2.681.852
2. Novi Sad	218.973	84.258	134.715	561.062	170.912	390.150
3. Subotica	167.332	66.024	101.308	400.789	153.553	247.236
Banjski centri						
1. Vrnjačka Banja	207.559	183.522	24.037	756.142	676.052	80.090
2. Sokobanja	160.509	154.020	6.489	767.725	749.430	18.295
3. Banja Vrdnik	79.372	64.318	15.054	201.872	163.349	38.523
Planinski centri						
1. Zlatibor	216.787	160.028	56.759	673.852	521.120	152.732
2. Kopaonik	146.852	116.442	30.410	585.057	464.013	121.044
3. Fruška gora	81.481	65.828	15.653	181.162	140.520	40.642
4. Tara	54.857	50.439	4.418	181.765	170.763	11.002

Izvor: Republički zavod za statistiku, *Turistički promet*, 2022.

3.3. KARAKTERISTIKE SMEŠTAJNIH KAPACITETA

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije (2016), kvalitet i struktura smeštajnih kapaciteta, predstavljaju osnovu za uspešan kontinuirani razvoj turističke delatnosti na određenoj destinaciji. Zastupljenost hotela kategorisanih sa četiri i pet zvezdica, čine preduslov za ocenjivanje kvaliteta usluga. Uzimajući u obzir sve nedostatke realizacije prethodne Strategije razvoja turizma Republike Srbije (2006), koji su se manifestovali u visokom učešću objekata niske kategorije, nedovršene procese privatizacije i minimalna ulaganja u banjske centre, može se konstatovati da je danas situacija sa svih nabrojanih aspekata znatno bolja.

Tabela 6. Struktura smeštajnih kapaciteta u Republici Srbiji prema vrstama objekata

Vrste smeštajnih objekata	2021.			
	Broj soba	Ležajevi	Broj soba (%)	Ležajevi (%)
Hoteli	17268	35026	37,2%	32%
Moteli	211	456	0,45%	0,42%
Apartmani	1977	5438	4,25%	4,50%
Turistička naselja	205	282	0,44%	0,26%
Pansioni	98	260	0,21%	0,24%
Prenoćišta	4472	11601	9,62%	10,60%
Gostionice	973	2342	2,09%	2,14%
Garni hoteli	3039	6638	6,54%	6,06%
Apert hoteli	341	1141	0,73%	0,60%
Banjska lečilišta	1939	4043	4,17%	3,70%
Klimatska lečilišta	676	1817	1,45%	1,66%
Planinarski domovi i kuće	161	553	0,35%	0,50%
Radnička odmarališta	269	758	0,58%	0,69%
Dečja i omladinska odmarališta	1248	4813	2,68%	4,40%
Hosteli	2522	7471	5,43%	6,83%
Kampovi	5	10	0,01%	0,01%
Kampirališta i kamping odmarališta	156	503	0,33%	0,46%
Privatne sobe	1178	3297	2,53%	3,01%
Privatne kuće	7321	18598	15,7%	17,00%
Seoska turistička domaćinstva	1706	2801	3,67%	2,56%
Kola za spavanje i ručavanje	688	1534	1,48%	1,40%
Lovačke kuće i kolibe	-	-	-	-
Ostalo	19	40	0,40%	0,36%
Ukupno	46472	109442	100	100

Izvor: Ministarstvo turizma i omladine, kategorisani objekti za 2021 – 2023; Statistički godišnjak Republike Srbije, 2022.

Posmatrajući smeštajne kapaciteta u 2021. godini najveći broj soba (37,2%) i ležajeva (32%) se nalazi u hotelima (Tabela 6). Zatim slede prenoćišta sa 9,62% i garni hoteli sa učešćem u strukturi od 6,54%. Neophodno je spomenuti da se klasifikacija ugostiteljskih objekata vrši prema Pravilniku o uslovima i načinu obavljanja ugostiteljske delatnosti, načinu pružanja ugostiteljskih usluga, razvrstavanju ugostiteljskih objekata i minimalnim tehničkim uslovima za uređenje i opremanje ugostiteljskih objekata.

3.4. TRENUTNO STANJE SMEŠTAJNIH KAPACITETA

U Tabeli 7 je dat prikaz broja hotelskih objekata, motela, pansiona i turističkih naselja, kao i smeštajnih jedinica, sa kojima isti raspolažu za period 2021 – 2023. Na osnovu podataka može se uočiti povećanje broja seoba i ležajeva u okviru kategorija apart hotela i motela. S druge strane, ako posmatramo ukupan broj soba i ležajeva za 2023. godinu, trend opadanja je primetan kod objekata hotelskog tipa uključujući i garni hotele.

Tabela 7. Pregled broja i strukture kategorisanih smeštajnih objekata hotelskog tipa u Republici Srbiji za period 2021 – 2023. (presek 31.3.2023)

Vrsta smeštajnog objekta	Broj objekata			Broj soba			Broj ležajeva		
	2021.	2022.	2023.	2021.	2022.	2023.	2021.	2022.	2023.
Hotel	270	277	276	17150	17292	17212	25942	25933	25448
Garni hotel	157	152	150	3643	3590	3528	5337	5156	5018
Apartment hotel	5	4	4	280	316	316	506	581	581
Ukupno	432	433	430	21073	21198	21056	31785	31670	31047
Motel	7	8	8	197	214	213	327	344	306
Pansion	3	2	2	52	42	42	124	11	111
Turističko naselje	6	6	6	285	285	285	506	488	488
Ukupno	448	449	446	21607	21739	21596	32742	32613	31952

Izvor: Ministarstvo turizma i omladine; Statistički godišnjak Republike Srbije, 2022.

U Tabeli 8 su prikazani podaci objekata prema vrsti i kategoriji. Na osnovu tih podataka, može se primetiti da na teritoriji Republike Srbije, dominiraju hoteli sa četiri (44%) i tri zvezdice (35%), dok je najmanji broj hotela kategorisanih sa jednom zvezdicom, svega 0,02%.

Tabela 8. Prikaz broja smeštajnih kapaciteta prema vrsti i kategoriji objekata u 2023. godini u Republici Srbiji

Objekti	1*	2*	3*	4*	5*	Ukupno
Hotel	6	39	96	121	14	276
Garni hotel	9	31	54	55	1	150
Apartment hotel	1	2	-	1	-	4
Motel	4	1	3	-	-	8
Pansion	1	-	1	-	-	2
Turističko naselje	-	-	1	5	-	6

Izvor: Ministarstvo turizma i omladine; 2023.

U Tabeli 9 prikazani su podaci vezani za broj soba, kategoriju i kapacitet hotela u Republici Srbiji za period 2021–2023. Rastući trend je primetan kod hotela kategorisanih sa četiri zvezdice, što se direktno reflektovalo i na povećanje broja soba i ležajeva.

Tabela 9. Broj hotelskih objekata i njihov kapacitet prema kategoriji u Republici Srbiji (2021 – 2023.)

Vrsta objekta	Broj objekata			Broj soba			Broj ležajeva		
	2021.	2022.	2023.	2021.	2022.	2023.	2021.	2022.	2023.
Hoteli									
1*	7	6	6	28	182	182	342	295	295
2*	43	43	39	2261	1779	1755	3877	2920	2879
3*	92	95	96	4493	4735	4816	7014	7310	7318
4*	115	118	121	8607	8836	8853	12541	13026	12895
5*	13	15	14	1581	1760	1606	2168	2382	2061
Garni hoteli	2021.	2022.	2023.	2021.	2022.	2023.	2021.	2022.	2023.
1*	10	9	9	138	131	131	219	206	206
2*	32	30	31	535	509	522	819	766	777
3*	59	56	54	1324	1275	1216	1968	1895	1797
4*	55	56	55	1628	1657	1641	2310	2268	2217
5*	1	1	1	18	18	18	21	21	21

Izvor: <https://mto.gov.rs/tekst/308/sektor-za-turizam.php>

Iako je u 2023. primetan neznatni pad broja hotela najviše kategorije, ovakvi podaci svakako ukazuju na uspešno sprovođenje Strategije razvoja turizma Republike Srbije (2016), s obzirom da je prema istoj uspešno pozicioniranje Srbije na globalnom turističkom tržištu uslovljeno povećanjem hotelskih kapaciteta visoke kategorije.

4. OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU

Kao i svaku organizaciju, tako i hotelsko preduzeće čine zaposleni, čiji su procesi, zadaci i uloge uslovljeni osnovnim menadžment procesima planiranja, organizovanja, vođenjem i kontrolom, čime se obezbeđuje normalno funkcionisanje i poslovanje istog tog preduzeća. Od suštinske važnosti je ukazati na činjenicu da funkcionisanje jednog preduzeća i ljudi u istom, zavise od menadžmenta, kao što isto to preduzeće i menadžment zavisi od ljudi, odnosno zaposlenih. Ovakvo viđenje i percipiranje poslovanja hotelskog preduzeća predstavlja suštinu definisanja menadžmenta kao procesa ili skupa koordinisanih aktivnosti vezanih za posao, pri čemu se iste realizuju na efektivan i efikasan način sa i uz pomoć ljudi (Shamnot, 2011; Robbins & Coulter, 2007, str. 17).

Slika 1. Karakteristike menadžment procesa

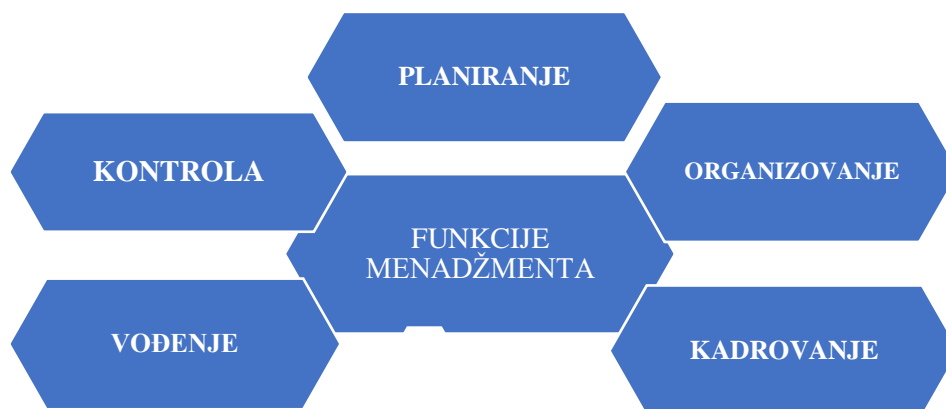


Izvor: *Kreitner* (1989)

Kao što je prikazano na Slici br. 1, menadžment procesi u okviru hotelskih preduzeća uslovljeni su nizom karakteristika, među kojima je svakako najbitnija ona koja se odnosi istovremeno na rad sa zaposlenima i uz pomoć zaposlenih. Naredna karakteristika podrazumeva postojanje organizacije sa svrhom dostizanja planiranih i postavljenih organizacionih ciljeva, kroz sinergetsku aktivnost zaposlenih. Balans između efikasnosti i efektivnosti menadžmenta smatra se takođe jednom od odlika ovog kompleksnog procesa, koji ujedno teži ostvarivanju i uvećanju profita, odnosno redukovanju troškova. Pored racionalnog korišćenja resursa kao četvrte karakteristike menadžment procesa, posebna pažnja u istraživačkim krugovima usmerena je na promenljivost okoline u okviru koje hotelsko preduzeće egzistira, imajući u vidu pravovremeno identifikovanje predstojećih promena, odnosno prilagođavanje na novonastale.

Poslovanje hotelskog preduzeća posmatra se kao kontinuirani proces u okviru kog se obavljanje poslovnih aktivnosti, zasniva na primeni sledećih funkcija menadžmenta (Slika 2): planiranja, organizovanja, kadrovanja, vođenja i kontrole (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004, str. 69; Weihrich & Kootz, 1994, str. 33).

Slika 2. Osnovne funkcije menadžmenta



Izvor: Prilagođeno od strane autora

4.1. FUNKCIJA PLANIRANJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Planiranje se smatra jednim od najbitnijih funkcija menadžmenta, imajući u vidu da se planovi, kao rezultat ovog procesa, odnose na sve organizacione delove jednog hotelskog preduzeća. Takođe, planiranje ciljeva, kao i detaljan skup aktivnosti za njihovo dostizanje, predstavljaju bazni segment poslovanja hotela, posebno uzimajući u obzir sve turbulencije koje su prisutne na savremenom turističkom tržištu. Upravo iz tog razloga, definisanje i donošenje dugoročnih planova nisu u potpunosti svrsishodni u poslovanju hotelskih preduzeća, te je stoga njihova zastupljenost i primena znatno manja u odnosu na kratkoročne i srednjoročne planove (Sikavica i Bahtijarević Šiber 2004, str. 74).

Svrha planiranja u poslovanju hotelskog preduzeća, ogleda se kroz skup aktivnosti koje doprinose uspešnoj realizaciji organizacionih ciljeva. Reč je o procesu koji je neprekidan, imajući u vidu da iz uspešnog dostizanja jednog, proizilazi kreiranje drugog plana. Druga karakteristika koja bliže određuje ovaj proces jeste fleksibilnost i tiče se samih planova, odnosno prilagodljivosti istih turbulentnom turističkom tržištu (Schermerhorn, 1996, str. 65). Na osnovu plana, koji predstavlja krajnji ishod ovog procesa, definišu se aktivnosti i nosioci istih radi dostizanja postavljenih ciljeva. Takođe, sadržajem plana, obuhvaćeni su mesto, način i rokovi izvršenja, kao i resursi koji se smatraju neophodnim za njihovu uspešnu realizaciju.

Pored pomenute klasifikacije planova, shodno vremenu trajanja, isti se mogu podeliti prema kriterijumu obima i nivoa na koji se plan odnosi. Ukoliko se planiranje odnosi na celokupnu organizaciju sa ciljem ostvarivanja željene pozicije na tržištu, reč je o strategijskim planovima.

Oni se donose na nivou top menadžmenta i predstavljeni su kroz razne vidove ciljeva, vizija i strategija. Sa ciljem sprovođenja strategijskih planova, neophodno je razviti specifične ciljeve koji predstavljaju deo taktičkih planova kreiranih od strane srednjeg nivoa menadžera. Najkonkretniji planovi sa jasnim uputstvima koji bliže uređuju način funkcionisanja zaposlenih u preduzeću, predstavljeni su operativnim planovima.

4.2. FUNKCIJA ORGANIZOVANJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Definisanje organizacione strukture jednog hotelskog preduzeća predstavlja kompleksan i odgovaran posao, sa ciljem pravilnog utvrđivanja i podele posla, delegiranja odgovornosti, uspostavljanja hijerarhijskih nivoa donošenja odluka, kao i raspona kontrole. Kroz pravilno organizovanje strukture, stiče se takva sposobnost preduzeća, koja će istom omogućiti znatno konkurentniju poziciju na tržištu (Kootz & Weihrich, 1988, str. 4). Takođe, značaj adekvatne organizacione strukture se ogleda i u činjenici da je ona usko povezana sa poslovnom i marketing strategijom hotelskog preduzeća, čime se ostvaruju višestruki benefiti prilikom egzistiranja na turističkom tržištu.

Uzimajući u obzir promenljivost i turbulencije turističkog tržišta, u okviru kog posluje hotelsko preduzeće, definisanje organizacione strukture se podrazumeva kao vid prilagođavanja svim novonastalim promenama i predstavlja proces koji se manifestuje kroz četiri osnovne faze:

1. pravilna segmentacija rada, koja se manifestuje u vidu efikasne realizacije raspoloživih resursa, kao i nerasipničke primene stručnih znanja i veština, na svim nivoima menadžmenta. Pravilnom podelom poslova određuju se linije odgovornosti u organizaciji, koja pritom mora biti dovoljno fleksibilna prema promenama koja dolaze iz okruženja;
2. departmentalizacija, sa ciljem grupisanja poslova u logički povezanu celinu i shodno organizacionim jedinicama sa jasno utvrđenim stepenom odgovornosti prilikom realizacije aktivnosti i zadataka;
3. koordinacija; i
4. organizacioni dizajn, kao rezultat menadžerskih odluka koje se odnose na ključne komponente organizacione strukture (Williams, 2010, str. 338).

Prilikom formiranja organizacione strukture za potrebe hotelskih preduzeća, neophodno je primeniti holistički pristup svih njenih segmenata, što bi rezultiralo adekvatnom specijalizacijom poslova i pravilnom koordinacijom poslovnih aktivnosti.

U okviru procesa organizovanja, moguće je izdvojiti sledeće osnovne aktivnosti:

1. pravilno identifikovanje poslova i zadataka čijom bi se realizacijom ostvarili organizacioni ciljevi,
2. adekvatna specijalizacija rada, prema pojedincima i grupama, sa ciljem raščlanjivanja kompleksnih na manje zahtevne zadatke,

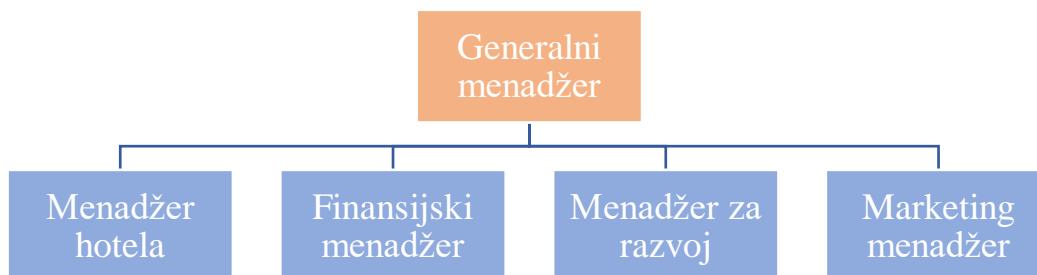
3. analiza i formiranje organizacionih jedinica sa ciljem sistemske integracije i realizacije poslova i aktivnosti,
4. uspostavljanje efikasne koordinacije među timovima i organizacionim jedinicama sa svrhom uspešne realizacije organizacionih aktivnosti, i
5. primena kontrolnih procesa kroz adekvatan monitoring radi postizanja višeg nivoa efikasnosti i efektivnosti preduzeća tokom eksternih tržišnih uticaja (Stoner et al., 1997).

U zavisnosti od tržišne usmerenosti i veličine hotelskog preduzeća, u praksi se javljaju različiti modeli organizacionih struktura, među kojima posebnu pažnju zaslužuju funkcionalni, divizionni, projektni i matrični.

Funkcionalna organizaciona struktura (Slika 3) podrazumeva primenu tzv. vertikalnog funkcionalnog pristupa, u okviru kog se zaposlenima dodeljuju srodne aktivnosti iz jedne grupe delatnosti. Imajuću u vidu specijalizaciju ljudskih resursa, odnosno grupisanje zaposlenih shodno oblasti za koju poseduju znanje i veštine, ovaj model organizacione strukture se najčešće javlja kod manjih hotelskih preduzeća. Ukoliko se ovaj model primenjuje na veće kompanije, u tom slučaju se odeljenja formiraju, u vidu posebnih organizacionih jedinica, u zavisnosti od prirode posla. Osnovna odlika funkcionalne organizacione strukture se ogleda kroz jasno definisanje hijerarhijskih nivoa, koji za potrebe ove organizacione forme mogu biti jednolinijski ili višelinijski (Mašić i sar., 2010, str. 226).

Primena ovog tipa organizacione strukture u sferi hotelijerskog poslovanja, podrazumeva usko specijalizovanu radnu snagu, koja se odlikuje visokim procentom realizacije svakodnevnih zadataka, što doprinosi razvoju produktivnosti poslovnih aktivnosti. Međutim, i pored brojnih prednosti koje pruža, funkcionalna organizacija u praksi pokazuje niz nedostataka, među kojima se prvenstveno ističu dug i spor proces donošenja menadžerskih odluka, kao i nemogućnost preterane koordinacije, usled specijalizovane radne snage (Schermerhorn, 2004, str. 121).

Slika 3. Funkcionalna organizaciona struktura

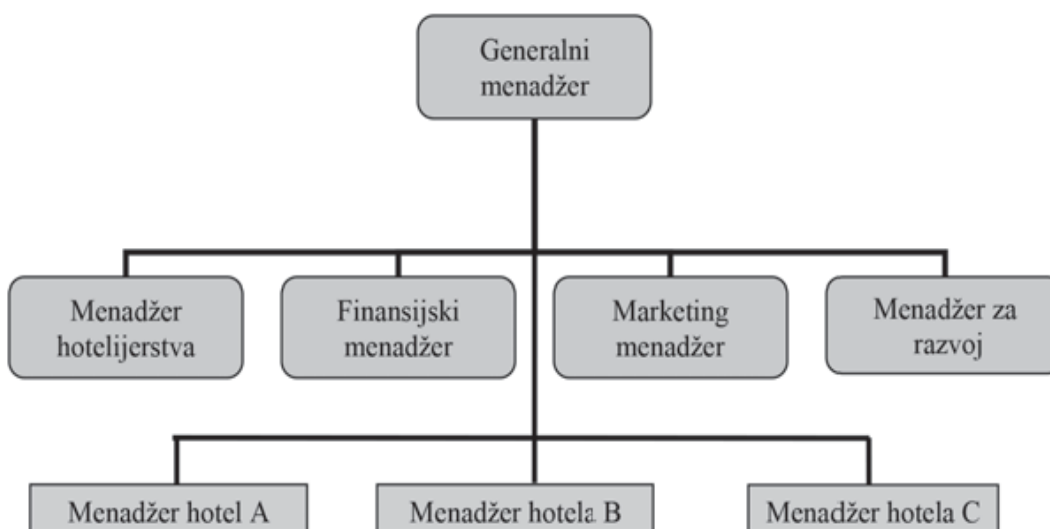


Izvor: Prilagođeno od strane autora

Poslovanje hotelskog preduzeća u pojedinim situacijama može da postane isuviše kompleksno za primenu funkcionalne organizacione strukture. Ovakve situacije se najčešće javljaju prilikom određenih integracija i kod poslovanja hotelskih lanaca. U tim slučajevima, najčešće se primenjuje proizvodna (divizionna) organizaciona struktura (Slika 4), bazirana na divizijama koje po svom načinu funkcionisanja liče na mala preduzeća.

Divizione jedinice se odlikuju visokim stepenom samostalnosti, pri čemu su poslovne aktivnosti istih usmerene na određen proizvodni proces, geografsko područje ili pak potrošače. U ovakvoj organizacionoj postavci, hijerarhijska odgovornost je spuštena na divizionni nivo, što bi u praksi omogućilo viši stepen fleksibilnosti i brže reagovanje na eksterne promene.

Slika 4. Divizionna organizaciona struktura



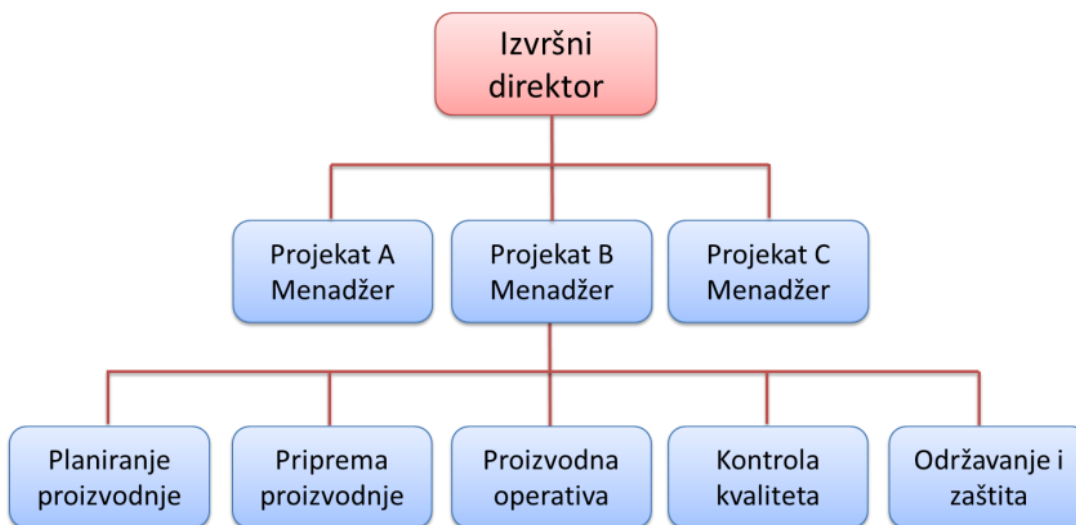
Izvor: Preuzeto od Čerović i Knežević, (2021, str. 108).

Iako na prvi pogled divizionna organizaciona struktura izgleda kompleksnije u odnosu na funkcionalnu, ista u sferi hotelijerskog poslovanja doprinosi većom mogućnošću koordinacije kao i intenzivniju orijentaciju ka svojim gostima, odnosno potrošačima.

Osnovni nedostatak ove organizacione strukture ogleda se u ogromnim finansijskim izdacima, imajući u vidu dupliranje funkcija u okviru istih organizacionih jedinica, što je između ostalog i rezultiralo izuzetno slabom zastupljenošću i primenom iste u sferi domaćeg hotelijerskog poslovanja (Čerović i Knežević, 2021, str. 107).

Veliki broj nedostataka funkcionalne organizacione strukture sa jedne strane, kao i skupa primena divizionog organizacionog modela s druge strane, rezultirali su formiranjem projektne organizacione forme.

Slika 5. Projektna organizaciona struktura

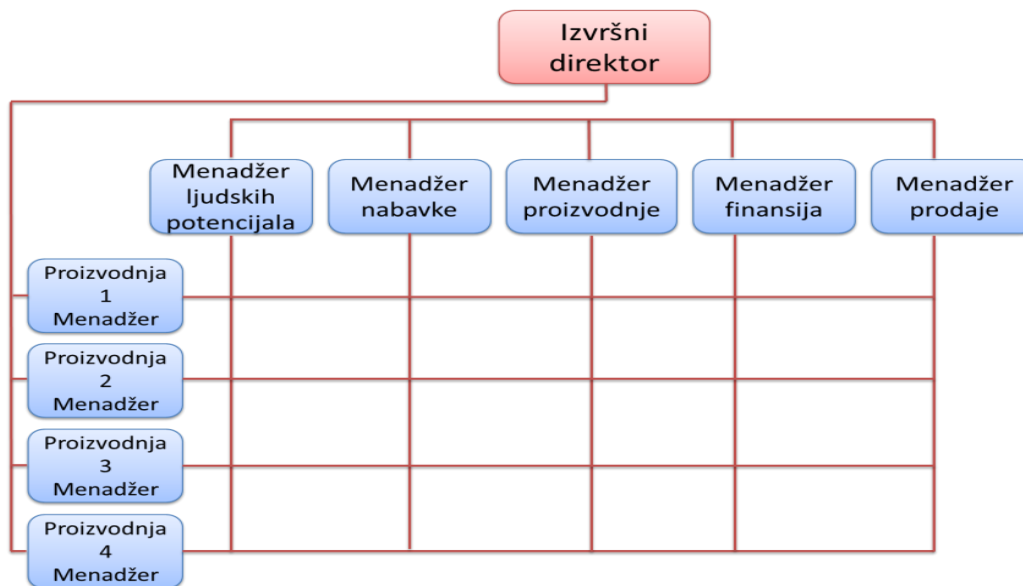


Izvor: Preuzeto od Mašić i sar. (2016, str. 231).

Za ove potrebe, pristupalo se formiranju projektnog tima (Slika 5), čiji se osnovni zadatak ogledao u pravovremenom odgovoru na eksterne promene, koji se po uspešnoj realizaciji i ostvarenju cilja, privremeno raspuštao.

Naredna organizaciona struktura u praksi poznata kao matrična, predstavlja noviji model organizovanja preduzeća, koji je nastao na bazi nedostataka klasičnih, pre svega funkcionalnih organizacionih struktura (Slika 6).

Slika 6. Matrična organizaciona struktura



Izvor: Preuzeto od Mašić i sar. (2016, str. 232).

Višestruki sistem komandne odgovornosti, kako je pojedini menadžeri još nazivaju, predstavlja takav model u okviru kog zaposleni svoj „feedback” prosleđuju istovremeno projektnom – divizionom i funkcionalnom menadžeru (Burton et al., 2015). Kako ovaj vid organizovanja podrazumeva simultani fokus na poslovne funkcije, tako i na projektne aktivnosti, primena istog nije u potpunosti podobna u svrhe poslovanja hotelskih preduzeća. U praksi, zastupljenost matrične organizacione strukture prisutna je najčešće u poslovanju avio-kompanija (Kuprenas, 2003).

Predstavljanjem prethodnih modela organizacionih struktura, može se uočiti da svaka forma ima niz prednosti i nedostataka, pa je odabir odgovarajuće, za potrebe poslovanja hotelskog preduzeća, od ključne važnosti. Postavka i definisanje nivoa menadžmenta praćeno je formalnim aspektom organizacionih struktura, u okviru kojih su zaduženja i hijerarhijske odgovornosti predstavljene u vidu dijagrama. Međutim, usled velikih promena i neizvesnosti sa kojima se suočavaju hotelijerska preduzeća, veliki broj menadžera se odlučio na postavku specifičnih organizacionih formi, za koje smatraju da bi dale najbolje poslovne rezultate.

Takođe, bitno je istaći da pojedini nivoi menadžmenta definisanih organizacionim strukturama u hotelskim preduzećima mogu biti neformalnog karaktera, što znači da isti nisu potkrepljeni dokumentacijom o odgovornosti.

4.3. FUNKCIJA KADROVANJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Realizacija procesa planiranja, uz adekvatno definisanu organizacionu strukturu, omogućava prelazak na kadrovanje, proces koji se u teorijskim krugovima percipira kao preduslov praktične realizacije prethodna dva procesa. Imajući u vidu da je primena ovog procesa moguća kroz nekoliko različitih faza, isti predstavlja veoma složen i kompleksan posao. Mnogi menadžeri tvrde da je uspešno kadrovanje osnovni preduslov za postizanje planirane misije organizacije, te shodno tome, zahteva posebnu pažnju tokom primene ovog procesa.

Kadrovanje, kao neizostavni deo procesa upravljanja, otpočinje pravilnim utvrđivanjem broja i profila ljudi koji su neophodni organizaciji sa svrhom dostizanja prethodno definisanih poslovnih ciljeva. Neophodno je istaći da privlačenje nove radne snage može biti uzrokovano napredovanjem i odlaskom postojećih, kao i ekspanzijom poslovanja na nova tržišta. Sledeća faza kadrovanja ogleda se u identifikovanju svih raspoloživih izvora, putem kojih je moguće privući što veći broj zainteresovanih kandidata, koji odgovaraju definisanim kriterijumima. Podobnost kandidata prema traženim zahtevima, proverava se nizom metoda (intervjui, testiranja, ponderacija) i predstavlja fazu selekcije i prijema.

U cilju što efikasnijeg procesa kadrovanja, novim zaposlenima se omogućava adekvatna obuka bazirana na veštinama i sposobnostima, koja su neophodna za uspešno obavljanje posla. Imajući u vidu veliku fluktuaciju zaposlenih u sferi turizma i hotelijerstva od velikog značaja je zaposlenima omogućiti adekvatan sistem nagrađivanja, kao i realne uslove za napredovanje i razvoj karijere (Čerović i Knežević, 2021, str. 113–115).

4.4. FUNKCIJA VOĐENJA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Uspešnim uspostavljanjem i primenom prethodno tri pomenuta procesa, pristupa se usmeravanju i koordinaciji kadrova u realizovanju planiranih zadataka definisanih u okviru poslovnih ciljeva. Vođenje, kao neizostavni proces upravljanja hotelskog preduzeća, podrazumeva timski rad na relaciji menadžer – zaposleni. Ovaj odnos počiva na međusobnom uvažavanju i poštovanju autoriteta, imajući u vidu da efikasnosti obavljanja poslovnih zadataka, prethodi adekvatna komunikacija, putem koje se utiče na motivaciju radnika (Mašić i sar., 2016).

Poslovanje hotelskih preduzeća zasniva se na primeni odgovarajućeg menadžmenta, koji svojim koordinisanim akcijama obezbeđuje stabilnu poziciju na tržištu. U cilju lakšeg donošenja odluka i stepena odgovornosti (Slika 7), u praksi poslovanja hotelskih preduzeća, izdvajaju se (Gušić, 2012):

1. vrhovni ili top menadžment,
2. srednji nivo menadžmenta i
3. niži nivo menadžmenta.

Najviša hijerarhijska pozicija podrazumeva definisanje poslovne politike i strategije preduzeća, kroz aktivnosti, akcije i odluke, koje se u ovom slučaju odnose na celokupnu organizaciju. Vrhovni menadžeri, pored kompletne kontrole preduzeća, su takođe i zaduženi za eksterne procese komunikacije.

Slika 7. Nivoi menadžmenta u organizaciji



Izvor: Wehrich & Koontz (1998); Prilagođeno od strane autora

Osnovne poslovne aktivnosti srednjeg nivoa menadžmenta ogledaju se u uspešnoj realizaciji postavljenih strateških planova i poslovne politike preduzeća. Ovaj nivo menadžmenta predstavlja sponu uspešne saradnje najvišeg i nižeg nivoa menadžera. Prisustvo menadžera srednjeg nivoa je izuzetno značajno jer istovremeno upravljaju radom menadžera nižih nivoa, obezbeđujući realizaciju zahteva najvišeg nivoa menadžera.

Niži nivo menadžmenta upravlja i koordinira rad nemanadžerskog osoblja koji su direktno ili indirektno uključeni u proizvodnju i pružanje usluga. U hotelskom preduzeću ove pozicije podrazumevaju šefove smene, zamenike šefova recepcije, administrativne radnike itd.

Hotelijersko poslovanje, usled mnogobrojnih specifičnosti, nameće potrebu za još jednom klasifikacijom menadžera (Lončarević, 2006., str. 51):

- generalni – čija se odgovornost manifestuje u funkcionisanju i postizanju adekvatnih rezultata na nivou organizacije, kao i svih njenih organizacionih jedinica i
- funkcionalni – čiji su zadaci uglavnom fokusirani na primenu definisanih strategija i praćenje rezultata koji proističu iz realizovanih aktivnosti posebnih organizacionih jedinica.

Kompleksan posao menadžera podrazumeva niz veština kojima isti mora da raspolaže, kako bi uspešno odgovorio na sve dužnosti i aktivnosti koje su postavljene ispred njega u vidu poslovnih izazova. Imajući u vidu niz specifičnosti koje odlikuju hotelsko poslovanje, od menadžera se zahteva posedovanje sledećih sposobnosti i veština (Katz, 1974):

- tehničke – koje se manifestuju kroz specijalizovana znanja, procedure i tehnike i menadžerima omogućavaju visok procenat uspešnosti prilikom realizacije poslova. Takođe, posedovanje ovih veština, predstavljaju jedan od osnovnih preduslova prilikom nagrađivanja menadžera u vidu početnih pomeranja na hijerarhijskoj lestvici;
- ljudske interaktivne veštine – izražene kroz sposobnost rada sa ljudima, u cilju postizanja kvalitetnih međuljudskih odnosa. Ove veštine nisu usmerene samo na pojedince i timove iz kruga preduzeća, već se iste odnose i uspostavljanje kvalitetne eksterne komunikacije (saradnici, partneri);
- konceptualne veštine – omogućavaju menadžerima posmatranje preduzeća kao celine, koga čini niz međuzavisnih podsistema predstavljenih u vidu organizacionih jedinica, čije se uspešno funkcionisanje manifestuje kroz adekvatno definisanje razvojnih koncepata.

Hotelska preduzeća, tokom svog poslovanja se svakodnevno suočavaju sa velikim brojem prezahtevnih korisnika, trudeći se da kvalitet pružene usluge bude na najvišem mogućem nivou. Ukoliko se na prethodne uslove dodaju uticaji koje nameće promenljiva okolina, odnosno tržište, sposobnost i brzina odlučivanja mogu biti determinišući faktor uspešnog poslovanja. Sâm proces odlučivanja predstavlja izbor između dve ili više opcija, preinačenim u odluke. Proces odlučivanja karakterističan je za menadžere na svim nivoima i javlja se u sledećim formama (Mašić i sar. 2010., str. 208): reaktivno i proaktivno, sistematično i intuitivno, individualno i grupno. Reaktivno odlučivanje nastaje kao rezultat donošenja odluka, na sve probleme i izazove koju su nametnuti od okoline. Ono što ga bitno diferencira u odnosu na proaktivno jeste momenat donošenja odluke. Naime, u pojedinim situacijama, postoje problemi i turbulencije, koje nije moguće pravovremeno predvideti, pa se menadžerska odluka javlja tek nakon suočavanja preduzeća sa novonastalom situacijom, a sa ciljem minimiziranja štete. Sa druge strane, veliki broj menadžera teži ka kreiranju što veće rezilijentnosti preduzeća na spoljne uticaje, kroz definisanje i primenu niza akcija i

aktivnosti. Na ovaj način, spoljni uticaji sa kojim bi se preduzeće susretalo, ne bi ostavljali veće posledice po poslovanje, imajući u vidu da su odluke o otpornosti istog donesene proaktivno.

Naredna forma u okviru procesa odlučivanja odnosi se na sistematično odlučivanje, koje se zasniva na poštovanju i primeni niza pravila i procedura. Donošenje odluka, shodno dobro poznatim i raspoloživim informacijama i podacima, predstavlja osnovnu karakteristiku ove forme odlučivanja, čija primena nije samo usko vezana za poslovne, već i za primenu strategije upravljanja ljudskim resursima. U situacijama koje zahtevaju brze odluke, a bez dovoljno raspoložive dokumentacije ili jasnih i preciznih informacija, veliki broj menadžera pristupa intuitivnom donošenju odluka, koje su u poslovnoj praksi veoma često označene kao rizične. Ono što se svakako može pretpostaviti, a tiče se intuitivnog odlučivanja, jeste da je ono karakteristično za menadžere sa višegodišnjim radnim iskustvom.

U ranijem tekstu, spomenuto je da top menadžment može činiti upravni odbor ili generalni direktor, odakle proizilazi i sledeća forma odlučivanja. Ukoliko su organizacionom strukturom sva ovlašćenja i odgovornosti na nivou jednog lica, odluke koje se donose pripadaju grupi individualnog odlučivanja. Odluke bazirane na odlučivanju jednog lica, mogu se javiti i kod grupa, ukoliko glasanjem nije obezbeđena većina, pa je u tim situacijama glas pojedinca odlučujući. Ukoliko je za proces donošenja odluke ostavljeno dovoljno vremena, najčešće se pribegava grupnom odlučivanju, koje je u praksi pokazalo niz pozitivnih rezultata, imajući u vidu da svaki član grupe raspolaže nizom relevantnih informacija, pa je samim tim procenat potencijalnih rešenja za novonastale situacije mnogo veći.

Uspešno vođenje hotelskog preduzeća direktno je uslovljeno odlukama koje menadžeri donosi, tokom obavljanja svakodnevnih aktivnosti. Ove odluke, predstavljaju rezultat akcija koje se realizuju sa ciljem dovođenja preduzeća iz stvarnog u željeno stanje. Stil donošenja odluka u okviru procesa odlučivanja predstavlja okosnicu dobre poslovne prakse i najčešće se javlja u sledećim oblicima (Robbins & Coutler, 2020., str 36):

- direktivan stil, koji se primenjuje u situacijama donošenja rutinskih odluka, sa niskim stepenom mogućnosti tolerancije i kratkim vremenom procesa odlučivanja. Ovaj stil takođe odlikuje bleđa procena alternativnih mogućnosti, kao i minimum dostupnosti informacija od značaja;
- analitički stil, sa poslovnog aspekta, predstavlja sigurniji način razmišljanja, imajući u vidu da je samom procesu odlučivanja prethodilo sistematično sagledavanje problema, pa je mogućnost pogrešne procene znatno manja. Primena ovog stila najčešće podrazumeva donošenje odluke procesom „step by step”, s obzirom na znatno veći broj informacija i podataka koje se preventivno prikupljaju;
- konceptualni stil odlikuju brojne informacije i alternative, koje menadžer prilikom donošenja odluka prikuplja od strane svojih saradnika. Kako je ovaj stil odlučivanja usko vezan na timski rad, predstavlja specifičnu verziju analitičkog stila odlučivanja, sa posebnim akcentom na socijalni aspekt donošenja odluka;

- bihevioristički stil predstavlja odlučivanje u okviru kog menadžeri posebnu pažnju pridaju saradnji sa zaposlenima i svim problemima sa kojima se isti susreću. Naime, odluke koje proizilaze kao rezultat ovog stila odlučivanja imaju tzv. „humani karakter” sa fokusom primarnim na performanse zaposlenih u odnosu na organizacione ciljeve.

Rad menadžera u hotelskim preduzećima odlikuje se nizom odluka, koje između ostalog, utiču na sve zaposlene. Realizaciju postavljenih ciljeva kroz izvršavanja zadataka, menadžer nije u mogućnosti sâm da sprovede, već to čini uz pomoć svojih zaposlenih. U cilju što efikasnijeg i efektivnijeg sprovođenja procedura, menadžeri koriste moć koja proizilazi iz formalnog položaja definisanog organizacionom strukturom. U cilju što uspješnije realizacije organizacionih ciljeva, menadžeri primenjuju legitimni autoritet, koji se može manifestovati kroz razne oblike nagrađivanja ili sankcionisanja zaposlenih. S druge strane, specifičnosti hotelijerskog poslovanja nameću činjenicu da jedan menadžer ne može kompletan posao samostalno izvršiti, te je od velikog značaja da pristupi delegiranju autoriteta na niže hijerarhijske nivoe. Ovaj proces se u sferi hotelijerskog poslovanja pokazao kao uspešan, s obzirom da je menadžerima ostavljao više prostora za kvalitetno donošenje krucijalnih odluka, dok je zaposlenima na nižim nivoima omogućavao profesionalni razvoj i mogućnost napredovanja (Čerović i Knežević, 2021., str. 165).

4.5. FUNKCIJA KONTROLE U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

U cilju dostizanja veće efikasnosti poslovanja, kao i pravovremenog identifikovanja odstupanja od planiranih rezultata, usled sve izraženije turbulencije na tržištu, neophodno je adekvatno primeniti proces kontrole, čija se suština ogleda u uspostavljanju specifičnih standarda za merenje poslovnih performansi. Na ovaj način, ukoliko je potrebno, moguće je primeniti niz korektivnih akcija, kako bi se neusklađenost između planiranih i ostvarenih rezultata, svela na minimum.

Proces kontrole se sastoji od niza kompleksnih aktivnosti, kao što su: utvrđivanje standarda, merenje ostvarenog učinka i poređenje istog u odnosu na kriterijume u okviru standarda i primena korektivnih akcija, ukoliko za tim postoji potreba. S obzirom na broj aktivnosti, koji se realizuju u okviru procesa kontrole, adekvatna i efikasna primena istog podrazumeva posebno formiran tim, sastavljen od stručnjaka različitih profila znanja i veština (Williams, 2010).

5. OSNOVNE KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Savremeno poslovanje, bez obzira na tip delatnosti, ljude posmatra kao nezamenljiv resurs svake organizacije, te se stoga posebna pažnja posvećuje izučavanju procesa upravljanja, sa ciljem identifikovanja i postavljanja pravih ljudi na prava mesta. Uspešnost primene ovog procesa ogleda se u analizi potencijala zaposlenih, ne samo kroz njihove sposobnosti, znanja i veštine već i kroz njihove ambicije, nade i očekivanja (Armstrong, 2003).

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja kompleksan i odgovoran posao, čija primena reflektuje čitav niz zavidnih poslovnih performansi, koje u sferi poslovanja obezbeđuje dugoročnu stabilnost preduzeća. Primena ovog koncepta kreira istovremeni benefit kako za zaposlene, tako i za menadžment, imajući u vidu da su uspešnoj realizaciji organizacionih ciljeva prethodili razvoj i ispunjenost očekivanja zaposlenih.

Primena savremenih principa upravljanja ljudskim resursima, doprinosi opštem uspehu poslovanja, koje se manifestuje kroz dostizanje organizacionog, funkcionalnog, personalnog i društvenog cilja (Vujić, 2002). Prva grupa ciljeva, manifestuje se kroz angažovanost zaposlenih i permanentno poboljšanje efikasnosti, koje doprinosi uspešnijem poslovanju preduzeća. Realizacija funkcionalnog cilja, podrazumeva posmatranje preduzeća kao složenog sistema u kome je prisutna zavidna koordinacija svih njegovih ključnih podsistema. Satisfakcija zaposlenih, obezbeđena kroz razne vidove obuka, nagrađivanja, motivacije, predstavljena je kroz personalni cilj. Poslednji, svakako ne i najmanje bitan, društveni cilj, ogleda se u poštovanju svih zakonskih, moralnih i socijalnih normi u okviru koje određeno preduzeće posluje.

Sektor ljudskih resursa u organizacionoj strukturi jednog preduzeća najčešće je predstavljen kadrovskom funkcijom, u okviru koje se realizuje proces upravljanja zaposlenima. S obzirom da je reč o vrlo kompleksnom procesu, isti se odlikuje nizom specifičnosti (Lajšić, 2016; Stefanović i sar., 2012. str. 86 - 87):

- znanja, veštine, sposobnosti kojima raspolažu zaposleni jesu možda slični, ali način upravljanja i njihova primena se bitno razlikuje od preduzeća do preduzeća, pa odatle i proizilazi činjenica da upravo zaposleni predstavljaju ključnu konkurentsku prednost svakog preduzeća;
- pravilan izbor i iskorišćenost ljudskih resursa diktira kvalitet rada funkcionalnih delova organizacije;
- dug period prikazivanja benefita od momenta ulaganja, ne samo u zaposlene već u kompletan sektor ljudskih resursa. Prema tvrdnjama pojedinih menadžera, neophodno je pet do deset godina kako bi se uočili prvi značajni rezultati i dugoročni efekti;
- neograničena razvojna sposobnost zaposlenih, u vidu znanja i veština, kao i činjenica da korišćenje zaposlenog u svrhu dostizanja cilja, povećava njegovu iskorišćenost u svakom narednom procesu;

- proces inoviranja postojećih ili ulaganja u nove ljudske resurse, ne zahteva toliko ekonomska, koliko socijalna ulaganja od strane menadžmenta;
- neproporcionalnost ulaganja prema dobijenim efektima;
- kvalitetno obavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima podrazumeva saradnju sa svim ostalim sektorima i organizacionim jedinicama;
- percepcije ljudi o radnoj okolini i okruženju se razlikuju u zavisnosti od profila ličnosti, pri čemu dobar menadžer ljudskih resursa zna na koji način može minimizirati negativne osobine pojedinca na uštrb pozitivnih i ciljeve zaposlenog dovede u korelaciju sa ciljevima organizacije;
- sinergetski efekat timskog rada, koji propagira ovaj koncept, znatno je produktivniji od pojedinačnog učinka zaposlenih;
- međusobna zavisnost menadžera i radnika, s obzirom da se rezultati reflektuju na celokupnu organizaciju;
- isplativost ulaganja u ljudske resurse u odnosu na ulaganja drugih resursa u preduzeću.

Hotelijska delatnost, kao i turizam uopšte, izloženi su velikim turbulencijama na tržištu, što ukazuje na konstantnu potrebu preispitivanja ključnih faktora poslovanja. Upravljanje hotelskim preduzećima zasniva se uz poštovanje niza ekonomskih faktora, međutim, savremeni trendovi ove delatnosti konstantno ukazuju na značaj ljudskih resursa, s obzirom na njihovu ulogu u kreiranju kvaliteta pružene usluge. Osoblje hotela predstavlja nematerijalni faktor, čije veštine, znanje i sposobnosti predstavljaju bazne segmente u kreiranju zavidne pozicije na tržištu. U cilju diferenciranja u odnosu na konkurenciju, menadžment hotela je u obavezi da obezbedi permanentni proces učenja, obuke i inovativnosti za svoje zaposlene i na taj način spremno odgovori na sve tržišne promene (Premović, 2016). Preferencije savremenog gosta, uslovljene nizom društvenih trendova, dovele su do činjenice da pružene usluge moraju biti pažljivo kreirane. Iako su brojne tehnološke i informacione inovacije znatno olakšale pojedine segmente hotelskog poslovanja, momenat interakcije između zaposlenog i gosta hotela i dalje predstavljaju ključni faktor u kreiranju satisfakcije potrošača, čime se obezbeđuje stabilna pozicija na tržištu.

Poslovanje u oblasti hotelijerstva karakteriše činjenica da su gosti na drugom mestu, a zaposleni na prvom. Ovakvo percipiranje ukazuje vitalni značaj zaposlenih u sferi pružanja usluge i da isti ujedno predstavljaju najvažniji resurs, a da je uspeh preduzeća na tržištu u direktnoj zavisnosti od načina i stila upravljanja tim resursima (Gruescu et al., 2008). Međutim, sama činjenica, da je uspeh na tržištu uslovljen ljudskim resursima, nije dovoljna, već je neophodno istražiti na koje sve načine ti zaposleni mogu doprineti ekonomskoj stabilnosti hotelskog preduzeća.

Savremeno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva niz metoda, pomoću kojih se obezbeđuje satisfakcija zaposlenih, sa ciljem dostizanja organizacionih ciljeva. Percipiranje osoblja hotela kao faktora tržišne uspešnosti, podrazumeva kreiranje radnog okruženja u okviru kog bi potencijal i motivacija zaposlenih bili adekvatno iskorišćeni u te svrhe.

Ono podrazumeva poseban pristup menadžera ljudskih resursa, koji teži poistovećivanju individualnih potreba zaposlenih sa interesima preduzeća. Na ovaj način sektor ljudskih resursa se može posmatrati kao spona performansi zaposlenih i poslovnog imidža preduzeća.

U svetlu prethodnih činjenica, upravljanje ljudskim resursima karakteriše niz determinanti kao što su (Vemić Đurković i Gajić, 2010; Choy, 1995):

- bezuslovna povezanost upravljanja resursima i poslovne strategije;
- odgovornost menadžera ljudskih resursa u sprovođenju monitoringa nad zaposlenima;
- dovođenje individualnih ciljeva u korelaciju sa ciljevima organizacije;
- percipiranje zaposlenih kao resurs – kapital preduzeća;
- integracija svih procesa iz oblasti sfere upravljanja ljudskim resursima.

Cilj svakog preduzeća iz oblasti ugostiteljstva se ogleda u dostizanju najvišeg nivoa zadovoljstva gosta, pri čemu način i metoda u realizaciji ovog procesa nisu identične. Drugim rečima, ono što se pokazalo kao svrsishodno za jedan tip objekata, ne mora nužno doprineti prosperitetu druge organizacije. Uostalom, da postoje pisane procedure za ovo procese, menadžeri bi jednostavno pristupili postupku unificiranja, što bi se svakako odrazilo na njihov strateški karakter. Upravo iz tog razloga, neophodno je da svaki menadžer izvrši adekvatnu alokaciju ljudskih resursa sa kojima raspolaže i da njihove sposobnosti, veštine i motivaciju integriše u poslovnu strategiju preduzeća.

5.1. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Sa ciljem što efikasnijeg poslovanja, preduzeća teže kreiranju određenih procesnih modela, koji bi menadžerima omogućili lakše upravljanje ljudskim resursima u preduzeću. Svaki model odlikuje se nizom procesa, koji su predstavljeni određenim procedurama i koji imaju široku primenu u sferi hotelijerskog poslovanja.

Kompleksnost upravljanja ljudskih resursima proizilazi iz činjenice da ono podrazumeva poštovanje i primenu velikog broja procesa (planiranje, regrutovanje, selekciju, razvoj karijere, stručno usavršavanje, ocenjivanje performansi, apsentizam, fluktuaciju, unapređivanje i nagrađivanje), pri čemu svaki ponaosob ima ogroman značaj u obezbeđivanju nesmetanog poslovanja jednog preduzeća (Đorđević Boljanović i Pavić, 2011., str. 69).

Planiranje ljudskih resursa predstavlja kompleksan proces čiji se značaj ogleda u uspešnoj realizaciji strateških ciljeva organizacije. Dostizanje željene pozicije definisane kroz strateško planiranje, uslovljeno je adekvatnim brojem zaposlenih, sa jasnim sposobnostima, veštinama i znanjima. Uspešna realizacija poslovnih ciljeva, praćena pravilnom iskorišćenošću ljudskih resursa, postaje imperativ prilikom strateškog planiranja menadžera. Poštovanje ovih procedura postaje još značajnije u savremenim uslovima poslovanja, imajući u vidu česte promene i ogromne neizvesnosti koje su prisutne na tržištu (Ječmenica i Barjaktarević, 2011).

Veliki broj kompanija, tokom susretanja sa raznim finansijskim krizama, adekvatan odgovor videle su u otpuštanju radnika misleći da će na ovaj način postići određenu likvidnost i efikasnost u poslovanju (Torrington et al., 2004., str. 66). Iako na prvi pogled deluje kao logičan potez, menadžeri su vrlo brzo uvideli da otpuštanjem gube dragoceno znanje, iskustvo koje su zaposleni tokom dužeg perioda sticali u tom preduzeću, što se negativno odražavalo na produktivnost. Takođe, smanjenjem broja radnika, obim posla menadžera bio je uvećan, što je vrlo često doprinosilo smanjenoj motivaciji za rad, neretko i sagorevanju poslom.

Proces planiranja ljudskih resursa moguće je posmatrati kroz četiri osnovna koraka (Mašić i sar., 2010, str. 253; Lončarević, 2006, str. 185):

1. procena trenutnog stanja – detaljna analiza podataka prikupljenih iz eksternog i internog okruženja;
2. evaluacija prema budućim potrebama radi postizanja adekvatne uravnoteženosti – bazirana na raznim kvantitativnim i kvalitativnim metodama;
3. procena zahteva shodno ciljevima organizacije – manifestuje se kroz suficit ili deficit ljudskih resursa, kao rezultat analize projektovanih odnosa, i
4. monitoring i korigovanje plana – adekvatno praćenje toka realizacije uz eventualno korigovanje usled novonastalih promena.

Jedan od osnovnih ciljeva planiranja ljudskih resursa se manifestuje kroz povezivanje poslovnih strategija i osoblja koje će omogućiti da se ovi planovi uspešno realizuju. Pravilno raspoređivanje zaposlenih doprinosi smanjenju stope napuštanja posla, čiji se uzroci svako manifestuju kroz nepostojanje dugoročnih planova razvoja i napredovanja zaposlenih u okviru jedne organizacije (Torrington et al., 2004., str. 79). Takođe, pravilnom alokacijom resursa obezbeđuje se proaktivno reagovanje na sve promene koje karakterišu savremeno turističko tržište.

U cilju što uspešnijeg procesa privlačenja kadrova, osnovni zadatak sektora ljudskih resursa ogleda se u primeni analize posla, odnosno u prikupljanju i evaluaciji onih informacija koje su od posebnog značaja za opis sadržaja i prirode posla. Takođe, metodom analize posla, neophodno je ukazati na sva potrebna znanja, veštine i sposobnosti (Dessler, 2013, str. 143). Privlačenje što većeg broja kandidata, sa svim neophodnim performansama, koje će obezbediti uspešnu realizaciju postavljenih ciljeva, predstavlja proces regrutovanja, za koji se kaže da je dvosmeran, s obzirom da obe strane – preduzeće i kandidat – imaju pravo izbora. Organizacija u ovom procesu teži privlačenju što većeg broja kandidata, kako bi mogućnost neodgovarajućih bila svedena na što niže nivoe.

Proces iznalaženja kadrova (regrutacija) može biti realizovan kroz dva osnovna načina. Prvi podrazumeva interno regrutovanje, pri čemu organizacija pristupa traženju kadrovskih rešenja u okviru postojećih ljudskih potencijala, koji putem razvojnih obuka, mogu biti adekvatno iskorišćeni (Vesić, 2006, str. 121). Ovakav vid regrutacije doprinosi značajnim uštedama, kako vremenskim, tako i finansijskim. Takođe, procenat grešaka pri odabiru kandidata u ovim situacijama je znatno niži, uzimajući u obzir da se radi o dugogodišnjem zaposlenom, čiji su rad i

sposobnosti dobro poznati menadžmentu. I pored brojnih pogodnosti, u praksi, interno regrutovanje pokazuje niz nedostataka, koji se ogledaju kroz kreiranje imidža zatvorenog tipa i gubitka fleksibilnosti organizacije.

Drugi vid privlačenja kandidata moguće je realizovati putem formalnih i neformalnih eksternih izvora. Determinišući kriterijum za ova dva načina, ogleđa se u činjenici da li je kandidat do tada imao neki vid saradnje sa organizacijom. Ukoliko se pristupa formalnom eksternom regrutovanju, ono podrazumeva različite vrste oglašavanja ili angažovanja tzv. headhunting agencija. Odgovornost menadžera prilikom kreiranja oglasa je velika s obzirom da isti utiče na imidž organizacije. Neophodno je da objavljeni oglas, kroz pružanje svih informacija od značaja, privuče što veći broj kandidata. U primeni neformalnog eksternog regrutovanja, organizacije na raspolaganju imaju kandidate, koji su na neki način već saradivali sa istom tom organizacijom. Primena ovih metoda organizaciji može obezbediti određene benefite, koji se manifestuju u vidu smanjenja troškova obuke, zapošljavanjem kandidata sa iskustvom, kao i objektivnim sagledavanjem nedostataka radnog okruženja od strane novih radnika (Čerović, 2012, str. 116).

Nakon adekvatnog planiranja ljudskih resursa i njihovog privlačenja u što većem broju, pristupa se sledećem procesu, selekciji, čija se suština ogleda u što većem usklađivanju individualnih veština i sposobnosti kandidata sa profilom i zahtevima tražene pozicije. Shodno tome, sprovođenje selekcije podrazumeva primenu niza standardizovanih metoda, putem kojih se vrši adekvatna analiza prijavljenih kandidata, koji su svrsishodni za određeno mesto ili posao, na osnovu svojih radnih sposobnosti, veština i znanja (Bogićević – Milikić, 2006, str. 121).

U cilju što uspešnije selekcije, primenjuju se metode predviđanja putem kojih se vrši analiza i evaluacija usklađenosti kandidata sa poslovnom strategijom i ciljevima organizacije. Kvalitetno izrađeni kriterijumi radne uspešnosti i ponašanja na radnom mestu takođe predstavljaju bitan preduslov uspešnog sprovođenja selektivnog procesa. Značaj procesa selekcije u upravljanju ljudskim resursima određen je činjenicom da su sve aktivnosti u organizaciji u direktnoj zavisnosti od ovog procesa, s obzirom da je uspešno sprovođenje istih bazirano na kompetencijama primljenih kandidata (Robbins & Coutler, 2005, str. 288). U suprotnom, neadekvatno sprovođenje selektivnog procesa rezultiralo bi kandidatima koji, usled nedostatka znanja i veština, ne mogu adekvatno da odgovore na postavljene organizacione ciljeve.

Odgovornost menadžera prilikom sprovođenja procesa selekcije proističe iz značaja koji ona ima u celokupnom poslovanju jednog preduzeća (Schuler & Jackson, 1996, str. 253). Iz tog razloga, veoma je bitno da menadžer ovaj proces realizuje korak po korak, kako bi mogućnost grešaka u vidu primanja neadekvatnih kandidata bio sveden na najniži mogući nivo. Iz tog razloga, realizacija ovog složenog procesa podrazumeva poštovanje sledećih principa:

- raznolikost ljudi sa aspekta osobina neophodnih za postizanje radne uspešnosti,
- širok spektar poslova podrazumeva širi dijapazon osobina,
- korelacije između osobine ljudi kao prediktora prema uspešnim kriterijumima za obavljanje posla,

- mogućnost kvantitativnog predstavljanja kriterijuma koji bliže određuju nivo uspešnosti obavljanja posla (Bogićević – Milikić, 2006, str. 123).

Primena navedenih principa omogućava jasniju sliku procesa selekcije sa aspekta pojedinačnih karakteristika kandidata, s obzirom da je prilikom evaluacije neophodno imati individualni pristup svakom kandidatu. Poštovanjem ovih principa, menadžer teži postizanju uspešnog ishoda primanjem kandidata, koji će adekvatno obavljati posao. S druge strane, isti ovi principi bi smanjili mogućnost pogrešnog ishoda, koji bi u ovom slučaju mogao predstavljati odbijanje adekvatnog kandidata ili pak primanje pogrešnog. Minimiziranje pogrešnih ishoda podrazumeva i primenu dva različita standarda, koji se baziraju na validnosti i pouzdanosti procesa selekcije. Prvi standard se posmatra kao opravdano balansiranje između značajnih kriterijuma i načina sprovođenja selektivnog procesa. Pouzdanost ovog procesa ogleda se u adekvatnoj doslednosti i postojanosti metoda i testova koje se koriste u ove svrhe (Đorđević – Boljanović, 2022, str. 112).

Posmatranje selekcije kao složenog procesa opravdava se činjenicom da se ona sastoji iz nekoliko različitih faza. U zavisnosti od sfere poslovanja, preduzeće će u mogućnosti da određene faze preskoči ili prilagodi, kako bi opravdanost istih bila najsvrsishodnija.

Faze koje su karakteristične za sva preduzeća, koja obavljaju selektivne procese su (Đorđević – Boljanović, 2022, str. 111):

- pažljivo definisani kriterijumi selekcije na bazi metode analize posla,
- kreiranje profila ličnosti na osnovu definisanih prediktora,
- skup metoda koje će se koristiti prilikom selektivnog procesa,
- analiza informacija o prijavljenim kandidatima,
- donošenje odluke o prijemu određenog kandidata,
- mogućnost izbora kandidata u vidu prihvatanja ili odbijanja posla.

Još jedna u nizu stavki koju je neophodno obezbediti novim kandidatima, nakon uspešne selekcije, jeste pažljivo osmišljen postupak integracije. U zavisnosti od kvaliteta sprovedenog postupka, kandidati se brže navikavaju na novu radnu sredinu. Sasvim je očekivano, da novopridošli zaposleni svoj puni radni potencijal mogu prezentovati tek nakon ostvarenog osećaja pripadnosti određenom timu ili radnom okruženju. U suprotnom, šanse za fluktuacijom već u prvom periodu rada, usled demotivisanosti radnika, značajno se uvećavaju.

Termin socijalizacija bliže opisuje proces uvođenja zaposlenih u novu radnu sredinu i predstavlja postupak u okviru kog se novozaposleni prilagođavaju uslovima radnog okruženja i upoznaju sa osnovnim pravilima poslovnog funkcionisanja organizacije. Prvi segment u okviru socijalizacije ogleda se u upoznavanju kolega, prirode posla, opsega radnih zadataka, dok je drugi deo ovog procesa predodređen bližem upoznavanju organizacije kroz njenu istoriju, sferu poslovanja i način funkcionisanja.

Efikasno sprovođenje socijalizacije omogućuje novozaposlenom lakše i brže prilagođavanje uslovima rada i jasniju sliku u pogledu očekivanih zahteva, što će se svakako reflektovati kroz uvećanu produktivnosti i mogućnost eventualnih grešaka (DeCenzo & Robbins, 2013, str. 184).

Razvoj karijere podrazumeva sveobuhvatni proces upravljanja karijerom zaposlenih i kao takav ima strateški značaj za rast i razvoj preduzeća. U praktičnom smislu, ono predstavlja individualni potencijal zaposlenog, koji se primenjuje u svrhu postizanja organizacionih interesa i ciljeva preduzeća. Ovaj proces se može posmatrati i kao poslovno-partnerski odnos, baziran na adekvatnoj usklađenosti individualnih i organizacionih aktivnosti. U cilju jasnijeg predstavljanja procesa razvoja karijere, neophodno je poći od termina karijera, koji se u naučnim krugovima percipira kao skup srodnih ili manje srodnih poslova, radnih iskustava, stavova i ponašanja tokom radnog veka (Ke et al., 2018). Ovakvo poimanje karijere, ukazuje na subjektivnu dimenziju, manifestovanu kroz čitav spektar vrednosti, stavova, motivacije i objektivnu, koja bliže opisuje grupu poslova, radnih mesta i položaja za određeni period.

Kao i svaki složen proces, tako se i upravljanje karijerom može predstaviti kroz nekoliko osnovnih faza:

- priprema za posao – shodno formalnom stečenom obrazovanju i proceni alternativnih profesija, pristupa se kreiranju profesionalnog imidža,
- zapošljavanje – prikupljanje informacija o ponudama posla i izbor istog prema ličnim preferencijama,
- rana karijera – profesionalna satisfakcija kroz učenje i upoznavanje radnih normi, procedura i pravila,
- zrela karijera – evaluacija rane karijere sa aspekta zrelosti uz kontinuirano održavanje nivoa produktivnosti,
- kasna karijera – pravovremena priprema za penziju, uz visok nivo zadovoljstva i održavanje produktivnosti rada. (Greenhouse et al., 2018).

Upravljanje karijerom podrazumeva složen i kompleksan posao, za čiju realizaciju su zaduženi različiti timovi, ali i čitav niz pojedinaca. Uspešno vođenje karijerom, podrazumeva tim ljudi koji skupom koordinisanih aktivnosti individualne ciljeve zaposlenih dovode u korelaciju sa organizacionim.

Ono podrazumeva kontinuirani proces koji se realizuje kroz pet osnovnih koraka (Dessler, 2007, str. 201):

- kreiranje planova i ciljeva,
- samoevaluativna procena,
- prikupljanje informacija od značaja,
- donošenje odluka,
- pravovremeno (proaktivno) delovanje.

Prvi korak se ogleda kroz definisanje razvojnih planova koji sa vremenskog aspekta, a u ove svrhe, mogu biti kratkoročni i dugoročni. Detaljnija razrada ovih planova predstavljena je u vidu ciljeva, koji istovremeno opisuju veštine i znanja neophodna za preferirana radna mesta, kao i ostvarene poslovne rezultate.

Prelazak na drugi korak podrazumeva adekvatnu introspekciju u okviru koje zaposleni kroz spoznaju ličnih preferencija utiču na preoblikovanje svoje karijere. Prikupljanje informacija za potrebe upravljanje karijerom predstavlja simultani proces koji se realizuje kako od strane zaposlenog, tako i od strane organizacije. Logičan sled predstavlja donošenje karijerne odluke, bazirane na sveobuhvatnim aspektima života zaposlenog, koja sa sobom, može se reći i očekivano, nosi određeni nivo rizika. Proaktivno reagovanje manifestovalo bi se ne u čekanju već u stvaranju i kreiranju prilika u cilju realizacije prethodno donesene odluke.

Stručno usavršavanje podrazumeva proces koji obuhvata pažljivo kreirane treninge, obuke i edukacije zaposlenih, sa ciljem podizanja njihovih poslovnih performansi. Kreiranje ovog procesa podrazumeva niz aktivnosti koje su usmerene na inoviranje znanja i veština zaposlenih i koje će biti primenjene u svrhu dostizanja planiranih organizacionih ciljeva.

Kompanije su svesne da je njihova pozicija na tržištu uslovljena snagom zaposlenih, pri čemu znanja stečena formalnim vidovima obrazovanja nisu dovoljna da odgovore na sve nametnute izazove tržišta. U te svrhe, proces učenja i usavršavanja postaje neizostavni segment poslovnih aktivnosti preduzeća, u okviru kog dolazi do uspostavljanja inovativnog društvenog koncepta, poznatog kao celoživotno učenje koje, pored formalnog, zaposlenima omogućava i razne vidove neformalnog obrazovanja (Weintraub & Martineau, 2002).

Napori organizacije da putem inovativnih metoda dodatno ojačaju poslovne performanse, kroz sticanje specifičnih znanja i veština, koje će zaposlenima omogućiti veću samostalnost u poslovanju i odlučivanju, smatraju se obukom (Haneberg, 2009). Cilj sprovođenja obuke u internom poslovanju jedne kompanije ogleda su u eliminisanju svih identifikovanih slabosti kod zaposlenih, što bi doprinelo:

- poboljšanju radne produktivnosti i uvećanom konkurentnom prednošću preduzeća,
- inoviranim sposobnostima kao kvalitetnijim vidom odgovora na eksterne i interne promene,
- većom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenih,
- konstruktivnijem rešavanju organizacionih problema,
- poboljšanim imidžom organizacije sa aspekta socijalne odgovornosti.

Stručno usavršavanje zaposlenih moguće je realizovati putem raznih vidova treninga, u okviru kojih eksperti posebnim tehnikama vrše transfer znanja i veština, sa ciljem dodatnog osposobljavanja realizacije specifičnih radnih zadataka.

Iako se programi obuke organizuju shodno potrebama zaposlenih, realizacija podrazumeva ispunjavanje četiri osnovna kriterijuma (Dessler, 2013):

1. identifikovanje i analiza organizacionih potreba za obukom – ogleda se u utvrđivanju neophodnih veština i znanja, koji bi doprineli poboljšanim organizacionim učincima i određivanjem nivoa na kome će se obuka realizovati (individualni, grupni),
2. prezentovanje osnovnih segmenata obuke – ogleda se u jasnoj prilagođenosti sadržaja obuke shodno polaznicima, kao i jasno prezentovanje svih veština kojim će učesnici ovladati nakon uspešnog pohađanja,
3. sprovođenje programa obuke – bliže određuje da li će obuka biti realizovana na radnom mestu ili van njega, u zavisnosti od kreirane forme,
4. evaluacija rezultata nakon sprovedene obuke – podrazumeva procenu uspeha realizovane obuke podvrgavanjem učesnika određenim testovima, sa jasno utvrđenim mernim indikatorima.

Pored obuka, koje se realizuju kroz razne vrste edukacija i treninga, proces usavršavanja zaposlenih podrazumeva i postupak razvoja, koji se u velikom broju slučajeva često poistovećuje sa prethodna dva termina. Kao što je već istaknuto, obuke i treninzi se organizuju u svrhe transfera znanja i veština, dok razvoj predstavlja širi i složeniji pojam koji obuhvata čitav spektar aktivnosti, u okviru koje trening predstavlja samo jednu u nizu, sa ciljem sistematičnog uticaja na karijeru zaposlenog.

Proces upravljanja performansama podrazumeva skup aktivnosti koje menadžer primenjuje u svrhu ocene radne uspešnosti, putem kojih se realizuju strateški i organizacioni ciljevi (Wigert & Harter, 2017). U odnosu na svakodnevnu evaluaciju i ocenjivanje, ovaj proces je dugotrajan i zasniva se na primeni niza metoda koje bliže procenjuju ponašanje i rezultate zaposlenih. Podaci koji se prikupljaju u okviru ovog procesa, zahtevaju detaljnu analizu, nakon koje se isti primenjuju u svrhu ukupne organizacione uspešnosti.

Prema naučnoj literaturi, radna uspešnost ili učinak obuhvata niz merljivih rezultata od posebnog značaja za obavljanje poslovnih aktivnosti za tačno definisani period. U okviru ovog procesa, neophodno je predstaviti ključne dimenzije posla koje su predmet samog procenjivanja (Bernardin & Russel, 2012): kvantitet, kvalitet, vremenski okvir, interpersonalni uticaj, potreba za nadzorom i troškovna efikasnost.

Svrha primene procesa procenjivanja radne uspešnosti ima istovremeni značaj kako za zaposlene, tako i za organizaciju. Adekvatnom evaluacijom radne uspešnosti zaposlenih, menadžerima se stavlja na raspolaganje niz informacija od značaja za dalje primenjivanje u svrhu napredovanja, obuke ili rotacije zaposlenih.

S druge strane, procenom radne uspešnosti na organizacionom nivou, dobijaju se informacije koje će omogućiti dalje unapređivanje poslovanja kroz pažljivo usmerenu efektivnost i efikasnost preduzeća.

U cilju što kvalitetnije procene, neophodno je da menadžer jasno definiše vrste performansi zaposlenih koje će biti predmet evaluacije, kao što su (Đuričin i sar., 2009, str. 304):

- lične karakteristike koje se odnose na sposobnost komuniciranja, samostalnog donošenja odluka, stepena inicijative i slično,
- bihevioralne karakteristike koje bliže determinišu ključne aspekte ponašanja zaposlenih prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti,
- ostvareni rezultati, pri čemu je fokus na postignuću zaposlenih, a ne na radnom ponašanju koji su doveli do njihovog ostvarenja.

Kao i svaki prethodno analiziran proces, tako se i tok procenjivanja radne uspešnosti realizuje kroz nekoliko osnovnih faza (Đorđević – Boljanović, 2022, str. 180; Grout, 2008, str. 25-26):

1. planiranje radnog učinka – ova faza podrazumeva precizno definisanje poslovnih aktivnosti koje treba realizovati prema jasno utvrđenim kriterijumima, kao što su kvantitet, kvalitet, vreme i troškovi, koji će omogućiti uspešan evaluativni proces,
2. realizacija radnog učinka – manifestuje se kroz pravovremeno pružanje povratnih informacija zaposlenima o stepenu kvaliteta obavljanja posla, u cilju dalje efikasnije i efektivnije realizacije zadataka,
3. procena radnog učinka – podrazumeva subjektivnu i objektivnu procenu menadžera o evaluaciji postignutih rezultata shodno planiranim,
4. analiza i razgovor o postignutom učinku – u okviru ove faze, rukovodioci kroz predstavljanje ostvarenih rezultata predlažu dalji tok vođenja zaposlenih, koji se tiče njihovog unapređenja ili eventualne primene korektivnih aktivnosti.

Tokom upravljanja ljudskim resursima menadžeri teže kreiranju takvog radnog okruženja u okviru kog se individualni ciljevi zaposlenih realizuju kroz organizacione ciljeve. Na ovaj način, postiže se adekvatna motivacija za rad, koja kod zaposlenih izaziva različite vidove zadovoljstva poslom. Međutim, kod pojedinih zaposlenih, prisutno je nezadovoljstvo radnom okolinom, uslovima rada ili socijalnim odnosima u sâmom preduzeću, koji mogu da izazovu negativne ishode poslovanja, kao što su apsentizam i fluktuacija.

Izostajanje sa posla ili apsentizam, jasan je pokazatelj različitih problema sa kojima su suočeni zaposleni u organizaciji. Adekvatno upravljanje ovim procesom podrazumeva usvajanje i implementaciju niza procedura od strane rukovodioca, sa ciljem minimiziranja neopravdanog odsustva s posla od strane zaposlenih (Đorđević – Boljanović, 2022, str. 26).

Apsentizam, koji je prisutan u poslovanju jedne organizacije, najčešće se javlja kroz dva osnovna oblika:

1. odsustva sa posla usled nemogućnosti rada i predstavlja vid opravdanog izostajanja, pri čemu su uzroci objektivne prirode, kao što su nesrećni slučajevi, narušeno zdravstveno stanje i sl.,

2. odsustvo motivacije za rad koja predstavlja rezultat unutrašnjeg i psihičkog osećaja zaposlenih, proisteklih iz uslova radne sedine, načina upravljanja itd.

Apsentizam se smatra negativnim trendom u sferi upravljanja ljudskim resursima, pri čemu je iznalaženje adekvatnih rešenja, koja bi smanjila njegovu pojavu od krucijalnog značaja, s obzirom da isti utiče na smanjenu produktivnost i finansijsku sposobnost celokupne organizacije (Martin, 2010. str. 7). Uspešna realizacija strategijskih ciljeva u znatnoj meri postaje otežavajuća ukoliko je kod zaposlenih prisutan ovaj negativni trend. Na kraju, sinergija negativnih efekata, proisteklih iz apsentizma, značajno utiče na konkurentnu poziciju preduzeća na tržištu.

Fluktuacija predstavlja trend (ne)namernog napuštanja organizacije i za razliku od apsentizma, može imati pozitivne i negativne uticaje na poslovanje preduzeća. Pozitivni efekti se manifestuju kroz situacije odlaska zaposlenih čija produktivnost nije na očekivanom nivou ili oni koji su skloni konfliktima. Međutim, napuštanje organizacije onih ljudskih resursa kojim bi se ispunjenost poslovnih ciljeva dovela u pitanje i čijim odlaskom bi preduzeće bilo izloženo ogromnim troškovima, smatra se negativnim trendom fluktuacije (Hom et al., 2017; Gomez – Mejia et al, 2013 str. 483). Shodno tome, za uspešno poslovanje je od suštinskog značaja adekvatno upravljanje ljudskim resursima, pri čemu zahtevi rada, interesa i mogućnosti pojedinaca moraju biti adekvatno dovedeni u vezu sa strategijskim ciljevima i politikama jednog preduzeća.

Poslednji proces upravljanja ljudskim resursima podrazumeva pažljivo kreiran pristup koji bliže definiše pojmove nagrađivanja i zarada. O značaju ovih sistema, najbolje govori činjenica da su isti neodvojivi segment organizacione strategije i kao takvi, utiču na stavove i ponašanje zaposlenih, odnosno na njihove poslovne performanse.

Sistem nagrađivanja, posmatrajući sa užeg aspekta, podrazumeva novac ili status koji organizacija obezbeđuje zaposlenima ekvivalentno uloženom radu i trudu. Drugi aspekt ovog sistema ogleda se kroz pružanje određenih informacija, prvenstveno kao rezultata procene radne uspešnosti, koji kod zaposlenih izaziva osećaj unutrašnje satisfakcije, davanje istima veći nivo autonomije u radu i diverzifikacije posla (DeCenzo & Robbins, 2013 str. 262).

Generalno posmatrajući, moguće je izdvojiti četiri osnovna kriterijuma prema kojima je izvršena klasifikacija nagrada:

- interne – koje proizilaze iz sâme prirode obavljanja posla i eksterne, u vidu novca i beneficija,
- materijalne – predstavljene kroz novčane isplate i nematerijalne koje za cilj imaju stvaranje osećaja zadovoljstva radnim mestom,
- nagrade zasnovane na rezultatima koje se u praksi najčešće u vidu bonusa i raznih stimulativnih programa,
- konfirmatorne – namenjene zaposlenima koji su u prethodnom periodu ostvarili zavidne rezultate i diskrecione, namenjene onim zaposlenima koji su prezentovali značajan doprinos u pojedinim sferama poslovanja (Đorđević – Boljanović, 2022, str. 187 – 189).

Iako sistem nagrađivanja u pojedinim situacijama, ukoliko nije pravedno primenjen, može da izazove brojne negativne posledice, efekti sprovođenja istog bi trebalo da imaju pozitivne uticaje na poslovanje kompanija, kroz visok nivo posvećenosti i poslovnih performansi zaposlenih.

Pored nagrađivanja, sistem zarada predstavlja još jedan vid podsticanja zaposlenih, baziran na materijalnim nadoknadama koje se primenjuju u svrhe zamene za uloženi rad. Dva osnovna oblika koja se primenjuju u praksi su direktne i indirektno zarade. Prvi oblik zarada praćen je gotovinskim isplata u vidu osnovne plate, povećanja osnovica, kao i primanja baziranih na procenama radne uspešnosti. Indirektni oblici zarada podrazumevaju beneficije i pogodnosti, u vidu raznih stimulacija, povišica i sličnih nadoknada, koje doprinose pospešivanju individualnih performansi zaposlenih (Bogićević Milikić, 2006, str. 268 – 269).

Definisanju sistema zarada prethodi kompleksan posao, baziran na nizu aktivnosti, koje je moguće klasifikovati na sledeći način (DeCenzo & Robbins, 2013, str. 268; Desler, 2013, str. 390 – 396; Mašić i sar. 2010, str. 283):

1. analiza plata – zasniva se na ispitivanju tržišta o ceni rada sličnih poslova, kao i donošenja odluke o primeni raznih vidova platnih konkurentnih strategija,
2. procena radnih pozicija – primena evaluacije u određivanju vrednosti između radnih mesta, prema jasno utvrđenom izboru kriterijuma,
3. segmentacija poslova prema platnim razredima – grupisanje poslova na osnovu težinskog faktora u platne razrede, putem bodova ili primenom rangiranja,
4. određivanje cene shodno platnim razredima – na osnovu faktora definisanih u prethodnoj fazi, pristupa se utvrđivanju vrednosti radnog mesta i prosečne cene rada,
5. raspon plata u okviru platnog razreda – utvrđivanje najniže i najviše moguće plate za radno mesto u okviru platnog razreda.

Sistem zarada baziran na radnoj uspešnosti predstavlja savremeni vid obračunavanja nadoknada, koji se bazira na individualnim doprinosima i vrednostima pojedinaca u svrhu postizanja organizacionih ciljeva. Ovaj vid zarade uslovljen je posvećenošću pojedinaca i njihovom ulogom u kreiranju poslovnih performansi preduzeća. Posmatrano sa aspekta upravljanja ljudskim resursima, ovaj sistem zarade odlikuje niz prednosti, među kojima se ističu motivacija zaposlenih, jasnije diferenciranje shodno prezentovanim performansama usmerenih na viši nivo postizanja strateških ciljeva (Bogićević – Milikić, 2006, str. 305).

6. LIDERSTVO

Povećanje konkurentskih ciljeva koje nameće dinamično okruženje, uslovljeno ekonomskom i političkom nestabilnošću, predstavljaju neke od osnovnih izazova za uspješno poslovanje kompanija. Svakodnevne tehnološke inovacije i kompleksnost poslovnih operacija predstavljaju neke od osnovnih izazova poslovanja organizacije, koje iniciraju iznalaženje odgovora unutrašnjeg okruženja na sve ove turbulencije. Adekvatna organizaciona struktura i postojanje efikasnog rukovođenja smatraju se osnovnim preduslovima optimizacije učinka organizacije i njenog opstanka, rasta i razvoja. Shodno tome, lideri koji će sebe staviti na raspolaganje svojim zaposlenima, u vidu podsticanja prihvatanja promena i lakšeg prilagođavanja novonastalim okolnostima, kreiraju prostor za ostvarivanje poslovne uspešnosti.

6.1. POJAM I DEFINICIJE LIDERSTVA

Liderstvo predstavlja kompleksan proces čiji se značaj može posmatrati daleko kroz istoriju, odnosno period kada ljudi počinju da se okupljaju u grupe u svrhu ostvarivanja određenih ciljeva. U prilog tome, razni opsežni poduhvati na polju liderstva ističu tri osnovne pretpostavke o ovom procesu, kao što su: empirijski dokazi o liderskim dešavanjima u stvarnosti, ljudska i organizaciona efektivnost koja proističe iz efektivne snage vođstva i teorijska potkrepljenost uloge lidera.

Veliki broj autora se bavio istraživanjem liderstva (Lee et al., 2020; Ronald, 2014; Avey et al., 2011; Yammarino et al., 2008; Ehrhart, 2004; Kreitner et al, 1999), što je rezultiralo stvaranjem široke lepeze definicija ovog pojma. Njihova neslaganja su, prvenstveno uzrokovana činjenicom da ono uključuje određenu interakciju na relaciji vođa – sledbenik – situacija.

Jedna od najčešćih definicija liderstva koja se koristi u teorijskim krugovima jeste da ono predstavlja sposobnost pojedinca da utiče i motiviše svoje sledbenike u cilju ostvarivanja efikasnosti i uspeha organizacije kojoj i sâmi pripadaju (House & Aditya, 1997). Liderstvo bezuslovno integriše četiri osnovne karakteristike, a to su proces, uticaj, kontekst grupe i ostvarivanje cilja. Shodno tome, ono se posmatra kao proces putem kog pojedinac utiče na grupu sa svrhom ostvarivanja zajedničkih ciljeva (Northouse, 2008).

Može se reći da je ovaj kompleksan odnos isprepleten sa tri osnovna faktora:

- odnos na relaciji lider – sledbenik, koga karakteriše pružanje podrške lidera i njegova prihvaćenost od strane sledbenika;
- konciznost zadatka – koja može biti jasno definisana putem određenih procedura i uputstava, prvenstveno namenjenim članovima organizacije, i
- formalna moć lidera koja proističe iz pozicije prihvaćene organizacionom strukturom, a koja mu obezbeđuje moć nagrađivanja, odnosno kažnjavanja (Gamage & Pang, 2003).

Tradicionalno poimanje liderstva podrazumeva grupu ljudi, sledbenika, koji uspešno sarađuju u sprovođenju misije, vizije i strategije organizacije. Uloga lidera se ogleda u kreiranju čvrste povezanosti sa svojim sledbenicima, što predstavlja jedan kontinuirani proces baziran na međusobnom upoznavanju, razumevanju i komunikaciji. Kreiranjem ovakvog radnog okruženja, lideri pružaju mogućnost svojim sledbenicima da kroz obavljanje svakodnevnih zadataka, ujedno usavršavaju svoje sposobnosti i veštine, primenjuju interaktivnu komunikaciju sa kolegama, poštujući pravila i politiku organizacije (Zaleznik, 2004).

Veliki broj organizacija „pati” od viška upravljanja i manjka liderstva, s obzirom da se u praksi ne pravi jasna razlika između menadžera i lidera. Ukoliko se uzme u obzir da je menadžment nastao kao potreba usled mnogobrojnih problema sa kojima se suočavalo društvo tokom industrijske revolucije, a da liderstvo predstavlja proces, koji je baziran na ljudima i uticaju na iste u dostizanju organizacionih ciljeva, uočavaju se jasne razlike između menadžera i lidera (Zaleznik, 2004). Takođe, razlika se može posmatrati i sa aspekta statičnosti, koje je karakteristično za menadžersko upravljanje u definisanju pravca kretanja organizacije, što je suprotno liderstvu, koga odlikuje dinamičnost u sferi postizanja ciljeva (Collins, 2007). Odnos prema ljudima, kao nosioca svih poslovnih procesa u organizaciji, predstavlja ključnu razliku i osnov prema kome savremeni menadžeri treba da teže procesu liderstva, uz istovremeno napuštanje tradicionalne prakse upravljanja ljudskim resursima zasnovane na pravilima, procedurama i kontrolisanju.

Liderstvo predstavlja proces koji odlikuje veliki broj sugestija i predloga sledbenika, pri čemu se na ovaj način razvija poslovni ambijent u okviru kog zaposleni imaju osećaj aktivnog učestvovanja u procesu odlučivanja. Pravilna evaluacija ovih predloga, zahteva od lidera posedovanje niza osobina, u cilju kvalitetnijeg upravljanja i dostizanja postavljenih ciljeva organizacije.

Prema Northouse-u (2008), uspešnog lidera odlikuju sledeće osobine:

- posedovanje intelektualnih sposobnosti, izraženih kroz verbalne mogućnosti, zapažanja i adekvatno rezonovanje,
- karakterne osobine kao osnovni preduslov pravilnog razvoja lidera,
- harizmatičnost, putem koje lider privlači druge ljude,
- samokritičnost, koja je kod lidera predstavljena u vidu spoznaje dobrih i loših osobina, kao uslov uspešnog upravljanja drugim ljudima,
- posvećenost cilju, jer svojom istrajnošću motiviše i svoje sledbenike da ne odustaju od cilja,
- vizionarstvo, koje lideru omogućava jasno predstavljanje budućnosti svojim sledbenicima i težnjom ka njenom dostizanju,
- komunikativnost, još jedna u nizu odlika putem koje lider utiče na svoje sledbenike u dostizanju određenog cilja,
- etičnost i moralnost, koje se reflektuju kroz uvažavanje svih moralnih i etičkih principa kako tokom vođenja ljudi, tako i tokom donošenja odluka,

- pouzdanost, kao ključna osobina, neophodna za razvijanje odnosa poverenja na relaciji lider – sledbenici,
- želja za stalnim učenjem i usavršavanjem, što predstavlja uzor svojim sledbenicima.

Na osnovu osobina kojima raspolažu, može se konstatovati da se lideri prvenstveno odlikuju svojim vizijama, namerama, ljudima, kao najbitnijim resursima u efektivnom procesu upravljanja. Takođe, može se uočiti težnja lidera u inspirisanju grupe ljudi i postizanju efekta sinergije sa ciljem dostizanja organizacionih ciljeva.

6.2. RANIJI TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU

Posmatrajući decenijama unazad, liderstvo predstavlja jednu od najpopularnijih istraživačkih tema, uzimajući u obzir pretpostavke da ono čini sponu individualnih efektivnosti i organizacionih učinaka (Yukl, 2012). Značaj istraživanja liderstva se ogleda i kroz njegov uticaj na stavove sledbenika, koji svojim ponašanjem doprinose određenom učinku organizacije (Strauss et al., 2009).

U okviru istraživanja, dolazilo se do pojedinih teorija liderstva, koje su imale za cilj predstavljanje lidera sa različitih aspekata. Prvenstveno su nastale teorije čiji je fokus istraživanja bio usmeren na osobine i ponašanje lidera. Nakon toga, usledile su teorije koje su bazirane na situacionim pristupima lidera, dok su novija istraživanja bila vezana za savremene aspekte tipova lidera.

Izučavanje lidera sa aspekta osobina predstavlja jedan od najstarijih pristupa liderstvu, baziran na definisanim karakteristikama, koje su ujedno predstavljale i glavni determinišući faktor u percipiranju uspešnog od neuspešnog lidera. Pravci istraživanja su se razvijali u definisanju fizičkih i psihičkih osobina, kojima bi uspešan lider morao da raspolaže. Iako su tadašnja istraživanja ukazivala na značaj fizičkih osobina, kao što su visina, težina i sl, vrlo brzo se došlo do zaključka da psihičke osobine imaju znatno veći uticaj u kreiranju poželjnog profila lidera (Penney et al., 2015; Northouse, 2008, str. 2).

Za ovaj pristup, vezuju se dve glavne teorije, u istraživačkim krugovima poznate kao teorija velikih pet faktora ličnosti i teorija tamne strane ličnosti. Za prvu teoriju, vezuju se određene karakteristike (neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost, savesnost, prijatnost), koje su, shodno istraživanjima, dovedene u korelaciju sa poželjnim osobinama lidera, kao što su samopouzdanje, prilagodljivost, dominantnost, odgovornost (Penney et al., 2015; Costa & McCrae, 1992). Druga teorija, shodno karakteristikama, ukazuje na nepoželjne osobine lidera, kao što su arogancija, impulsivnost i sl. (Penney et al., 2015; Paulhus & Williams, 2002).

Teorija karakternih osobina je lidera posmatrala kao centralnu ličnost, međutim, daljim istraživanjem nije postignut uspeh u kreiranju liste osobina koja bi bliže opisala uspešnog lidera, što je ubrzo dovelo do velikog broja kritičkih recenzija ove teorije. Na ovaj način, izvršen je uticaj da se pažnja istraživačkih psihologa usmeri na ponašanje lidera sa aspekta različitih kriterijuma

njegove efektivnosti, kao i utvrđivanje načina u procesu primene različitih vidova uticaja, moći i autoriteta.

Prema istraživačkoj literaturi, orijentisanost lidera na autoritet, ukazuje na tri osnovna liderska stila:

1. autokratski – koji se zasniva na nefleksibilnom ponašanju lidera, koji svoj uticaj bazira na formalnoj moći i nedemokratskim metodama. Najčešće, lideri ovog stila komunikaciju sa svojim sledbenicima zasnivaju na legitimnoj moći nagrađivanja, kažnjavanja i prisile. Primena ovog liderskog stila je karakteristična za manja preduzeća, u kojima se komunikacija najčešće odvija jednosmerno, odnosno sa vrha na niže nivoe (Yamak & Eyupoglu, 2018; Guillet et al., 2012),
2. demokratski – koji se odlikuje znatno višim nivoom delegiranja ovlašćenja i uzajamnim poštovanjem na relaciji lider – sledbenici. Iako donošenje konačne odluke pripada lideru, isti svoje sledbenike uključuje u sâm proces rada, pa je sâmim tim i tok komunikacije u ovom slučaju dvosmeran (Yamak & Eyupoglu, 2018; Ogbona & Haris, 2000),
3. liberalni – koji podrazumeva potpunu integraciju zaposlenih u obavljanje zadataka i proces donošenja odluka. Ovaj liderski stil odlikuje visok stepen poverenja, koji ne predviđa nikakav vid kontrole, naredbi i ucena (Luo et al., 2013; Zopiatis & Constanti, 2012).

Dalja istraživanja su išla u pravcu jasnijeg tumačenja ponašanja lidera, koji su prvenstveno bili orijentisani na zadatke i odnose. Posmatrajući lidere i njihovo ponašanje sa aspekta iniciranosti strukture, uočena je praksa podsticanja novih ideja i efikasnijeg rada svojih sledbenika, pri čemu se specifičnost njihovog ponašanja ogledala u planiranju, organizovanju i definisanju aktivnosti vezanih za posao. S druge strane, lideri, čiji se cilj ogledao kroz uvažavanje zaposlenih, akcentat su stavljali na izdizanje kvaliteta međuljudskih odnosa, kroz specifične vidove podrške, razumevanja i podsticanja. Noviji pristupi u okviru istraživanja baziranih na ponašanju, ukazala su na postojanje lidera usmerenih na prilagođavanje promenama i eksternom okruženju. Njihove aktivnosti su se prvenstveno ogledale u kreiranju vizije praćene učenjem i usavršavanjem, kao i pravovremenim prikupljanjem informacija iz spoljnog okruženja uz promovisanje interesa tima (Yukl, 2012).

Liderska ili menadžerska mreža predstavlja dvodimenzionalnu matricu menadžerskog ponašanja, koja je u teorijskim krugovima zadobila veliku pažnju, s obzirom da je prema istoj diferencirano pet različitih stilova liderstva, čija je pažnja, na proizvodnju i ljude, predstavljena kroz vertikalnu i horizontalnu osu. Uzimajući u obzir minimum i maksimum vrednosti pomenutih pažnji, dolazi se do pet glavnih pozicija, pri čemu svaka predstavlja poseban liderski stil (Janićijević i sar., 2019, str. 408; Northouse, 2008; str. 50; Wren & Voich, 1994, str. 424):

1. osiromašeni – najniži nivo brige kako za proizvodnju, tako i za zaposlene,
2. klupski – visok nivo brige za zaposlene, praćen niskom proizvodnom efikasnošću,
3. autoritarni – maksimalna orijentisanost na rezultate, uz minimalno uvažavanje potreba zaposlenih,

4. kompromisni – podjednaka briga kako za zaposlene, tako i za procesne rezultate, i
5. timski – postizanje izvrsnih rezultata, kojima je prethodilo maksimalno uvažavanje zaposlenih.

Razvojem sve složenijeg poslovanja i nepredvidivih eksternih uticaja, dolazilo se do saznanja da uspeh lidera nije puko uslovljeno osobinama kojima isti raspolaže. Takođe, u teorijskim krugovima, sve više je bio zastupljen stav da je ponašanje lidera uslovljeno specifičnom situacijom, što je zahtevalo visok nivo fleksibilnosti, kako u primeni adekvatnog liderskog stila, tako i u procesu razvijanja odnosa prema svojim sledbenicima. Shodno tome, ovakvo teorijsko tumačenje, dovelo je istraživače do tzv. kontingentnog pristupa liderstvu, koji je za cilj imao identifikovanje specifičnih faktora u okviru različitih situacija, koji bi imali uticaj na odabir određenog liderskog stila (McCeskey, 2014).

Hersi – Blanšarov model predstavlja jedan od najpoznatijih modela u okviru situacionog pristupa, čiji se značaj ogleda u uspostavljanju trodimenzionalne matrice, zasnovane na sledećim kriterijumima: zadatak, odnos lider – sledbenik i zrelost sledbenika (Janjićević i sar., 2019; Blanchard et al., 1993). Za razliku od prethodnih, ovaj model implementira i treću dimenziju, zrelost sledbenika, koja se percipira kao sposobnost zaposlenih tokom primene određenog zadatka, kao i preuzimanje odgovornosti za njegovu realizaciju. Shodno ovoj dimenziji, zaposleni se diferenciraju prema nivou zrelosti, koja se manifestuje kroz iskustvo, kompetencije, motivacije, što će se direktno odraziti na primenu određenog liderskog stila. U svetlu prethodnih činjenica, može se konstatovati da ova teorija počiva na relaciji zadatak – relevantna zrelost sledbenika (Mašić i sar., 2010., str. 440; Jojić, 2002., str. 460), prema kojoj je moguće identifikovati četiri različita nivoa zrelosti i svrsishodnih liderskih stilova.

Prvi nivo zrelosti obuhvata motivisane zaposlene sa nedovoljnim kompetencijama i iskustvom, kojima odgovara tzv. naredbodavni stil liderstva, sa jasnom usmerenošću na zadatke, a slabijom podrškom međuljudskim odnosima. Zatim slede pojedinci koji raspolažu dovoljnom količinom kompetencija, ali izrazito slabim nivoom fokusiranosti i motivacije, te je prema njima svrsishodan stil podučavanja, koji se bazira na različitim aspektima podrške, od socijalne do profesionalne.

Nedovoljna samouverenost pojedinaca u raspoložive kompetencije, predstavlja osnovu treće kategorije zaposlenih, kojima odgovara participativni stil liderstva sa višim nivoom emocionalne podrške i razumevanja. Poslednju kategoriju sa aspekta zrelosti čine zaposleni sa izrazitim profesionalnim i ličnim samopouzdanjem, te je delegirajući stil, baziran na davanju visokog stepena slobode u odlučivanju i realizaciji, u ovom slučaju najoptimalnije rešenje (Hersey & Blanchard, 1988.)

Naredni model u okvir kontingentne teorije, razvijen od strane Fidlera, polazi od pretpostavke da kod lidera ne postoji dovoljna volja za promenom stila rukovođenja, već da je efikasnost u poslovanju uzrokovana odabirom određenog lidera shodno situaciji ili prilagođavanju situacije tipu lidera.

Tako se, prema ovoj teoriji, mogu izdvojiti tri osnovna situaciona elementa (Certo & Certo, 2008; Fiedler, 1972):

1. odnos lider – sledbenik, stepen prihvaćenosti lidera od strane sledbenika, kao i nivo razvijenog međusobnog poverenja,
2. struktura zadataka – stepen jasne definisanosti zadataka i ciljeva, koji predodređuju nivo kontrole lidera nad istima,
3. pozicija moći – stepen formalnog autoriteta i uticaja, iz kog proizilazi moć nagrađivanja ili kažnjavanja sledbenika.

Takođe, za ovaj model je karakteristično da se liderski stil istovremeno orijentiše na ostvarivanje zadatka i brigu o ljudima. U svrhu određivanja liderskog stila, razvijena je LPC (Least preferred co-worker) skala, putem koje je procenjivan tzv. najmanje poželjan saradnik. Shodno rezultatima merenja, dolazi se do razmatranja koji stil liderstva je dobro primeniti uzimajući u obzir usklađenost prema prethodno navedenim situacionim faktorima.

Zastupajući stav da liderski stil nije podložan promeni, u okviru ovog modela, poboljšanu efektivnost je moguće ostvariti putem zamene lidera shodno situaciji, odnosno promenom situacije u vidu restrukturiranja zadatka ili promenom moći, prema tipu lidera (Certo & Certo, 2008; Fiedler, 1974).

Kako primena Fidlerovog modela u praksi nije dala zadovoljavajuće rezultate, razvijena je teorija, poznata pod nazivom staza – cilj (Path goal theory od leadership). Tvorac ove teorije, Robert House, smatrao je da lideri, kroz svoje fleksibilno ponašanje, mogu primeniti svrsishodan stil, shodno određenoj situaciji (House & Aditya, 1997). Ključ uspeha lidera, sa aspekta ovog modela, ogleda se u motivacionoj podršci svojih saradnika, putem jasnih smernica, koje bi doprinele dostizanju organizacionih ciljeva i adekvatnoj nagradi koja bi proporcionalno odgovarala uloženom trudu.

Efektivnost lidera sa aspekta Hausove teorije uslovljena je fleksibilnim ponašanjem lidera, koji bi u praksi prezentovao četiri stila rukovođenja: direktivni lider, participativni, lider usmeren ka postizanju uspeha i pružanju podrške (Todorović, 2003., str. 552.). Iako je primena modela u početku bila podržana istraživanjima, procena momenta uključivanja sledbenika u proces odlučivanja je ostala nedovoljno istražena, što se smatralo osnovnim nedostatkom primene ove teorije u praksi (Vroom & Yetton, 1973).

6.3. SAVREMENI TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU

Kompleksnost upravljanja savremenim preduzećima uslovljena je velikim brojem inovacija i brojnim neizvesnostima ekonomske i političke prirode, što višestruko utiče na ostvarivanje uspeha poslovanja organizacija. Pravilno vođenje organizacije sve je više pod uticajem lidera koji moraju da budu u službi svojih sledbenika uz svakodnevno podsticanje i podržavanje novih ideja.

I pored uopštenog stava da moraju da raspolazu nizom intelektualnih i tehnickih sposobnosti, odnos koji isti razvijaju sa svojim sledbenicima, mora biti zasnovan na razumevanju, sa ciljem usmeravanja celokupnih aktivnosti ka razvoju organizacije, s obzirom da se kroz zadovoljne i uspešne sledbenike, procenjuje i uspeh lidera. Ovakvi stavovi inicirali su opsežna istraživanja lidera savremenog doba, koji će biti u mogućnosti da adekvatno odgovore na sve poslovne izazove nametnute eksternim okruženjem (Antonakis et al., 2016; Franklin, 2016; Pradhan & Pradhan, 2015; Lamb, 2013).

Harizmatično liderstvo u teorijskim krugovima počinje da se istražuje pedesetih godina prošlog veka, sa ciljem da se detaljnije analizira pojam harizme i svih benefita kojim ona doprinosi u postizanju organizacionih rezultata. Iako se prvi radovi vezuju za sociologa Marka Weber-a (Weber, 1947), razvoj teorije o ovom liderskom stilu se pripisuju Robertu Housu, prema kome harizmatični lideri kreiraju specifične emocionalne interakcije sa sledbenicima (Antonakis et al., 2016).

Harizmatično liderstvo odlikuje vizionarska i inspirativna sposobnost lidera, koji kod sledbenika iniciraju potpunu angažovanost u realizaciji zadataka, odnosno dostizanja ciljeva (Ehrhart & Klein, 2001). Istinskim verovanjem u vrednosti koje promovisu, harizmatični lideri poseduju visok stepen samopouzdanja i dominacije, koji mu obezbeđuju efikasnu promociju svojih ubeđenja (Dongil & Sosik, 2006).

Ovaj stil liderstva odlikuje intenzivna emocionalna privrženost sledbenika lideru, koji se vrlo često poistovećuju sa njim, čime se kreira jedno opuštено radno okruženje, bazirano prvenstveno na divljenju i međusobnom poverenju. U tom kontekstu, veruje se da ovaj tip lidera svoje sledbenike motiviše putem emocionalnih poruka, nekad i anegdota, iz kojih proizilazi niz pouka, delujući inspirativno na njih, što će se višestruko reflektovati na sâm pristup i produktivnost tokom dostizanja ciljeva (Doner & Kanungo, 1998; House, 1977).

Transformaciono liderstvo se nesumnjivo smatra jednim od najviše istraženih liderskih stilova, koji se manifestuje kroz poboljšanje performansi sledbenika, sa ciljem izdizanja poslovnog potencijala istih na najviši mogući nivo (Collins, 2007). Usmeravajući sve svoje ambicije u kreiranje izvrsne organizacije, transformacioni lider svoje lične interese na ovaj način, ostavlja u drugom planu. Ovaj stil liderstva odlikuju četiri komponente putem kojim se realizuje „transformacioni” proces sa lidera na sledbenike a to su: harizma, inspiracija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje (Avolio & Bass, 2004).

Kao što je već rečeno, harizmom lider obezbeđuje određeni nivo poverenja i poštovanja od strane svojih sledbenika. Putem inspirativnih simbola, transformacioni lideri komuniciraju sa svojim sledbenicima, fokusirajući ih na postizanje viših rezultata od očekivanih. Ukoliko se ova komunikacija realizuje na pojedinačnom nivou, postiže se individualno razmatranje. Intelektualnom stimulacijom, lideri pokušavaju kod sledbenika da kreiraju inovativni pristup u dosadašnjem rešavanju zadataka.

Transformaciono liderstvo ističe emocionalnu vezu zaposlenih sa organizacijom (Franklin, 2016), pri čemu ovi lideri utiču na izmenjenost percepcije sledbenika, kroz više nivoe motivacije i podsticaja, sa jasnijim putem dostizanja postavljenih organizacionih ciljeva (Pradhan & Pradhan, 2015). Ono podrazumeva i jasno promovisanje strategijske vizije, putem koje se menjaju vrednosti, etika, standardi, sa ciljem sprovođenja radikalnih promena, kako bi se dostigli rezultati viši od onih koji su bili očekivani.

Transformacioni lider se smatra kreativnim vizionarom, s obzirom da na inovativni način percipira eksterne promene i svoje vođenje prilagođava istima, putem strategija participacije, komuniciranja, nagrađivanja. Primenom navedenih strategija, smanjuje se otpor zaposlenih, kroz njihovo pravovremeno uključivanje u proces promena i pružanja adekvatnih nagrada koje slede nakon uspešno realizovanog zadatka ili cilja (Nguni et al., 2006).

Transakcioni stil liderstva predstavlja specifičan koncept u okviru kog lideri putem nagrađivanja ili kažnjavanja utiču na ponašanje zaposlenih. Obezbeđivanjem neophodnih informacija i nagrade kao osnovnog motivacionog faktora, lideri utiču na produktivnost zaposlenih u cilju dostizanja dogovorenih ciljeva. Ovakvo upravljanje se u teorijskim krugovima percipira kao koncept potencijalne nagrade ili kontingentna nagrada (Bass et al., 2003). Drugi vid upravljanja transakcionog lidera manifestuje se kroz aktivno upravljanje pomoću izuzetaka, u okviru kog se zaposlenima pruža vrlo mala količina informacija. Iako je istima omogućen proces odlučivanja, eventualne greške rezultirale bi adekvatnim kaznama, što se višestruko reflektuje na kvalitet radne atmosfere (Avolio & Bass, 2004). Imajući u vidu način vođenja transakcionog lidera, pojedini autori smatraju da je ovaj stil više svojstven menadžerskim stilovima upravljanja, za koji se vezuje ciljno ponašanje zaposlenih na bazi nagrada i kazni (Yukl, 2008).

Transakcionog lidera odlikuju pragmatičnost i fokusiranost na ciljeve i zadatke, pri čemu u procesu dostizanja istih postoji velika otpornost samostalnog razmišljanja zaposlenih (Lamb, 2013; Charry, 2012). Ovakvo tumačenje transakcionog lidera jasno ukazuje na intenzivniju fokusiranost postizanja rezultata, na račun blagostanja svojih sledbenika. Prema pojedinim autorima, ova karakteristika bitno diferencira transakcionog od transformacionog lidera, imajući u vidu da je lični razvoj i motivacija zaposlenih jedna od ključnih odlika transformacionog liderstva (Ryan & Tiry, 2013; Samad, 2012).

Poseban stil liderstva u okviru kog lideri putem svojih vizionarskih sposobnosti istovremeno utiču na organizacionu poslovnu svrhu i vođenje zaposlenih u dostizanju iste, naziva se vizionarsko liderstvo. Primena ovog stila se ogleda u kreiranju adekvatne vizije lidera, predstavljene u vidu poboljšane verzije trenutnog stanja, kao i motivisanja sledbenika ka njenom dostizanju (Taylor et al., 2014). Za razliku od transakcionog, ovaj stil liderstva podstiče razvoj svojih zaposlenih, prvenstveno kroz emocionalnu komunikaciju lidera u okviru koje se deli vizija i predstavljaju aktivnosti za njeno ostvarivanje. Definisanjem vizije, lider je u mogućnosti da jasno sagleda sve aspekte sadašnjosti i, analizirajući promene koje dolaze, adekvatno pripremi sebe za dalji razvoj i sazrevanje (Hassan et al., 2016). Uspešno kreirana vizija bazirana kroz opis aktivnosti, predstavlja

sliku preduzeća u budućem vremenu. Za njeno dostizanje neophodne su jasne smernice i rezultati koji bi doveli do viših nivoa poslovnih performansi. Iako se vizionarsko liderstvo bazira na donošenju vizije isključivo od strane lidera, za njeno dostizanje neophodno je implementirati i razne inicijative zaposlenih (Kasanah, 2019).

Autentično liderstvo predstavlja koncept koji je nastao usled zahteva posvećivanja veće pažnje integritetu i transparentnosti poslovanja jedne organizacije, u okviru koje se lideri smatraju odgovornim za svoje ponašanje i postupke (Avolio et al., 2007). Iz tog razloga, autentični lideri teže razvijanju sopstvenog stila vođenja koji bi promovisao lične pozitivne psihološke sposobnosti i na taj način kreirao takvu etičku klimu koja bi se odlikovala visokim nivoom moralnih vrednosti (Walumbwa et al., 2008). Ovakvo tumačenje autentičnog liderstva ukazuje na njegove osnovne dimenzije kao što su: samosvest, uravnoteženo procesuiranje informacija, etičko ponašanje i transparentnost socijalne interakcije.

Autentični lider se odlikuje otvorenošću i visokim stepenom uvažavanja predloga od strane svojih saradnika, kao i pružanjem svih povratnih informacija koje su od značaja za njihovo napredovanje, razvoj i usavršavanje (Gardner et al., 2005; Avolio et al., 2004). Odluke autentičnih lidera su principijalne, bazirane na integritetu i velikoj samokritičnosti. Štaviše, ovaj tip lidera kroz svoju otvorenu komunikaciju sa sledbenicima često ukazuje i na svoje slabosti, očekujući od istih predloge i sugestije za lično usavršavanje (Luthans & Avolio, 2003). Vođenje autentičnog lidera, često se poistovećuje sa transformacionim liderstvom, međutim, postojanost vizije, koja nije karakteristična za autentične lidere, predstavlja karakteristiku koja bitno diferencira ova dva lidera (Wong & Cummings, 2009).

6.4. OSNOVNI POSTULATI I TEORIJSKI PRISTUPI USLUŽNOG LIDERSTVA

Pojam uslužnog lidera se prvi put javlja u radovima teoretičara Roberta Grinlifa, koji je zadobio veliku pažnju u aktuelnoj istraživačkoj literaturi spajanjem dve suprotnosti, sluge i vođe, što je uslovalo stvaranje novog koncepta, poznatog kao uslužno liderstvo (Greenleaf, 1970). Ovaj savremeni stil „vođenja” predstavlja prekretnicu u odnosa na druge liderske stilove, s obzirom da se uslužni lider percipira prvenstveno kao sluga čiji je fokus na sledbenicima, pa tek onda na organizaciji. Kroz gajenje poverenja i etičku upotrebu vlasti, posmatra služenje društvu kao glavnu odgovornost, odakle proizilazi liderstvo kao medij za ostvarivanje misije i ciljeva organizacije prema zainteresovanim stranama (Dutta & Khatri, 2017).

Brojne benefite ovog liderskog stila prepoznali su i drugi teoretičari, pa tako ovaj tip lidera dobija sve veću pažnju u naučnoj literaturi. Prema Smith-u i sar. (2004), model uslužnog liderstva u fokus stavlja holistički pristup poslu, promovisanje zajedništva kako po pitanju vlasti, tako i tokom donošenja odluka. Ono integriše ideale osnaživanja participativnog menadžmenta i uslužne orijentacije u filozofiju liderstva.

Eva i sar. (2019) uslužno liderstvo definišu kao orijentisan pristup liderstvu koji se bazira na identifikovanju prioritetnih potreba i interesa sledbenika i dovođenje istih u korelaciju sa interesima i organizacionim ciljevima veće zajednice, odnosno kompanije (Eliot, 2020; Eva et al., 2019).

Za uslužnog lidera se može reći da je prvi među jednakima, čija se filozofija vođenja manifestuje u pružanju pomoći, ohrabrivanju i uvažavanju svojih zaposlenih, kako bi se isti suočili sa izazovima u radu, fokusirajući se na uspeh, uz ostvarivanje opšteg zajedničkog blagostanja (Clarence et al., 2021; Liden et al, 2008).

Još jedno od brojnih tumačenja ovog stila liderstva ogleda se u činjenici da uslužni lideri kroz kreiranje specifičnog odnosa sa svojim sledbenicima teže stvaranju takve radne atmosfere i okruženja, koji će omogućiti rast i razvoj zaposlenih (Parris & Peachey, 2013).

Goh & Low (2014) sugerišu da uslužno liderstvo, iako deli mnogobrojne sličnosti sa drugim liderskim stilovima, ima i određene razlike koje ga čine superiornijim u odnosu na iste. Razlog za ovakve tvrdnje potkrepljuju činjenicama da ovaj tip lidera konstantno potencira na isticanju maksimalnog potencijala sledbenika.

U poređenju sa autentičnim, oba lidera dele moralne karakteristike poput iskrenosti i pouzdanosti (Wu et al., 2013; Russell & Stone, 2002), međutim, duh samopožrtvovanja kao i viši stepen moralnosti jeste razlika koja uslužnog lidera čini prosperitetnijim u odnosu na autentičnog lidera (Ling and al, 2016).

Uslužno liderstvo određene sličnosti deli i sa transformacionim liderom, koje se prvenstveno ogledaju kroz postavljanje jasne vizije, poverenja i poštovanja, međutim, uprkos ovim sličnostima, postoje određene osobine, kao što su poniznost i autentičnost, koje su karakteristične za uslužnog lidera, a kojima se transformacioni lideri ne mogu pohvaliti (Van Dierendonck, 2011). Još jedna u niz razliku ova dva lidera, tiče se fokusa, koji je kod transformacionog lidera usmeren ka organizaciji i njenim ciljevima, dok su ovi prioriteti kod uslužnog lidera u podređenom položaju u odnosu prema potrebama svojih sledbenika (Andersen, 2018).

Etički lideri poseduju mnogobrojne pozitivne osobine koje se mogu poistovetiti sa osobinama uslužnog lidera, kao što su značajno uključivanje sledbenika u procese donošenja odluka i visok stepen poverenja prema svojim zaposlenima. Štaviše, prema pojedinim stavovima, ova dva stila se mogu pohvaliti najvišim stepenom korelacije (Brown et al., 2005). Ipak, kako navodi Van Dierendonck (2011), osnovna razlika između ova dva stila se ogleda u činjenici da etičko liderstvo stavlja naglasak na postupanje u skladu sa normativnim okvirima, dok uslužno liderstvo naglašava razvojni nivo i osobine sledbenika.

Uslužno liderstvo, kao što je već rečeno, poslednjih dvadesetak godina postaje veoma interesantno mnogobrojnim naučnicima za istraživanje, što dokazuju brojni modeli i konstrukcije koji opisuju ovaj liderski stil (Dutta & Khatri, 2017; Sendjaya et al., 2008; Liden et al., 2008; Barbuto &

Wheeler, 2006; Patterson, 2003; Sendjaya & Sarros, 2002; Russell & Stone, 2002; Page & Wong, 2000; Farling et al., 1999; Spears, 1998).

Kreiranjem jednog od najširih modela uslužnog liderstva, Spears (1998) navodi deset osnovnih osobina uslužnog lidera: osluškivanje, empatija, isceljenje, svest, prenaplašenost, konceptualizacija, podsticaj, upravljanje, posvećenost i socijalno percipiranje (Dutta & Khatri, 2017; Spears, 1998). Takođe, nešto obimniji konstruktivni model su dali Page i Wong, prema kojima uslužni lider poseduje sledeće attribute: poniznost, integritet, uslužnost, brižnost, osnaživanje i razvoj zaposlenih, vizionarstvo, postavljanje ciljeva i zajedničko donošenje odluka (Dutta & Khatri, 2017; Page & Wong, 2000).

Ispitivanjem specifičnih osobina koje bliže opisuju uslužnog lidera su se bavili i drugi autori, prema kojima se izdvajaju sledeće dimenzije: emocionalno isceljenje, stvaranje vrednosti, konceptualne veštine, osnaživanje, davanje podrške podređenima u profesionalnom razvoju, ali i stavljanje istih na prvo mesto, uz svakodnevnu primenu etičkog ponašanja. Prema navodima istih, kroz ove osobine, uslužni lider utiče na svoje zaposlene, a kroz njih i na organizaciju, klijente, kao i na kompletnu zajednicu (Eliot, 2020; Liden et al., 2008).

Među najuticajnijim teorijskim konceptualizacijama i merama uslužnog liderstva, koje su se pojavile poslednjih godina, jeste pristup van Dierendonck-a (2011). Prema ovom autoru, mnogobrojni atributi uslužnog lidera su integrisani u šest ključnih kategorija: osnaživanje i razvoj zaposlenih, poniznost, autentičnost, međuljudsko prihvatanje, obezbeđivanje smera i upravljanje. Prva dimenzija obezbeđuje davanje autonomije u procesu obavljanja zadataka, što doprinosi rastu samoefikasnosti sledbenika. Poniznost kao naredna dimenzija podrazumeva stavljanje ličnih interesa i talenata uslužnog lidera u odgovarajuću perspektivu prema svojim zaposlenima, dok se otvorenost i iskrenost prema istima, percipira kao autentičnost. U cilju što boljeg razumevanja svojih sledbenika, neophodno je da uslužni lideri upoznaju svoje sledbenike i van poslovnih okvira, što je okarakterisano kao međuljudsko prihvatanje, dok peta dimenzija podrazumeva jasno predočavanje lidera u smislu očekivanja od strane svojih zaposlenih. Poslednja, šesta dimenzija, upravljanje, posmatra se kao spremnost lidera da i pored brige o svojim sledbenicima, vodi računa o realizaciji organizacionih ciljeva koji pred njega postavlja kompanija (Pfrombeck & Verdorfer, 2018; van Dierendenck, 2011).

Prvi radovi o stilovima menadžmenta u oblasti ugostiteljstva nastaju osamdesetih godina prošlog veka (Boyne, 2010; White, 1973). Nakon toga, sve veći broj radova bavi se istraživanjem i uticajem lidera kako na učinke svojih zaposlenih, tako i implikacijama koje određeni stil liderstva ima na kvalitet isporučene usluge (Kwan & Hee, 2016; Liden et al., 2000). Učinak i zadovoljstvo zaposlenih u oblasti hotelijerstva predstavljaju bitan segment celokupnog poslovanja, s obzirom da isti komuniciraju sa gostima i na taj način predstavljaju svoju kompaniju, odnosno utiču na zadovoljstvo klijenata.

Uslužno liderstvo, kao poprilično nov koncept među raznim stilovima vođenja, našlo je svoju primenu i u hotelijerstvu, imajući u vidu da su u nekoliko navrata isticane prednosti ovog tipa lidera prema svojim zaposlenima. Kako je reč o delatnosti uslužnog karaktera, u okviru koje kvalitet pružene usluga, bitno diferencira hotelske kompanije na globalnom tržištu, ovaj tip lidera postajao je sve zastupljeniji u organizacionim hotelskim strukturama. U prilog tome, govore i mnogobrojne studije koje, pored isticanja značajnih veza između menadžmenta i zaposlenih u hotelu, ukazuju i na ogroman uticaj i odabir liderskog stila koji predstavlja ključ organizacionog uspeha (Makawi et al., 2020; Utama, 2017).

Prosperitet uslužnog lidera u poslovanju hotelskih kompanija prikazuje i integrisani model koji jasno predočava da zaposleni predvođeni uslužnim liderima, pokazuju viši nivo posvećenosti prema svom lideru, u odnosu na zaposlene predvođene drugim tipovima lidera (Patterson & Winston, 2003).

Etičko ponašanje i uvažavanje zaposlenih, što se smatra osnovnim atributima uslužnog lidera, podstiču kredibilitet organizacije u percepciji zaposlenih i uspostavlja određeni nivo poverenja, što rezultira pozivnim ishodima poslovanja (Yoon et al., 2016). Istraživanja takođe pokazuju da zaposleni, u hotelskim kompanijama koje su se opredelile za ovaj stil liderstva (Yang et al., 2018), posredstvom psihološkog kapitala (Bouzari & Karatepe, 2017), pokazuju znatan nivo radnog angažovanja i zadovoljstva poslom (Karatepe et al., 2018; Karatepe & Talebzadeh, 2016).

O brojnim ishodima zaposlenih kroz uticaj rukovodstva usluga, govore i mnogobrojne studije koje su sprovedene na ovu temu. Jedna od njih, rađena je uzorku od 304 ispitanika u 19 različitih hotela u Kini. Kako navode autori ove studije, uslužni lideri su uspeli da utiču na posvećenost zaposlenih, što je nadalje dovelo do primene diskrecionog ponašanja istih, sa ciljem što boljeg usluživanja krajnjih korisnika, odnosno gostiju (Vu et al., 2013). Još jedna u nizu studija, koja se bavila ovom temom, sprovedena je na osnovu ispitivanja zaposlenih u restoranima (njih 961), prema kojoj su uslužni lideri uspeli da poboljšaju performanse zaposlenih i da kroz njihovo poistovećivanje sa organizacionim ciljevima, doprinesu boljim ostvarenim poslovnim rezultatima (Liden et al., 2014). Hsiao i sar. (2015) u svojoj studiji su utvrdili efekte rukovodstva usluga na stvaranje vrednosti za kupce u okviru hotelskog poslovanja, pri čemu je bitno istaknuti medijatorsku ulogu psihološkog kapitala, koja je bila prisutna tokom sprovođenja ovog istraživanja. Do sličnog rezultata je došao i van Dierendonck, koji je u okviru svog istraživanja naveo da su uslužni lideri uspeli da utiču na angažovanost zaposlenih kroz zadovoljstvo psiholoških potreba.

7. POJAM I ZNAČAJ PSIHOLOŠKOG KAPITALA U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU

Devedesetih godina prošlog veka, zahvaljujući istraživanjima Martina Seligmana, formira se novi pravac, poznat pod nazivom pozitivna psihologija, čiji se osnovni zadatak ogledao u isticanju, merenju, razvijanju i nadogradnji snage ljudi, umesto fokusiranja na slabosti kod istih (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Inspirisani osnovnim postulatima ovog pokreta, Luthans & Youssef (2004) idu korak dalje kreirajući koncept psihološkog kapitala, koji će im omogućiti ispitivanje i analizu povratnih stavova i informacija u okviru funkcionisanja i razvoja kako pojedinaca, tako i organizacije.

Razvoj ljudskih resursa, uslovljen je psihološkim kapitalom, s obzirom da menadžerima pruža priliku da iste koristi kao izvor konkurentske prednosti. Ostvarivanje poslovnih rezultata i dostizanje organizacionih ciljeva, zavisi od psihičkog i fizičkog učešća ljudskih resursa i stila efektivnog upravljanja (Ardichvili, 2011). Ulaganjem psihološkog kapitala u ljudske resurse, iniciraće adekvatne rezultate i nagrade, pri čemu će efekat istih doprineti mnogobrojnim koristima u budućnosti (Luthans et al., 2007).

Koncept psihološkog kapitala se može posmatrati kao pozitivno ocenjivanje okolnosti i verovatnoće za uspeh na osnovu motivisanog napora i upornosti (Luthans et al., 2007). Ono predstavlja pozitivna psihološka stanja koja doprinose većem nivou efikasnosti i procvatu u organizacijama (Luthans et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007).

Psihološki kapital (PsyCap) se percipira kao pozitivno stanje pojedinca u organizacionom ponašanju i sa aspekta „ko si ti” i „šta možeš postati” (Luthans et al., 2008). Ono podrazumeva proučavanje i primenu pozitivno orijentisanih ljudskih resursa i psiholoških kapaciteta koji se mogu meriti, razvijati i efikasno upravljati, putem varijabli nižeg reda (samoeфикаsnost, optimizam, nada i otpornost), radi poboljšanja performansi na radnom mestu (Luthans, 2002).

Sa aspekta pozitivne psihologije, pojedinačna komponenta psihološkog kapitala, nada, predstavlja sposobnost pojedinca da kreira jedan ili više puteva ka određenom cilju, pri čemu kretanje tim putevima podrazumeva i prisustvo motivacije (Luthans et al., 2015). Šnajder (2000) nadu definiše kao „percipiranu sposobnost” koja se odlikuje istovremenim dvema dimenzijama: snagom volje, koja predstavlja nagon pojedinca i puta, koji uz primenu psiholoških resursa, omogućava postizanje određenog cilja (Snyder, 2002). Nada zavisi od snage i rešenosti pojedinca u realizaciji svojih ciljeva, kao i definisanja alternativnih pravaca usled nepredviđenih situacija i suočavanja sa preprekama. Čuvanje nade tokom kriznih situacija predstavlja imperativ za dobrobit zaposlenih i neizostavni segment u sprovođenju pozitivnih organizacionih promena. Drugim rečima, nada čini volju za uspehom i sposobnost da se identifikuje, razjasni i nastavi put ka uspehu (Avey et al., 2009).

Pojedine studije navode da se komponenta nade može uspešno razviti kod pojedinca putem raznih vidova obuka, koje bi prvenstveno bile usmerene na identifikovanje ciljeva kao definisanje puteva za dostizanje istih. Na ovaj način, menadžeri bi uticali na percepciju zaposlenih, omogućavajući efikasnije i efektivnije prevazilaženje stresa na radnom mestu (Luthans, 2007).

Samoefikasnost predstavlja uverenje ili pouzdanje zaposlenog o njegovim sposobnostima da aktivira motivaciju, kognitivne resurse i ostale načine delovanja koji su neophodni za uspešno sprovođenje određenog zadatka u datom kontekstu (Avey et al., 2009; Bandura, 1997). Ono smanjuje percipirani stres i povećava aktivno suočavanje i pozitivno razmišljanje (Shen, 2009). Zaposlene koji se odlikuju visokim nivoom samoefikasnosti karakteriše neizmerna upornost i konstantna težnja koja rezultira verovanjem u sopstvene uspehe, odnosno odsustvo efikasnosti doprinosi uverenju da su napori prilikom realizacije postavljenih ciljeva uzaludni, što će doprineti negativnim simptomima stresa. Takođe, reč je o uopštenom uverenju zaposlenog, da kroz psihološku snagu inicira kreativnu produktivnost i na taj način adekvatno odgovori na kompleksne zadatke koji se postavljaju ispred njega (Bandura, 2008; Bandura, 1997).

Samoefikasnost se može posmatrati sa dva različita aspekta, pri čemu je prvi svojstven konstrukciji višeg reda, predodređen za postavljene zadatke (Chen et al., 2001), dok se drugi aspekt ogleda u predviđanja učinka u specifičnim situacijama (Judge et al., 2002).

Sa teorijskog stanovišta, samoefikasnost se manifestuje kroz četiri osnovna segmenta, pri čemu se prvi percipira kroz savladavanje veština, koji predstavlja najpodobniji način za ostvarivanje intenzivnog osećaja samoefikasnosti. Naime, ovaj segment je od velikog značaja i za sticanje samopouzdanja, pri čemu se uspešnom realizacijom zadatka, obezbeđuje osećaj nade u vlastite sposobnosti (Bandura & Locke, 2003). Verbalno uveravanje, koje se manifestuje kroz pružanje povratnih informacija, smatra se drugim segmentom samoefikasnosti. Pružanjem adekvatne podrške, zaposleni prevazilazi osećaj nesigurnosti fokusirajući se na ispunjene cilja (Redmond, 2010). Nivo mentalne snage posmatra se kao treći kriterijum samoefikasnosti, kroz mogućnost kreiranja pozitivnog raspoloženja u strogo kontrolisanim nivoima stresa. Poslednji segment u okviru samoefikasnosti predstavlja socijalno modeliranje, u okviru kog sledbenici svog uslužnog lidera posmatraju kao „idola” imajući u vidu da isti svoje krajnje ciljeve postiže bez primene autoriteta i formalne organizacione moći (Gosselin & Maddux, 2003).

Treća komponenta psihološkog kapitala jeste optimizam, koji se kod ljudi javlja u vidu pozitivnih očekivanja, čak i u situacijama suočavanja sa ozbiljnim pretnjama. Optimizam predstavlja konstrukciju u okviru koje ishod igra značajnu ulogu (Carver & Scheier, 2017). Isti autori u okviru svoje studije navode da je optimizam svojstven onim ljudima koji očekuju da im se dogode dobre stvari, odnosno pesimisti su svi oni koji očekuju da će im se dogoditi loše stvari. Ovakvo tumačenje predstavlja okvir koji se koristi za razumevanje uticajne uloge optimizma u nečijem uspehu u toku organizacionih promena. Pod ovom perspektivom, oni koji „ulažu” u optimizam karakteristično očekuju uspeh kad se suoče sa promenama. Takođe, važno je napomenuti da su optimistična očekivanja u ovom slučaju očekivanja na individualnom nivou.

Optimisti imaju posmatranje da, ukoliko se tokom procesa promene dogodi negativan ishod, ostanu motivisani za uspeh, pripisujući neuspeh nečemu specifičnom, te će nastaviti sa pozitivnim očekivanjima bez obzira na prethodne probleme ili neuspehe. Oni se takođe distanciraju od nepovoljnih životnih događaja, smanjujući tako verovatnoću da će doživeti depresiju, krivicu ili očaj (Youssef & Luthans, 2007; Fredrickson, 2001). Shodno tome, treba očekivati da će optimisti imati pozitivniji pogled na stresne situacije, da će akumulirati pozitivne emocije, što će rezultirati da kreativnošću pristupe procesu rešavanja problema.

Određeni broj istraživačke literature navodi i termin realni optimizam, koji se zasniva na adekvatno proverenom procesu i predstavlja realnu procenu potencijalno postignutog, shodno raspoloživim resursima (Luthans, 2002b; Schneider, 2001). Ovakvo tumačenje optimizam percipira kao skup odluka ponašanja zasnovanih na procesu opažanja i tumačenja pojedinca, da kroz adekvatnu primenu znanja i iskustva doprinese poboljšanju postojećeg stanja (Luthans et al., 2007).

Poslednja komponenta psihološkog kapitala, rezilijentnost, definiše se kao pozitivna psihološka sposobnost oporavka, distanciranja od nevolja, neizvesnosti, sukoba, neuspeha ili čak i pozitivnih promena, u vidu unapređenja i većih odgovornosti (Luthans, 2002a). Masten & Reed (2002) tvrde da otpornost karakterišu obrasci pozitivne adaptacije u kontekstu značajnih nepogoda ili rizika (Masten & Reed, 2002). Dakle, otporni zaposleni su oni koji imaju sposobnost pozitivnog prilagođavanja i uspeha u veoma izazovnim okolnostima, poput onih koji su uključeni u većinu organizacionih promena. Otpornost je prilagođeni odgovor pojedinca na štetne događaje i proizilazi iz interakcije sa okolinom i procesa koji ili promovišu blagostanje ili štite od faktora rizika (Reich et al., 2010).

Ova komponenta psihološkog kapitala, smatra se najznačajnijom (Min et al., 2015; Luthans, 2002), imajući u vidu da ista zaposlenima omogućava predviđanje budućih okolnosti i uspešno prilagođavanje promenama i poteškoćama na radnom mestu (Williams & Anyanwu, 2017). Otpornost je jedinstvena u odnosu na preostale tri komponente PsyCap-a po tome što je više reaktivna, a ne proaktivna. Drugim rečima, otpornost je odgovor na događaje, posebno negativne nedostatke. Kada pojedinci i grupe imaju zastoj u izvršavanju svojih zadataka ili ciljeva, stepen do koga se „odvraćaju” brzo i efikasno predstavlja učinak otpornosti.

Iako su prethodna istraživanja dokazala teorijsku nezavisnost četiri osnovne psihološke komponente (Luthans et al., 2007a), sinergetski efekat istih, omogućiće zaposlenima da razviju i održe osećaj kontrole u toku uspešne realizacije ciljeva (Masten, 2001). O interakciji samoeфикаsnosti, nade, optimizma i otpornosti svedoče i mnogobrojne studije, prema kojima holistički pristup doprinosi jačem efektu na performanse zaposlenih i ishoda poslovanja u odnosu na jednodimenzionalni pristup (Tsaur et al., 2019; Kirrane et al., 2017; Paek et al., 2015; Avey et al., 2011; Larson & Luthans, 2006).

Prema naučno-stručnoj literaturi, autori su se bavili brojnim prediktorima psihološkog kapitala kod zaposlenih. Siu et al., (2015) u okviru svoje studije navode da su pozitivne emocije uspešno inicirale sposobnost zaposlenih, posredstvom psihološkog kapitala (Siu et al., 2015). Poverenje zaposlenih u organizaciju se takođe smatra jednim od prediktora psihološkog kapitala, što bi rezultiralo pozitivnim očekivanjima budućih ishoda (Saruhan, 2013). Nivo psihološkog kapitala je uvećan i primenom određenih stilova liderstva putem adekvatnih vidova podrške, manifestovanih stvaranjem povoljnog radnog okruženja, u okviru kog su poslovni ciljevi jasno definisani, kao i akcije za dostizanje istih (Wang et al., 2018; Rego et al., 2012; Wooley et al., 2011). Određeni broj studija ukazuje na pozitivan efekat organizacione klime i psihološkog kapitala, koja doprinosi identifikovanju uloženog napora i truda, što će se višestruko reflektovati na optimizam i samoeфикаsnost zaposlenih (Qadeer & Jaffery, 2014; Wooley et al., 2011).

Pozitivni uticaj psihološkog kapitala, ogleda se i kroz činjenicu da ono doprinosi višestrukim poželjnim stavovima zaposlenih i ishodima poslovanja, o čemu takođe svedoči naučno-stručna literatura. Zaposleni sa višim nivoom psihološkog kapitala pokazali su znatno niži nivo stresa na poslu od kolega kod kojih je nivo ovog psihološkog konstrukta bio znatno manji (Abbas & Raja, 2015; Siu et al., 2015). Ovakvi rezultati tumače se sa aspekta da zaposleni koji su efikasniji i otporniji, imaju pozitivnu perspektivu, što im daje samopouzdanje i upornost da istražuju različite opcije i nose se sa izazovima dok teže ostvarenju ambicioznih ciljeva, čineći ih jačim izvođačima. Autori takođe sugerišu da pozitivan pristup i sposobnost oporavka od spoljašnjih događaja omogućava osobama visokog PsyCap-a da se dobro nose sa stresom (Wang et al. 2014; Walumbwa et al., 2010). Uticaj ovog psihološkog konstrukta na zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji potvrđen je različitim studijama (Nguyen et al., 2020; Ngo et al., 2014; Abbas et al., 2014; Ali & Ali, 2014; Kaplan & Bickes, 2013). Pojedine studije ukazale su da je psihološki kapital doveo do veće angažovanosti zaposlenih (Pouramini & Fayyazi, 2015; Siu et al., 2014). Istraživanja su takođe ustanovila da pozitivni stavovi vezani za PsyCap, imaju negativan efekat na nameru napuštanja organizacije (Siu et al., 2015; Avey et al., 2009).

Psihološko blagostanje radnika varira u različitim radnim okruženjima, u zavisnosti od jedinstvenih zahteva i resursa koji postoje u specifičnom radnom kontekstu. Shodno tome, svako zanimanje (ili organizacija) ima svoje specifične faktore rizika koji izazivaju stres kod radnika (Zapf et al., 1999).

U cilju što boljeg razumevanja efekata rada na psihološko stanje zaposlenih u ugostiteljstvu, neophodno je predstaviti osnovne postulate JD-R modela, koji karakteristike radnog okruženja klasifikuje u dve osnovne kategorije: zahtevi za rad i resursi za posao. Prva kategorija podrazumeva fizičke, socijalne i organizacione aspekte posla, koji zahtevaju emocionalne i kognitivne napore i stoga su povezani sa određenim fizičkim i psihološkim troškovima. Sa druge strane, resursi za posao predstavljaju fizičke, socijalne i organizacione aspekte posla, koji uz istovremeno smanjivanje zahteva za poslom, doprinose postizanju organizacionih ciljeva i na taj način doprinose ličnom rastu i razvoju zaposlenih (Bakker & Demerouti, 2007).

Ove dve kategorije radnih karakteristika izazivaju dva relativno nezavisna psihološka procesa. Prvi je proces narušavanja zdravlja, koji sugerise da hronično zahtevni poslovi (preopterećenje radom, emocionalni zahtevi) iscrpljuju mentalna i fizička sredstva zaposlenih i mogu dovesti do stanja iscrpljenosti i zdravstvenih problema (Xanthopoulou et al., 2009). Iako se zahtevi za posao ne smatraju nužno negativnim, ispunjavanje istih podrazumeva ulaganje ogromnog napora koji stvara stres kod radnika i inicira negativna psihološka stanja kao što su depresija, anksioznost ili sagorevanje poslom.

Suprotno tome, drugi proces JD-R modela je motivacione prirode, pa se pretpostavlja da resursi za posao imaju motivacioni potencijal i dovodi do značajnijeg nivoa angažovanosti poslom, niskog nivoa cinizma i odličnih performansi. Zauzvrat, zaposleni se mogu više posvetiti svom poslu, jer iz njega, sa ovog aspekta, proizilazi pozitivno psihološko blagostanje. Pored ovih glavnih efekata, JD-R model predlaže da resursi posla uklapaju odnos između zahteva za poslom i iscrpljenosti. Tokom zahtevnih uslova rada, zaposleni koji imaju visok nivo resursa raspolažu sa više zaliha i samim tim, sposobniji su da se nose sa tim zahtevima. Kao rezultat toga, oni osećaju niži nivo iscrpljenosti (Bakker et al., 2005).

Resursi za posao se mogu tumačiti i sa aspekta COR teorije čiji se konceptualni okvir koristi u svrhe razumevanja efekata radnih resursa, odnosno nedostatka istih. Ova teorija sugerise da gubitak energetskih resursa do kojih dolazi usled bavljenja jednom potražnjom posla može umanjiti nečiju sposobnost da se nosi sa drugom potražnjom posla, dovodeći do spirale gubitaka. Zaposleni koji imaju visoke zahteve za poslom u jednom domenu mogu iscrpiti svoje resurse dok pokušavaju da se nose sa tim zahtevima, a na taj način ih čine manje efikasnim u suočavanju sa zahtevima drugog posla. Napetost se javlja kada su ovi resursi ugroženi, izgubljeni ili postoji neuspeh u dobiti nakon ulaganja resursa (Hobfoll, 2002).

U cilju zaštite svog psihološkog i fizičkog blagostanja, zaposleni se okreću akumuliranju pozitivnih resursa i iskustava, stvarajući određenu spiralu istih, koja će im omogućiti promovisanje poželjnog ponašanja na radnom mestu i postizanja adekvatnih rezultata (Avey et al., 2011) Shodno tome, skup ovih pozitivnih emocija, čija će primena obezbediti širi repertoar misaonog delovanja i otpornosti, predstavljaju glavno oružje zaposlenih u borbi protiv stresa kojem su isti izloženi prilikom realizacije radnih zadataka (Newman et al., 2014).

Studije sa prethodno pomenutim teorijskim konceptima se najčešće koriste u svrhu tumačenja i predviđanja sindroma sagorevanja poslom (Bakker et al., 2005) i namere napuštanja (Schaufeli et al., 2009), zadovoljstva poslom (Bakker et al., 2010) i angažovanost zaposlenih (Bakker et al., 2007).

8. POJAM I ZNAČAJ ZADOVOLJSTVA POSLOM U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU

Kroz istoriju, kompanije su se razvijale i prilagođavale promenljivim uslovima poslovanja u mnogim sferama, koje su smatrane neophodnim za njihov uspeh i opstanak na tržištu (Verther & Davis, 1995). Usled ključne uloge ljudskih resursa u organizacionim aspektima rada i ostvarivanja konkurentne pozicije na tržištu, fokus poslovanja je sve više pridavao značaja poboljšanju performansi i zadovoljstvu zaposlenih (Moreo et al., 2019). I pored činjenice da su uglavnom percipirani kao trošak koji je potrebno svesti na minimum, danas, ljudskih resursi predstavljaju jedno od najboljih i produktivnijih poslovnih ulaganja koje preduzeće sebi može da priušti.

Hotelska industrija, kao tercijalna uslužna delatnost, svoje poslovanje zasniva na principima pružanja usluga, pri čemu se zadovoljstvo i lojalnost gostiju, smatraju ključnim u ostvarivanju konkurentne prednosti na ugostiteljskom tržištu. Visok stepen interakcije između pružaoca i primaoca usluge, zadovoljstvo zaposlenih višestruko se može reflektovati na nivo kvaliteta korisničke usluge i rad organizacije (Wan et al., 2014). Imajući u vidu presudan uticaj u kreiranju percepcije kvaliteta pružene usluge kod gostiju, zaposlenima se posvećuje posebna pažnja u motivaciji i zadovoljstvu poslom (Robbins & Judge, 2007). U cilju dostizanja što boljih poslovnih rezultata, menadžeri ugostiteljskih preduzeća teže identifikovanju i analizi što većeg broja faktora koji bi izazvali zadovoljstvo poslom i na taj način smanjili šanse za preteranom fluktuacijom zaposlenih (Santa Cruz et al., 2014; Lam et al., 2001).

Jedno od najvažnijih stratejskih ciljeva ugostiteljskih organizacija je podsticanje učinka zaposlenih u realizaciji istih, stoga se posebna pažnja posvećuje zadovoljstvu i psihološkom blagostanju zaposlenih. Utičući na poslovne performanse i produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jednu od ključnih istraživačkih tema kako u naučnoj literaturi, tako i u sektorima upravljanja ljudskim resursima. Iako niz drugih važnih varijabli postoji u kontekstu ugostiteljskih radnika, zadovoljstvo poslom je dobilo vodeću ulogu zbog svoje složenosti i kombinacije mnogih drugih promenljivih koje igraju vrlo specifičnu ulogu u zadovoljstvu pojedinaca. Shodno tome, merenje zadovoljstva poslom i identifikovanje njegovih prediktora se smatra jednim od najbitnijih segmenata poslovnog uspeha ugostiteljskih preduzeća (Lo & Yeung, 2020; Karatepe & Sokmen, 2006).

Istraživanje zadovoljstva poslom smatra se jednom od glavnih tema akademske zajednice. Do 1970. godine Locke je registrovao 3.350 članaka koji su pokrivali pitanje zadovoljstva poslom (Locke, 1970). Istraživači ističu da popularnost ove teme prvenstveno pokreće njena multidisciplinarna priroda i višedimenzionalna struktura, fokusirajući se na razne profesije, industrije i discipline (Chien, 2013; Ferdousi, 2012).

Zadovoljstvo poslom se percipira kao opšti stav prema poslu i definiše kao skup osećanja koja određeni pojedinac ima prema sopstvenom poslu (Spector, 1997). Istraživači ne samo da su pokušavali da istaknu značaj zadovoljstva poslom sa ekonomskog aspekta već i da istraže različite elemente koji će verovatno uticati na odgovor radnika na zadovoljstvo poslom. Standardna ekonomska teorija smatra da zadovoljstvo poslom pozitivno zavisi od prihoda, a negativno od broja sati provedenih na poslu, kao i na set drugih specifičnih karakteristika posla i radnika (Vila & García-Mora, 2005).

Vroom se u svojoj definiciji fokusira na ulogu zaposlenog na radnom mestu, te stoga zadovoljstvo poslom posmatra kao afektivnu orijentaciju pojedinca prema radnim ulogama koje trenutno zauzimaju (Thangaswamy & Thiyagaraj, 2017; Vroom, 1964).

Locke (1969) zadovoljstvo poslom posmatra kao emotivno stanje koje je rezultat postizanja ili uvažavanja nečijih poslovnih vrednosti, dok se nezadovoljstvo poslom posmatra kao neprijatno emotivno stanje koje nastaje usled frustrirajućeg posla u okviru kog postizanje vrednosti nije dostižno. Takođe, zadovoljstvo poslom percipira kao skup različitih željenih i neželjenih iskustava u vezi sa poslom. Prema ovom pristupu, zadovoljstvo poslom se javlja ukoliko su očekivanja ispunjena, odnosno nezadovoljstvo bi se javilo kao rezultat izostajanja tih očekivanja u okviru radnog iskustva.

Smith et al. (1969) opisuju zadovoljstvo poslom kao osećaj radnika koji se tiče njihovog posla. Zadovoljstvo poslom je stoga funkcija percipiranog odnosa između očekivanja radnika koji se tiču posla i onoga što oni zapravo dobijaju od tog posla, kao i važnosti ili vrednosti koju radnici pripisuju svojim poslovima (Sabahi & Dashti, 2016; Smith et al., 1969).

Weiss (2002) takođe navodi da je zadovoljstvo poslom stav, ali ističe da istraživači moraju jasno da razlikuju objekte kognitivne evaluacije koji utiču na emocije, verovanja i ponašanja. Shodno tome, ovaj autor zadovoljstvo poslom vidi kao prijatno emocionalno stanje koje proizilazi iz ocenjivanja nečijeg posla, afektivne reakcije na nečiji posao i odnosa prema svom poslu. Prema ovoj definiciji, formiranje stava prema poslu uzima u obzir naša osećanja, uverenja i ponašanje (Weiss, 2002).

Lee & Chang, (2008) su još jedni u nizu autora koji zadovoljstvo poslom definišu kao opšti stav koji osoba ima ili nema prema svom poslu. Prema ovoj konceptualizaciji, stavove treba shvatiti kao pozitivne ili negativne procene ciljeva, ljudi i događaja i odražavati ih onako kako ih pojedinci tumače. Nešto drugačiji pristup se uočava kod Wright-a (2006) koji zadovoljstvo poslom vidi kao interakciju između zaposlenih i njihovog radnog okruženja, odnosno usklađenosti između onoga što zaposleni žele od svog posla i onoga što dobijaju. Zadovoljstvo poslom na nivou grupe su definisali Mason i Griffin (2002) koji tvrde da postoje mnogi procesi u organizacijama koji se odvijaju unutar grupacija i da je važno konceptualizovati zadovoljstvo poslom na nivou grupe ili organizacije.

Zadovoljstvo zaposlenih se može posmatrati i kroz nivo ostvarenog emocionalnog stanja, koji se percipira kao rezultat pozitivne ili negativne procene radnim mestom (Al – Refaie, 2015; Karatepe, 2012; Chang et al., 2010).

Takođe, ovaj pozitivan ishod poslovanja, pojedini autori definišu kao sveukupnu procenu kvaliteta određene poslovne pozicije, koja se manifestuje kroz određeni učinak, stres, pritiske kao i (ne)adekvatne uslove rada (Jung & Yoon, 2015; Prajogo & Cooper, 2010; Hsu & Wang, 2008).

Faktori koji bi inicirali zadovoljstvo poslom, bili su u fokusu istraživanja mnogobrojnih autora, a jedan od prvih koji se bavio ovom tematikom, bio je Frederick Herzberg. Naime, prema ovom autoru, zadovoljstvo poslom predstavlja jedan kontinuum na koji utiče određena grupa faktora, označenih kao motivatori, odnosno na nezadovoljstvo poslom, koje se takođe posmatra u istom svetlu, utiču higijenski faktori. Ova motivaciono-higijenska teorija, kako je još nazivaju pojedini autori, ukazuje na činjenicu da postoji određena razlika između ove dve grupe faktora (Aziz et al., 2021; Herzberg, 1968).

Teorija promoviše da postojanje motivatora (smisao i sadržaj posla, motiv postignuća, povratne informacije od nadređenih, odgovornost na radnom mestu i napredovanje) obezbeđuju zadovoljstvo poslom kroz realizaciju individualne potrebe i postignućem u radu. Smisao i sadržaj posla smatra se jednim od najbitnijih motivatora, imajući u vidu da kroz isto zaposleni percipira svoje mesto u ukupnim aktivnostima organizacije, što će svakako izazvati osećaj zadovoljstva (Kaspin, 2021).

Sposobnost menadžmenta u pravilnoj proceni sposobnosti zaposlenih prema radnim zadacima vodi nas do drugog faktora, koji je označen kao motiv postignuća. Naime, ukoliko bi se zaposleni susreo sa isuviše kompleksnim zadacima, koji prevazilazi njegove sposobnosti, vrlo lako bi moglo doći do demotivacije radnika, pa sâmmim tim i smanjenog osećaja zadovoljstva. Stoga, veoma je bitno da zaposleni budu postavljeni na odgovarajuće pozicije, gde njihove sposobnosti mogu biti prezentovane na pravi način (Naseri, 2021; Herzberg, 1968).

Obezbeđivanje povratne informacije zaposlenima, kao i napredovanje istih ukoliko su ostvareni adekvatni rezultati, takođe se smatraju jednim od motivatora. Na ovaj način, kod zaposlenih se stvara osećaj poverenja prema nadređenima, što doprinosi znatnom povećanju osećaja zadovoljstva poslom (Amin, 2021; Herzberg, 1968). Iako se ne smatraju direktnim uzročnicima nezadovoljstva poslom, detaljna analiza i proučavanje higijenskih faktora (fizički uslovi rada, plata, stil rukovođenja), predstavlja jedan od najbitnijih zadataka menadžmenta, imajući u vidu da isti kreiraju radno okruženje u okviru kog se percipiraju zadovoljstvo i motivacija. Uslovi rada koji se prvenstveno ogledaju kroz radni prostor i adekvatnu tehnološku podršku, smatraju se jednim od bitnijih higijenskih faktora. Naime, odsustvo istih, dovelo bi do sputavanja realizacije radnih zadataka koji se postavljaju ispred zaposlenih, što bi nesumnjivo rezultiralo odsustvom zadovoljstva poslom (Norazmi et al., 2020; Lee et al., 2015).

Visina plate, koja se smatra i ekstrinzičnim faktorom, svakako da je predstavljala podsticaj za angažovanost i zadovoljstvo zaposlenih, stoga pravilno utvrđivanje iste, predstavlja jedan od najodgovornijih zadataka menadžera i sektora ljudskih resursa (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2011). Obimna literatura o stilovima rukovođenja možda predstavlja i najbolji dokaz o važnosti i uticaju menadžera i lidera na zadovoljstvo zaposlenih.

Shodno tome, prepoznavanje sposobnosti zaposlenih i usmeravanje istih u realizaciji poslovnih ciljeva organizacije, smatra se jednom od najbitnijih uloga i zadataka koji se postavljaju ispred svakog lidera (Amin et al., 2014; Rogelberg et al., 2010).

Jedna u nizu teorija koja je imala veliki uticaj na razumevanje zadovoljstva poslom jeste Maslovljeva hijerarhijska teorija potreba (1954), prema kojoj, kao što i sâm naziv kaže postoji niz potreba koje je neophodno zadovoljiti u cilju dostizanja osećaja zadovoljstva. Odnosno neispunjavanjem istih, dovelo bi potencijalno do određenog vida nemira kod zaposlenog, što bi se negativno odrazilo na dostizanja osećaja zadovoljstva (Zalisham et al., 2021). Pojedini autori navode da je prisustvo ovih potreba (fiziološke, sigurnosne, emotivne, asimilativne i osećaj postignuća) posebno izraženo u sferi uslužnih delatnosti i da je dostizanje istih moguće kroz adekvatnu platu, pozitivno radno okruženje, svrsishodno rukovodstvo i potencijalne nagrade (Amin et al., 2021), što bi direktno dovelo do prisustva zadovoljstva kod zaposlenih (Nordin et al., 2021).

Pored Herzberg-ove teorije, veliki značaj u istraživanju pojma zadovoljstva poslom zauzima i Lockova teorija vrednosti. Prema ovom autoru, zadovoljstvo poslom se vrednuje u onoj meri u kojoj zaposleni bivaju zadovoljni ishodom svog posla. Naime, ukoliko su očekivanja zaposlenog ispunjena nakon uspešno realizovanog zadatka ili tokom postizanja poslovnog cilja, mogućnost osećanja nezadovoljstva se svodi na minimum. Drugim rečima, što je manji nesklad između aspekata i ishoda posla koje zaposleni ima i onih koje priželjkuje, to je veće zadovoljstvo poslom. Značaj Locke-ove teorije se ogleda u tome što ista skreće pažnju na one aspekte posla, koje treba promeniti, u cilju ostvarivanja zadovoljstva zaposlenih (Locke & Latham, 2002; Locke, 1984).

Proučavanje zadovoljstva poslom predstavlja neophodan proces imajući u vidu da svaki od pojedinih faktora, utiče na kvalitet i radni učinak zaposlenih. S druge strane, zadovoljno osoblje, višestruko doprinosi višem kvalitetu rada, što će se direktno odraziti na kvalitet pružene usluge (Hristov & Chirico, 2019), odnosno produktivnost i profitabilnost kompanije (Pretres et al., 2019).

Prema istraživačkoj literaturi, postoji niz faktora koji doprinose zadovoljstvu poslom. Radno vreme u ugostiteljskoj industriji se ogleda kroz smenski i noćni rad i kao takvo, predstavlja jedan od ključnih prediktora ovog ishoda. Upravo iz ovih razloga je ugostiteljska industrija bila na meti velikog broja kritika autora, imajući u vidu da ovakvo radno vreme doprinosi emocionalnoj iscrpljenosti i poremećaju psihološkog blagostanja zaposlenih (Ariza – Montes et al., 2019; Deery & Jago, 2015). Takođe, pojedini autori navode da ovakvo radno vreme doprinosi višem nivou stresa (Kim & Jogaratnam, 2010), pa shodno tome, menadžment posebnu pažnju posvećuje ovom prediktoru zadovoljstva poslom.

Prema pojedinim studijama, obuka i razvoj zaposlenih se smatra značajnim prediktorom zadovoljstva poslom. Pojedino osoblje, kroz usavršavanje svoj posao percipira kao inovativan i izazovan, što kod istih podstiče adekvatno zadovoljstvo. S druge strane, rutinski i jednostavni poslovi, potencijalno stvaraju osećaj monotonije, koji bi izazvali određeni vid nezadovoljstva. Shodno tome, veliki broj stručnih treninga, namenjenih usavršavanju osoblja, kao i pravično i adekvatno napredovanje shodno organizacionoj strukturi, predstavljaju važne inicijatore zadovoljstva poslom (Stamolampros et al., 2019; Kong et al., 2018; McPhail et al., 2015; Pelit et al., 2011; Lundberg et al., 2009).

Zadovoljstvo poslom je u velikoj meri usko povezano sa podrškom menadžera i primenom adekvatnog leaderskog stila. Naime, prema pojedinim studijama, adekvatna komunikacija lidera i sledbenika, kroz jasno isticanje ciljeva i davanje autonomije u realizaciji istih, predstavlja osnovni preduslov stvaranja osećaja zadovoljstva (Baquero et al., 2019; McPhail et al., 2015). Takođe, uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka kod istih će inicirati osećaj zadovoljstva poslom (Kong et al., 2018). Iako su neke od studija ukazale da plata i stimulacije nisu glavni faktor zadovoljstva poslom, svakako da imaju velikog uticaja u stvaranju ovog konstrukta. Shodno tome, od presudne je važnosti da sistem nagrađivanja bude pravičan, merljiv, dostižan, a sve u cilju postizanja željenih efekata (Lillo – Banuls et al., 2018; Pelit et al., 2011; Gallardo et al., 2010).

9. POJAM I ZNAČAJ ANGAŽOVANOSTI POSLOM U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU

Ispunjavanjem radnih uloga, zaposleni uspešno doprinose zadovoljavanju ličnih i društvenih potreba. Uticaj rada na kvalitet života pojedinca se može percipirati kroz verujuće stavove, status u društvu i izvor prihoda. Uzimajući u obzir da svaka osoba trećinu života provodi na radnom mestu i da zadovoljstvo radom doprinosi opštem zdravlju pojedinca, koncept angažovanosti poslom je bio predmet izučavanja velikog broja naučnika (Górny, 2018). S druge strane, percepcija o zadovoljstvu radom je višestruko povezana sa produktivnošću zaposlenih, zadovoljstvu poslom, namerom napuštanja organizacije, stoga veliki broj kompanija, u cilju postizanja što boljih poslovnih rezultata, posebnu pažnju posvećuju izučavanju ovog koncepta (Babcock-Roberson & Strickland, 2010).

Savremeni aspekti poslovanja podrazumevaju primenu poslovnih strategija, sa ciljem zadržavanja postojeće i privlačenja što kvalitetnije radne snage. Ulaganjem u efikasnost, uz istovremeno istraživanje i analizu različitih modela podsticanja angažovanosti zaposlenih, kompanije teže identifikovanju što većeg broja faktora koji podstiču ovaj koncept (Harju et al., 2016). Tako primena i jačanje ovog koncepta predstavlja jedan od najznačajnijih aspekata strateških planova na kojima veliki broj kompanija zasniva svoje poslovanje (Knight et al., 2017; Halbesleben, 2010).

Interes za angažovanje zaposlenih rastao je zajedno sa sve većom popularnošću „pozitivnog pokreta” u organizacionom ponašanju i njegovim naglaskom na promovisanju afirmativnih, a ne samo sprečavanju negativnih psiholoških stanja (Avey et al., 2010; Luthans & Avolio, 2009).

Kao motivacioni konstrukt, angažovanost zaposlenih je sve više pronalazio svoje mesto u literaturi o upravljanju ugostiteljstvom, s obzirom da je isti predviđao pozitivne ishode zaposlenih i željeni organizacioni uspeh (Yeh, 2013; Richman, 2006; Harter et al., 2002;). Zaposleni u ugostiteljstvu predstavljaju ključan faktor u kreiranju kvaliteta pružene usluge i zadovoljstva gostiju. Shodno tome, koncept angažovanosti zaposlenih poslednjih godina postaje sve češća tema istraživanja, imajući u vidu da isti direktno vodi do konkurentskih prednosti preduzeća (Rich et al., 2010).

U cilju što boljeg razumevanja ovog koncepta, neophodno je predstaviti njegove osnovne postulate kroz teorijske modele koji su opšteprihvaćeni u naučno-stručnoj literaturi. Angažovanost poslom se percipira kao nezavisni koncept, u okviru kog dolazi do kognitivnog, emocionalnog i mentalnog razvoja zaposlenih, kroz realizaciju svojih radnih zadataka (Kahn, 1990). Kognitivno angažovanje podrazumeva aktivnu svest o organizacionim aktivnostima i zadacima, koja se bazira na pozitivnim aspektima razmišljanja u cilju podizanja efikasnosti pri njihovoj realizaciji. Uključivanje prijatnih i pozitivnih emocija u obavljanje posla i aktivna realizacija istih kroz izazivanja osećaja entuzijazma i ponosa, dovelo bi do znatno uspešnije realizacije organizacionih ciljeva, te se stoga ovaj proces percipira kao emocionalno radno angažovanje.

Kahn (1990) se u okviru sprovedene studije bavio i istraživanjem uslova na poslu u okviru kojih se ljudi lično angažuju i naveo tri psihološka stanja koja utiču na stepen angažovanosti: smislenost, sigurnost i dostupnost. Pod psihološkom smisljenošću podrazumeva se onaj osećaj kod zaposlenog u okviru kog postoji adekvatan povraćaj od davanja sebe u realizaciji radnih zadataka, odnosno, u ovom slučaju, zadaci, uloge i interakcija u radu se identifikuju kao smisleni uticaji. Psihološka sigurnost se ogleda kroz stanje zaposlenog da se istakne u realizaciji posla, bez straha od negativnih posledica statusa na poslu. Psihološka dostupnost se opisuje kao osećaj posedovanja fizičkih, emocionalnih i psiholoških resursa neophodnih za ulaganje u radnu ulogu.

Prema istom autoru, angažovanost poslom se smatra pozitivnim ishodom poslovanja, čiji se benefiti višestruko reflektuju kako na individualnom nivou, kroz rast i razvoj zaposlenih, tako i na organizacionom, kroz uvećanje poslovnih performansi.

Iako postoji saglasnost sa Kahn-ovom definicijom ličnog angažmana (Kahn, 1990), Harter et al. (2002) navode da je pojava angažovanosti zaposlenih uslovljena određenim prediktorima, kao što su: dostupnost materijala i opreme za neometano izvršenje radnih zadataka, osećaj doprinosa i pripadnosti organizaciji i vidljiva mogućnost napredovanja. Prema istom autoru, angažovanje zaposlenih se definiše kao pojava u okviru koje se entuzijazam za rad ogleda kroz emotivnu i kognitivnu povezanost kako sa saradnicima, tako i sa celokupnim preduzećem.

May et al. (2004) su testirali Kahn-ov model angažovanosti pojedinaca na poslu, gde su ispitivana tri psihološka stanja ovog koncepta sa nekoliko hipotezičkih odrednica istog (obogaćivanje posla, prilagođavanje radne uloge, odnosi sa kolegama, resursi itd). Nalazi pokazuju da su sva tri psihološka stanja imala značajne pozitivne odnose sa angažmanom na poslu (May et al., 2004).

Određena grupa autora ovaj koncept posmatra kao antipod sindromu sagorevanja i definiše kao pozitivno psihološko stanje, koje se odlikuje energičnošću, efikasnošću i angažovanošću, odnosno suprotnim komponentama sindroma sagorevanja (Timms et al., 2015; Schaufeli, 2012). Energičnost se posmatra kao izrazita mentalna otpornost i odlučnost da se ulože adekvatni naponi u realizaciji određenih zadataka i pored problema i poteškoća koji predstavljaju sastavni deo tog procesa (Schaufeli et al., 2002). Teorijsko razmatranje energiju posmatra i kao motivacioni konstrukt koji kod zaposlenog stvara mentalnu snagu i upornost tokom izvršenja kompleksnih zadataka (Mauno et al., 2007).

Posvećenost, kao drugi element angažovanja zaposlenih, odnosi se na osećanje značaja, entuzijazma, inspiracije, ponosa i izazova. Visok stepen identifikacije ogleda se kroz snažnu uključenost zaposlenih, praćeno osećanjem značaja i izazova (Schaufeli et al., 2002). Posvećenost deli određenu konceptualnu sličnost s konceptom posvećenosti poslu, ali se smatra širim fenomenom, jer uključuje osećaj ponosa, entuzijazma, izazova i nadahnuća (Mauno et al., 2007). Posvećenost se može posmatrati i kao afektivni i kognitivni proces, koji je prisutan ne samo tokom realizacije zadataka već i tokom razmišljanja o istima van radnog vremena (Sonnentag, 2017). Apsorbovanost karakteriše potpuna koncentracija na svoj posao, pri čemu vreme brzo prolazi i zaposleni teško može sebe da odvoji od posla (Schaufeli & Bakker, 2004).

Prethodno navedeni konceptualni okviri pojma angažovanja zaposlenih, zaintrigirali su i ostale teoretičare i praktičare da u okviru svojih studija definišu ovaj konstrukt. Jedna od definicija navodi da se angažovanje zaposlenih posmatra kao emocionalna i intelektualna posvećenost organizaciji (Richman, 2006) ili količina diskrecionog napora koji su uložili zaposleni na svojim poslovima (Frank et al., 2004).

Rich et al. (2010), definišu angažman kao emocionalnu energiju koja povezuje zaposlene kako međusobno tako i sa organizacijom, što rezultira autentičnim performansama. Rothbard i Patil (2011) definišu angažovanje kao psihološku prisutnost, koja uključuje dve kritične komponente: pažnju i apsorpciju. Prva komponenta se manifestuje kroz kognitivnu raspoloživost i količinu vremena, dok se apsorpcija ogleda kroz zaokupiranost ulogom i odnosi se na intenzitet fokusiranja na neku ulogu (Rothbard & Patil, 2011, pp.3). Angažovani zaposleni imaju visok nivo energije i snažnu identifikaciju sa svojim radom i doživljavaju pozitivne emocije, kroz istovremenu integraciju posla i ličnih resursa.

Pojedini autori, integrišući naučne i praktične stavove, definisali su pojam angažovanja kao sveobuhvatan koncept koji se manifestuje poželjnim stanjem sa organizacionog aspekta, kao i adekvatnom posvećenošću, energičnošću i fokusiranim naporom (Bailey et al., 2017; Nahrgang et al., 2011; Halbesleben, 2010).

Usled percipiranja kao motivacionog, pojedini autori su pokušali da ovaj koncept posmatraju kroz određene teorije imajući u vidu da angažovanje predstavlja bitan segment ponašanja zaposlenih. Teorija samoopredeljenja (SDT) daje mogućnost da se angažovanost zaposlenih razmatra kroz osnovne postavke ove objedinjujuće motivacione teorije (Meyer & Gagne, 2008). Sâma teorija je postavljena još 1985. godine od strane Edvarda Decia i Ričarda Rajana. Prema ovim autorima, angažovanje zaposlenih predstavlja ono što SDT naziva autonomna motivacija ili autonomna regulacija, što znači da se zaposleni „ponašaju sa osećajem volje i izbora”. Autonomna motivacija proizilazi iz zadovoljenja tri univerzalne psihološke potrebe ljudi (autonomija, kompetentnost i srodnost), pri čemu zadovoljenje istih predstavlja osnov za individualni rast i psihološko blagostanje (Deci & Ryan, 2014). Imajući u vidu da se angažovanost zaposlenih posmatra kao rezultat intrinzične motivacije i integrisanja značajnosti posla u sistem samoregulacije, koncept angažovanja se smatra snažnom motivacionom snagom, koja se manifestuje kroz pojedinačne akcije radnika u cilju ostvarivanja pozitivnih rezultata na poslu (Zablah et al., 2012).

Razmatranje angažovanja zaposlenih se može posmatrati i kroz teoriju socijalne razmene (SET), prema kojoj se obaveze realizuju kroz niz interakcija između strana koje su u stanju recipročne međuzavisnosti. Osnovna načela ove teorije se manifestuju kroz odnose, koji se tokom vremena razvijaju u poverenje, lojalnost i počivaju na međusobnim obavezama dveju strana uz istovremeno pridržavanje određenih pravila razmene. Imajući u vidu da se razmena bazira na konceptu reciprociteta, gde postupci jedne strane rezultiraju reakcijom druge, može se pretpostaviti da teorija socijalne razmene predstavlja dvosmerni odnos između poslodavca i zaposlenog (Cropanzano & Mictchell, 2005).

Zaposleni dobijaju određene ekonomske i socio-emocionalne resurse od svoje organizacije, što prema načelima teorije socijalne razmene podrazumeva da isti osećaju obavezu da na adekvatan način odgovore organizaciji, odnosno količina kognitivnih, emocionalnih i fizičkih resursa koje je pojedinac spreman da posveti u vršenju radne uloge zavisi upravo od resursa dobijenih od organizacije. Shodno tome, kroz teoretsku osnovu se može pretpostaviti značajna povezanost i objašnjenje zašto se zaposleni u manjoj ili većoj meri angažuju na svom poslu i organizaciji.

Angažovanost poslom izaziva veliko interesovanje u naučnim i menadžerskim krugovima, usled mnogobrojnih pozitivnih ishoda kako za zaposlene, tako i za organizacije. Knighth et al. (2017) su u okviru studije identifikovali četiri osnovna prediktora ovog koncepta: izgradnja ličnih resursa, koji će kroz samoeфикаsnost, elastičnost i optimizam doprineti jačanju individualne snage zaposlenih. Viši nivo zastupljenosti ovih resursa, obezbediće zaposlenima bolju kontrolu u određenim situacijama, odnosno lakše prevazilaženje prezahtevnih okolnosti, u cilju smanjivanja osećaja stresa (Makikangas et al., 2013; Hannah et al., 2008). Izgradnja resursa za posao, kao naredni prediktor, pomaže u ostvarivanju ciljeva i smanjenju zahteva koje nalaže radno mesto, stimulišući lični rast i razvoj (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2001). Ovi motivišući resursi, kao što su povratne informacije, autonomnost i socijalna podrška, utiču na razvoj pozitivnog radnog okruženja (Bakker & Albrecht, 2018; Van den Broeck et al., 2008). Povratne informacije u vidu nagrade i napredovanja, smatrane su pozitivnim prediktorima aspekta sigurnosti (Gupta et al., 2015; Kahn, 1992). Ovde nije reč samo o (ekstrizičnim) nagradama finansijske prirode, poput plata i bonusa, nego i psihološkim nagradama koje zaposleni dobijaju usled značajnosti rada i dobro obavljenih poslova. Prema sprovedenoj studiji Putra et al. (2017), stvaranje komfornijeg radnog okruženja i smisla posla rezultiralo je uvećanom unutrašnjom motivacijom zaposlenih, što je izazvalo znatno poboljšanje u njihovom angažovanju. Christian et al. (2011) su u svojoj studiji kroz meta-analizu otkrili da je socijalna podrška, kao jedna od bitnih radnih karakteristika, svakako doprinela znatnijoj angažovanosti zaposlenih.

Demerouti et al. (2010) navode da angažovanje poslom omogućava zaposlenom da iz misli pređe u akciju i da takvi zaposleni prikazuju znatno više performanse rada, koje su korisne za čitavu organizaciju. Shodno tome, brojni autori ističu da će angažovanost, kroz pozitivna iskustva i emocije, rezultirati pozitivnim radnim ishodima (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

Angažovanje poslom u znatnoj meri je uslovljeno ulogom menadžera – lidera (Blomme, 2012). Adekvatna liderska podrška i primena svrsishodnog liderskog stila doprinosi angažovanosti zaposlenih, kroz različite obuke u dostizanju ciljeva, prevazilaženju individualnih i grupnih konflikata i pravovremenom pružanju povratnih informacija (Bakker & Albrecht, 2018; Caulfield & Senger, 2017; Breevaart et al., 2014; Tims et al., 2011). Promocija zdravlja, podstičući zaposlene da se aktivno uključuju u različite vidove treninga u cilju opuštanja i smanjivanja nivoa stresa, takođe značajno podstiče angažovanost zaposlenih. Razvijanje svesti kod zaposlenih da psihološko blagostanje utiče na njihovu angažovanost značajno doprinosi razvoju i održavanju dobrog zdravstvenog stanja zaposlenih (Knight et al., 2017; Bakker et al., 2007).

Popularnost koncepta angažovanja poslom uslovljeno je i činjenicom da se isti smatra višestrukim prediktorom brojnih pozitivnih ishoda. Usled intenzivnog fokusa i posvećenosti u okviru svojih radnih zadataka, angažovani zaposleni značajno doprinose pozitivnom učinku (Christian et al., 2011) i zavidnim finansijskim rezultatima (Xanthopoulou et al., 2009). Pojedine studije navode da je angažovanost inicirala viši nivo kreativnosti i primene inovacija tokom realizacije poslovnih zadataka (Gawke et al., 2017; Orth & Volmer, 2017). Koncept angažovanosti poslom, pored nabrojanih pozitivnih ishoda na individualnom nivou, značajno utiče i na timski rad. Naime, prema pojedinim autorima, angažovani zaposleni su skloniji pomoći kolegama, što će se višestruko reflektovati na rad tima, odnosno efekti angažovanosti su pozitivno povezani sa učinkom tima (Costa et al., 2015; Tims et al., 2013).

Angažovanje zaposlenih smatra se prediktorom zadovoljstva poslom, koje se ogleda kroz visok nivo energije i posvećenosti radnika, inicirajući skup pozitivnih emocija prema radnim zadacima i radnom mestu (Alarcon & Edwards, 2011; Bakker & Bal, 2010).

Schaufeli & Bakker (2004) navode da angažovani zaposleni osećaju veću privrženost i nižu tendenciju u napuštanju organizacije. Niža angažovanost zaposlenih ima pozitivne odnose sa namerom napuštanja organizacije, što je potvrđeno kroz razne studije (Nimon & Shuck, 2020; Wollard & Shuck, 2011; Harter et al., 2002). Takođe, angažovanje je bilo negativno povezano sa namerom napuštanja organizacije, odnosno angažovanje zaposlenih je bilo predloženo kao mera koja bi doprinela zadržavanju radnika (Dai et al., 2019; Slatten & Mehmetoglu, 2011; Harter et al., 2002).

10. POJAM I ZNAČAJ NAMERA NAPUŠTANJA U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU

Ljudski resursi igraju centralnu ulogu u sektoru usluga i samim tim zahtevaju posebnu pažnju HR – sektora. Proces regrutovanja, zadržavanja i upravljanja zaposlenima, koji doprinose povećanju konkurentnosti predstavlja jedan od presudnih faktora uspešnog poslovanja kompanija. Opšte je prihvaćeno načelo da zavidna pozicija i produktivnost kompanije zavisi od kvaliteta radne snage, stoga menadžment ulaže svakodnevne napore u izgradnji i zadržavanju svojih zaposlenih. Štaviše, sferu poslovanja odlikuje sve veći broj poslovnih strategija, koje na direktan ili indirektan način treba da doprinesu smanjenju namere napuštanja organizacija (Nanayakkara & Dayarathna, 2016).

Promet zaposlenih predstavlja izazov za svaku kompaniju, imajući u vidu da ono doprinosi smanjenoj produktivnosti i ogromnim finansijskim troškovima (Raza et al., 2021). Takođe, ovaj negativni ishod doprinosi smanjivanju kvaliteta pruženih usluga, s obzirom na gubitak iskustva i znanja, što se višestruko reflektuje na organizacione performanse (Rotolo et al., 2018; Yang et al., 2012) i sposobnost brendiranja određene kompanije na tržištu (King & Grace, 2010).

Kompanije, čije se poslovanje zasniva na uslužnim delatnostima, posebnu pažnju posvećuju ovom negativnom ishodu, iniciranim nedostatkom i gubitkom individualne efikasnosti (Meghani & Sajwani, 2013), što bi doprinelo stvaranju štetnog efekta sa aspekta odgovora na potrebe i zahteve klijenata – kupaca (Brohi et al., 2018; Qureshi et al., 2018). Stoga, sektor ljudskih resursa, mora da posveti pažnju ovom negativnom ishodu kroz definisane programe i strategije bazirane na organizacionoj podršci, mogućnostima obuke i razvoja karijere (Walsh & Taylor, 2007; Walters & Raybould, 2007).

Promet zaposlenih, posmatrajući sa šireg aspekta, može se manifestovati kroz dva osnovna oblika: napuštanja organizacije usled nezadovoljstva poslom i usled prekvalifikacije. Takođe, u praksi su prisutne još dve kategorije, odnosno dobrovoljni i nevoljni prometi (Rubenstein et al., 2019). Prva grupa podrazumeva sve zaposlene koji organizaciju napuštaju iz zdravstvenih razloga ili odlaska u penziju, dok drugu grupu čine zaposleni čiji je odlazak uzrokovan organizacionim, motivacionim i drugim faktorima, kao što su plata, beneficije, stres i nepovoljno radno okruženje (Chung, 2021; Lashley & Chaplain, 1999).

Namera prometa predstavlja subjektivnu procenu pojedinca u pogledu verovatnoće da će isti u skorijoj budućnosti napustiti organizaciju za koju radi. Kao svesna i promišljena želja, da se napusti organizacija u bliskoj budućnosti, a usled nezadovoljstva trenutnim poslom, ovaj proces se smatra poslednjim delom sekvence u okviru kognitivne procene (Namin et al., 2021; Mobley et al., 1978). Na osnovu ove definicije, proces napuštanja organizacije predstavlja rezultat subjektivnog osećaja, a ne vida ponašanja na kojima se temelje pojedina tumačenja ovog ishoda.

Tett i Majer (1993) nameru napuštanja vide kao rezultat saznanja i razmišljanja o odustajanju i namera da se traži alternativno zaposlenje. Namera prometa, kao glavni prediktor stvarnog odlaska zaposlenih, predstavlja ličnu procenu verovatnoće da će pojedinac napustiti posao u bliskoj

budućnosti. Takva namera može se pojaviti kada zaposleni negativno govore o svojim pozicijama, ograničavajući svoje učešće u poslovanju organizacije (Mohsin et al., 2015; Cho et al., 2009).

Studije pokazuju da se namere o prometu odnose na tri faze u procesu kognitivne spoznaje, pri čemu u okviru prve, pojedinci procenjuju svoj postojeći posao i doživljavaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo na osnovu svog posla. Drugim rečima, prva faza predstavlja razmišljanje o odustajanju od posla. Ukoliko se proces nastavlja i zaposleni oseti nezadovoljstvo, javlja se pomisao na odustajanje i pristupa se traženju alternativa, što je svojstveno drugoj fazi. Namera odlaska, kao i stvarno povlačenje, predstavlja poslednju fazu ovog procesa (Muhammad & Abdullah, 2016).

Iako postoji razlika između namere za odlaskom i stvarnog prometa, istraživači navode da ova namera ima trenutni uzročni efekat na odluku o prometu (Addae & Boso, 2021; Lu et al., 2002). Studije o prometu pokazale su da je namera napuštanja najbolji neposredni prediktor dobrovoljnog prometa (Zhao et al., 2021; Regts & Molleman, 2013; Currie et al., 2012;). Taj odnos je podržan teorijom stava i ponašanja, koja ukazuje da je namera da se izvede određeno ponašanje neposredna odrednica tog ponašanja (Ajzen, 1985).

Tracey & Hinkin (2008) navode da se namera prometa, kao i stvarni odlazak najčešće ispoljava tokom početnog perioda radnog statusa zaposlenih. Uzrok prometa često su loše odluke o ljudskim resursima i nezadovoljena očekivanja novozaposlenih. Pojedini autori takođe navode da se ponašanje u vezi sa prometom zaposlenih događa u početnoj fazi zaposlenja, jer upravo u primarnim fazama novopridošli doživljavaju novo radno mesto i njegova očekivanja. Shodno tome, namera prometa, kao i stvarni odlazak, predstavljeni su kao posledica ogromnog jaza između predviđanja i realne situacije (Lam et al., 2002).

Proces namere i napuštanja zaposlenih, usled stvaranja ogromnih finansijskih troškova, privuklo je veliku pažnju kako naučnih istraživača, tako i velikog broja menadžmenta kompanija (Falihat, 2019; Demircioglu & Berman, 2019; Siew, 2017; Kamarulzaman et al., 2015). Naime, kako navodi istraživačka literatura, visok promet zaposlenih može da ima znatne negativne implikacije na profitabilnost organizacije (Noor et al., 2020; Mohsin et al., 2015). Odlaskom kadra koji raspolaze velikom količinom znanja i iskustva, troškovi kompanije rastu usled novonastale potrebe za ponovnom regrutacijom i obukom (Noh et al., 2019; van Heijden et al., 2018). Prema određenim procenama, troškovi regrutovanja, selekcije i obuke novih radnika, dostižu iznose koji čine 50 – 60% godišnje plate stalno zaposlenog (Al-Suraihi et al., 2021; Bersin, 2013). Smanjena produktivnost, nastala usled odlaska zaposlenih, takođe se negativno reflektuje na likvidnost i profitabilnost organizacija i predstavlja dve trećine ukupnih troškova prometa (Tracey & Hinkin, 2008).

Neophodno je spomenuti da se pored pomenutih vidljivih troškova, usled nekontrolisanog odlaska zaposlenih, javljaju i skriveni „nevidljivi troškovi”, koji se ogledaju u gubitku organizacionog znanja i niske motivacije za rad (O'Connell & Kung, 2007).

Namera napuštanja organizacije u sferi ugostiteljstva predstavlja jednu od gorućih tema i shodno tome izaziva veliku pažnju naučnih istraživača. Stope prometa zaposlenih u hotelijerskoj i restoranskoj delatnosti iznosi 70 – 80% i iz godine u godinu ima rastući trend (Ozkan et al., 2020; Hinkin & Tracey, 2000). Prema nedavno sprovedenom istraživanju, više od 60% zaposlenih u hotelijerskom sektoru je bilo spremno da napusti svoj trenutni posao (Asghar et al., 2020). Uzroci ovakvih „poražavajućih” rezultata ogledaju se kroz male plate (Karatepe, 2006), slabu mogućnost napredovanja i stagniranje karijere, odsustvo organizacione podrške (Li et al, 2019), emocionalna iscrpljenost izazvana obimom posla i stresno radno okruženje (Park et al., 2020).

Osnovna karakteristika poslovanja u sferi ugostiteljstva, gost je uvek u pravu, praćena je pritiscima kako od strane gostiju, tako i od strane menadžera. Drugim rečima, zadovoljstvo gosta je u pojedinim situacijama, bilo praćeno neprofesionalnim odnosom menadžera, što je kod zaposlenih izazivalo veliko nezadovoljstvo (Fong et al., 2017; Baranik et al., 2017; Li & Zhou, 2013). Istražujući visoke stope prometa, pojedini autori navode da leaderski stil predstavlja jedan ključnih faktora koji može da smanji rastući trend ovog negativnog ishoda. Naime, lideri koji promovišu blagostanje zaposlenih, koje se ogleda u razvijanju pozitivnih stavova i akumuliranju pozitivnih psiholoških resursa kod zaposlenih, svakako doprinose smanjenu stopu namere napuštanja organizacije (Ahmad et al., 2020; Shah et al., 2020).

Zaposleni u sferi ugostiteljstva, izloženi su specifičnim zahtevima na poslu, koji se ogledaju kroz duge radne sate, kako vikendom tako i praznicima, prenatrženom obimu posla (Zhao et al., 2016). Nerealni zahtevi gostiju, praćeni maltretiranjem i drugim prenatrženim interakcijama, doprinose da zahtevi iz dana u dan postaju sve manje dostižni, pri čemu sposobnost zaposlenih u njihovoj realizaciji opada. Ovakvi uslovi rada vrlo često izazivaju negativne zdravstvene ishode, od kojih se u hotelijerskoj praksi najčešće susreće stres (Mohamed, 2015), percipiran kao poremećaj psihološkog blagostanja zaposlenih (Kim & Qu, 2019; Cheung et al., 2019). Reflektujući se na emocije, misli i psihološke stanje, stres inicira sagorevanje poslom, pa shodno tome isti direktno i indirektno značajno doprinosi nameri i napuštanju organizacije (Al-Suraihi , 2021; Hakim & Sudarmiatin 2018; Mitchel & Zatzick, 2015; Thomas et al., 2014).

Kvalitet radnog okruženja višestruko doprinosi smanjenju, odnosno povećanju namere napuštanja organizacije. Reč je o fizičkim uslovima rada, koji doprinose osećaju zadovoljstva, efikasnosti i višim nivoom produktivnosti na poslu (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Pružanjem adekvatne podrške i mogućnosti permanentnog usavršavanja, koju će organizacija da pruži zaposlenima, kreiraće osećaj zadovoljstva (Markey et al., 2015). Takođe, zdravi socijalni odnosi, bazirani na pozitivnom blagostanju zaposlenih, doprineće osećaju pripadnosti, odnosno stvaranju želje kod zaposlenog da ostane deo tima. Iniciranjem uslova rada, koji doprinose većem zadovoljstvu posla i osećaju da organizacija brine o svojim zaposlenima (Nadeem, et al., 2019; Gigliotti et al., 2019), smanjuje se potreba za napuštanjem posla (Keng et al., 2019; Prasetio et al., 2019). Shodno tome, ukoliko zaposleni percipira pozitivno radno okruženje, sa stabilnom pozicijom, kod istog će postojati nada o mogućnosti napretka, što će svakako nameru prometa svesti na minimum, odnosno

u organizacijama u kojima je postojao visok nivo neefikasnosti uočen je visok nivo fluktuacije osoblja (Zuber, 2001).

Rad zaposlenih u hotelijerstvu uključuje veliku količinu emocionalnog rada pri radu sa gostima. Emocionalni rad odnosi se na to kako zaposleni upravljaju svojim osećajima i izražavanjem istih, sa ciljem usklađivanja sa zahtevima. Takođe, uslovi rada se ovde mogu posmatrati sa psihološkog aspekta i kao takvi, mogu stimulisati ili destimulisati zaposlene u obavljanju svog posla (Koch & Adler, 2019). Adekvatno ispoljavanje emocija i izlazak u susret kompleksnim zahtevima, predstavlja suštinu interakcije na relaciji gost – zaposleni (Medler-Liraz & Seger-Guttmann, 2018). Ovakve komunikacije, u cilju ostvarivanja konkurentске prednosti, nalažu isticanje autentičnih emocija, na račun realnih osećanja, koje kod zaposlenih dovode do emocionalne iscrpljenosti (Chen et al., 2019) inicirajući kod istih nameru napuštanja organizacije. Nekoliko istraživanja su u više navrata dokumentovale odnos između emocionalnog rada i namere za napuštanjem organizacije (Alola et al., 2019; Jung & Yoon, 2014) u okviru kojih je potvrđeno da emocionalna iscrpljenost značajno doprinosi nameri prometa kod zaposlenih.

Zaposleni imaju snažnu potrebu da budu informisani, pri čemu kvalitet i način zastupljene komunikacije u okviru kompanije ima značajan efekat na promet zaposlenih (Tingfeng et al., 2022; McGriff, 2018). Organizacije sa jasno definisanom hijerarhijskom komunikacijom bile su izložene manjoj fluktuaciji osoblja (Shannon, 2018). S druge strane, neadekvatne povratne informacije prisutne na različitim organizacionim nivoima, nejasne instrukcije i očekivanja, prezentovane metode evaluacije svršenih zadataka, smatraju se faktorima koji iniciraju sklonost ka nameri napuštanja organizacije (Abdien, 2019).

Prethodno nabrojani prediktori mogu biti presudni za ranu analizu i proaktivno delovanje pre nego što namera prometa i sâm promet zaposlenih postane još ozbiljniji problem. Shodno tome, rukovodstvo mora biti u stanju da kroz analizu i implementiranje organizacionih promena, ali i kroz unapređenje svoje kadrovske politike, doprinese da se namera prometa, kao negativni ishod, svede na što manje granice.

11. POJAM I ZNAČAJ SINDROMA SAGOREVANJA U ORGANIZACIONOM POSLOVANJU

Efikasna upotreba ljudskog kapitala zaposlenih na radnom mestu i nivo kognitivne i emocionalne uključenosti u njihov rad pokazali su se kao ključni faktori uspeha organizacije. Iako je sâmo podsticanje psihološkog blagostanja zaposlenih od dugoročnog strateškog značaja za sve organizacije, uslužne delatnosti se sve više suočavaju sa manjkom radne snage, visokim stepenom prometa osoblja i dugim i zahtevnim radnim vremenom.

Sagorevanje poslom (eng. burnout), dugi niz godina predstavlja ozbiljan socijalni problem, čije se percipiranje i definisanje, razlikovalo u zavisnosti od istraživača, perioda i lokacije (Schaufeli et al., 2009). Imajući u vidu rastući trend, interesovanje za identifikovanje, analizu i proučavanje istog se svakodnevno povećavalo (Rožman et al., 2018), što je prepoznato i od strane Svetske zdravstvene organizacije, koja ga je tokom 2022. godine klasifikovala kao dijagnozu i implementirala u međunarodnu klasifikaciju bolesti (WHO, 2022).

Sagorevanje poslom je inicirano nepovoljnim radnim uslovima, koji se manifestuju kroz prevelik obim posla, produženo radno vreme, nerealna očekivanja u vidu postizanja organizacionih ciljeva (Anvari et al., 2011). Nabrojani stresori izazivaju psihosomatske promene, koje se smatraju osnovnim uzrokom sagorevanja poslom i kod zaposlenih izazivaju gubitak produktivnosti i slabije poslovne performanse (Jiang et al., 2021). Prisustvo sagorevanja poslom, veći je kod osoba koje imaju direktan ili indirektan kontakt sa drugim osobama i najčešće se manifestuje kao mentalni umor, izazvanim stresom proisteklim iz radnog okruženja (Wibowo et al., 2021; Makhdoom et al., 2019; Khafi & Ghasemi, 2014). Karakterističan za tercijalne delatnosti, iniciran hroničnim i kumulativnim stresom, sindrom izaziva gubitak motivacije i emocionalnu iscrpljenost, koja kod zaposlenih izaziva oprečne reakcije u vidu ravnodušnosti i nedostatka poštovanja prema klijentima-gostima (Nabi – Khan, 2013; Maslach et al., 1996).

Termin „burnout” se prvi put javlja sedamdesetih godina prošlog veka u cilju opisivanja postepenog iscrpljivanja emocija i gubitka motivacije koji su identifikovani kod volontera humanitarnih akcija u Njujorku. Freudenberg (1974) ovaj sindrom vidi kao stanje mentalne i fizičke iscrpljenosti uzrokovane nečijim profesionalnim život. Prilikom definisanja navedenog termina, autor je ukazao na nedostatak motivacija ili podsticaja u onim sferama, gde su iste uz posvećenost, neophodne prilikom postizanja adekvatnih rezultata. Stoga, pojedinci kod kojih dolazi do sagorevanja usled poslovnih aktivnosti iscrpljuju energetske resurse i gube posvećenost radu. (Freudenberg, 1974).

U isto vreme, Maslach zajedno sa kolegama započinje intervjuisanje zaposlenih u javnim službama u Kaliforniji, kako bi otkrili na koji način se isti nose sa stresom prouzrokovanim od svojih klijenata (Maslach & Jackson, 1981).

Intervjuisani radnici su termin sagorevanja koristili u svrhe osećaja iscrpljenosti, razvijanja negativnih stavova prema klijentima i nedostatak profesionalnih kompetencija neophodnih da pomognu svojim klijentima (Schaufeli et al., 2009).

„Burnout” je pojam koji se vrlo često pronalazi u psihologiji, percipira se kao sindrom koga karakteriše emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i umanjeno osećanje ličnog postignuća tokom dužeg perioda, a uzrokovano poslom koji pojedinac obavlja (Maslach & Jackson, 1981).

Takođe, sagorevanje poslom je psihološki sindrom koji uključuje dugotrajan odgovor na stres na radnom mestu. Ono uključuje hronično naprezanje koje proizilazi iz nedorečenosti ili neskladnosti između radnika i posla (Maslach, 1996). Ono podrazumeva specifično stanje, nepercipirano kao uobičajeno usled čestih stresnih situacija, koje dovodi do fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti (Matin et al., 2012). Neadekvatna organizaciona podrška i nerealna očekivanja su samo neki od organizacionih faktora, koji izazivaju ovaj sindrom kod zaposlenih (Gil – Monte et al., 2014).

Sagorevanje se može posmatrati kao dislokacija između onoga što čovek želi da radi i onoga šta ta osoba mora da uradi. Drugim rečima, ono nastaje kada postoji značajna disharmonija između prirode posla i prirode osobe koja obavlja taj posao (Maslach & Leiter, 2005). Stoga se sagorevanje ne smatra ličnim problemom, već sociološkim, koji je vezan za zanimanje neke osobe. Iako postoji brojna literatura, gde je ovaj problem pokušao da pronađe svoje mesto i u drugim sferama života, kao što su brak i porodica, i dalje se prvenstveno koristi kao fenomen radne uloge osobe (Beckstead, 2002).

Priroda i etiologija sagorevanja poslom su bili fokus multidisciplinarnog istraživanja više od 35 godina (Schaufeli et al., 2009). Istraživači su u velikoj meri posmatrali izgaranje kao oblik naprezanja na poslu koje potiče od nagomilanog stresa nastalog u okviru obavljanja radnih zadataka (Hobfoll & Shirom, 2000). Shodno tome, oni su se prvenstveno oslanjali na teorijske modele u okviru kojih je sagorevanje predstavljeno kao rezultat hroničnih zahteva za radom i stalnih pretnji resursima neophodnih za uspešno obavljanje poslova (Halbesleben, 2006).

Schaufeli & Bakker (2004) tvrde da sagorevanje predstavlja glavni pokazatelj psihološkog blagostanja zaposlenog koji može da doprinese nepovoljnim ishodima vezanih za posao. Odsustvo lojalnosti zaposlenih (Pološki - Vokić & Hernaus, 2015), zadovoljstva poslom (Tarcan et al., 2017) su samo neke od posledica čiji se uzrok poistovećuje sa sindromom sagorevanja. Stoga je optimizacija psiholoških stanja zaposlenih ključna za produktivne rezultate rada i uspešno poslovanje preduzeća na kompetitivnom tržištu.

Unutrašnji osećaj iscrpljenosti kod radnika igra posredničku ulogu između zahteva za posao, poznatih kao stresora i ishoda u vezi sa radom. Ovakav osnovni model posredovanja definisan kao sindrom sagorevanja, predstavlja neprijatno i nefunkcionalno stanje koje bi i zaposleni i organizacije želeli da promene (Leiter & Maslach, 2005).

Mnogobrojna interesovanja oko ovog sindroma se nisu odnosila na samo definisanje istog već i na pronalaženje adekvatnih koraka u cilju njegovog suzbijanja (Maslach & Goldberg, 1998). Mnoge studije su pokušale da identifikuju primarne uzroke ili korelate sagorevanja, sa ciljem da se razviju adekvatne intervencione strategije čije bi akcije sprečile njegovu pojavu.

Prvi korak u istraživanju ovog fenomena bilo je definisanje trodimenzionalnog modela sačinjenog od emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i ličnih dostignuća (Boles et al., 2000), čiji se značaj ogledao u tome što isti jasno predstavlja iskustvo pojedinačnog naprezanja u društveni kontekst radnog mesta i radnog okruženja.

Emocionalna iscrpljenost odnosi se na osećanje zaposlenog da je isuviše preopterećen poslom i da ga na istom iskorišćavaju, a nastaje kao posledica preterane interakcije sa gostima, koja je posebno izražena u ugostiteljskoj industriji (Lubbadeh, 2020; Maslach et al., 2001).

Simptom emocionalne iscrpljenosti se manifestuje kroz strah od odlaska na posao, jer su zaposleni svesni da ne mogu gostima da pruže adekvatan nivo usluge, usled zamorenosti, pa se ovaj sindrom u literaturi često poistovećuje sa stresom na radnom mestu. Ova komponenta se percipira i kao nedostatak energije i osećanja da su lični resursi istrošeni usled preteranih psiholoških zahteva. (Ma et al., 2019; Maslach, 1998).

Komponenta iscrpljivanja, po mišljenju mnogobrojnih autora, predstavlja osnovnu i pojedinačnu dimenziju sagorevanja, koja se odnosi na osećanje zaposlenog da je isuviše opterećen poslom i da ga na istom iskorišćavaju, a nastaje kao posledica preterane interakcije sa gostima, koja je posebno izražena u ugostiteljskoj industriji (Maslach et al., 2001). Ovakva situacija doprinosi osećaju frustracije i napetosti, s obzirom da radnici nisu u mogućnosti da izvršavaju svoje profesionalne zadatke i postepeno gube uobičajeni osećaj odgovornosti prema klijentima i kupcima. Iako je reč o zahtevnijoj dimenziji sagorevanja, ona ne uspeva da obuhvati kritične aspekte odnosa koje ljudi imaju prema svom poslu. Iscrpljenost nije nešto što se doživljava, već podrazumeva delovanje u cilju emocionalnog i kognitivnog distanciranja od svog rada, kao načina da se zaposleni izbore sa preopterećenjem posla. Prate ga različite poteškoće, smanjena motivacija i razvoj disfunkcionalnih stavova i ponašanja na poslu (Maslach et al., 2001; Schutte et al., 2000; Cordes & Dougherty, 1993). U cilju očuvanja i regulisanja nivoa energije, zaposleni koji su dostigli ovu tačku iscrpljenosti smanjuju uključenost u svoj rad (Lubbadeh, 2020; Maslach et al., 2001; Singh, 2000; Singh et al., 1994).

Emocionalna iscrpljenost se manifestuje kroz tri osnovna kriterijuma: preopterećenost poslom, koji se percipira kroz prevelik obim posla u kratkom i ograničenom periodu, pri čemu dolazi do mimoilaženja realizovanog i očekivanog (Cordes & Dougherty, 1993); neusaglašenost uloge zaposlenog, koja se ogleda kroz suprotna očekivanja vezana za posao između zaposlenog i kolega, kao i sâme iskrivljene percepcije o prirodi tog posla. Poslednji kriterijum u okviru dimenzije emocionalne iscrpljenosti jesu različite interakcije među zaposlenima, koje se ne zasnivaju na etičkoj i poslovnoj komunikaciji.

Depersonalizacija podrazumeva razvoj negativnih i ciničnih stavova i osećanja, koja je praćena distanciranjem od ljudi i posla (Mostert & Joubert, 2005). Pod ovom komponentom sindroma sagorevanja, podrazumeva se svaki negativan i preterano neuljudan odgovor kako prema primaocima usluga, tako i prema saradnicima (Maslach & Leiter, 2008; Maslach & Jackson, 1984). U ovoj dimenziji je naročito izražen gubitak idealizma i povlačenje, što stvara osećaj percepcije kupaca i kolega kao predmeta i objekata, a ne kao ljudi. Kada zaposleni koriste cinizam kao oblik suočavanja i odgovora na visoke nivoe emocionalne iscrpljenosti, oni će imati tendenciju da budu manje uključeni u potrebe kupaca i drugih aktera unutar i izvan svojih organizacija (Edu-Valsania et al., 2022). Polako se povlačeći kognitivno i emocionalno iz njega, oni se štite od daljeg iscrpljivanja, što rezultira negativnim, ciničnim, bezobzirnim ili neobično odvojenim odgovorom na različite aspekte posla. Cinizam predstavlja onu komponentu sagorevanja poslom, koja može da ima ozbiljne posledice za uspešno poslovanje određene organizacije. Neki od osnovnih simptoma ove komponente se manifestuju kroz ćaskanje sa kolegama u vidu dugih i opširnih razgovora tokom radnog vremena, izuzetno duge pauze, kao i neprimerena poslovna korespondencija (Salama et al., 2022).

Smanjen osećaj ličnog postignuća, kao treća dimenzija sagorevanja poslom, odnosi se na osećanje frustracije u ličnim odnosima i profesionalnim veštinama (Lambert et al., 2010). Ovaj aspekt označava tendenciju da čovek sebe procenjuje negativno usled nemogućnosti da proizvede adekvatne rezultate (Maslach, 1998). Ova samoevaluaciona dimenzija sagorevanja podrazumeva odsustvo efikasnosti, nizak moral i nesposobnost zaposlenog da se nosi sa ovim osećanjem (Maslach & Leiter, 2005; Schutte et al., 2000), što nesumnjivo vodi ka gubitku kompetentnosti i tendencije da se zaposleni negativno ocenjuje u odnosu na rad i druge ljude (Lubbadeh, 2020).

Prema empirijskim podacima, ovaj aspekt sagorevanja poslom je najmanje izražen, a sama konstatacija se može potvrditi sledećim argumentima: emocionalna iscrpljenost i depersonalizacija imaju mnogo snažniju korelaciju međusobno, nego što je to slučaj sa ličnim postignućem, odnosno smanjeno osećanje ličnog postignuća ima najslabiju povezanost sa ostalim varijablama (Schaufeli & Enzmann, 1998). Shodno tome, veliki broj naučnika smatra da se sagorevanje poslom sastoji od dve dimenzije, emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije, dok se smanjen osećaj ličnog postignuća smatra nezavisnim aspektom ovog pojma (Demerouti et al., 2001).

Tri dimenzije sagorevanja na različite načine su povezane sa varijablama radnog okruženja. Generalno, iscrpljenost i cinizam obično proizilaze iz prisustva preopterećenosti radom i socijalnog sukoba, dok osećaj neefikasnosti jasnije nastaje iz nedostatka resursa za obavljanje posla – nedostupnost informacija, nedostatak potrebnih alata ili nedostatak vremena. Kombinacije varijacija sa aspekta ove tri dimenzije mogu rezultirati različitim obrascima radnog iskustva i rizikom od sagorevanja. Shodno tome, jedna situacija na poslu može podrazumevati veliki broj poteškoća na relaciji sa kolegama, što će svakako dovesti do iscrpljenosti i cinizma, ali pruža dobre mogućnosti za postizanje uspeha, osećanjem efikasnosti. Sa druge strane, sâm posao može podrazumevati veliki broj kompleksnih radnih zahteva, koji takođe mogu da budu uzrok iscrpljenosti i cinizma, ali ovaj put, nedostatak jasnih ciljeva će uzrokovati osećaj neefikasnosti.

Dva osnovna pristupa, koja su za cilj imali smanjivanje ili neutralisanje sindroma sagorevanja, podrazumevala su promenu strukture zaposlenih i pružanje organizacione podrške zaposlenima (Duran et al., 2004; Schaufeli & Buunk, 2003; Ross et al., 1989). Prvi pristup, koji se ogledao kroz promenu i uticaj na pojedinca je bio zastupljeniji kako u teoriji, tako i u praksi, usled verovanja da je sindrom sagorevanja posledica ličnih problema, a otuda i pretpostavke da je lakše promeniti pojedinca nego organizaciju (Maslach & Goldberg, 1998). Ovaj pristup se zasnivao na razvijanju sposobnosti zaposlenih da se suoče sa stresorima, kao glavnim inicijatorima sagorevanja. Vrlo brzo je uočeno da ovakav pristup ne daje adekvatne rezultate, imajući u vidu da isti dovode do smanjenja emocionalne iscrpljenosti, ali bez značajnijeg uticaja na druge dve dimenzije sagorevanja, depersonalizacije i percepcije ličnog postignuća (Van der Klink et al., 2001).

Drugi pristup, koji se ogledao u pružanju organizacione podrške, doprineo je povećanju pozitivnih stavova i ponašanja radnika. Imajući u vidu da se emocionalni gubici uzrokovani stresom na poslu mogu prevazići kroz resurse kao što je percipirana podrška, nekoliko istraživača je tvrdilo da organizaciona i međuljudska podrška omogućavaju zaposlenima da smanje stres na poslu (Demerouti et al., 2014; Lindebaum, 2013;). Istraživanja autora su pokazala da podržavajuće radno okruženje ima značajnu ulogu u smanjenju različitih stresora na radnom mestu, što svakako doprinosi smanjenju sagorevanja zaposlenih (Tian et al., 2015).

Pravovremeno uočavanje i efikasno upravljanje sindromom sagorevanja, predstavlja jedan od osnovnih poslovnih strategija hotelskih kompanija, imajući u vidu da se poslovanje istih zasniva na „servisnim” susretima zaposlenih i gostiju (De Clercq et al., 2020; Radic et al., 2020; Shih et al., 2013; Leiter, 1986;). Prema pojedinim autorima, hotelski radnici predstavljaju tipičnu grupu zaposlenih koji su izloženi sindromu sagorevanja poslom, usled preterane izloženosti emocionalnom i mentalnom stresu (Choi et al., 2019; Sirgy, 2019; Kim et al., 2015; Sliter et al., 2010). Ovi simptomi mogu biti još ozbiljniji usled prirode ugostiteljskog posla koji uključuje direktan kontakt, gde se od zaposlenih očekuje da poštuju veoma stroge organizacione politike i regulacije u vezi sa tim kako da izražavaju svoje emocije, čak i u situacijama u kojima kupac pokazuje visok nivo neljubaznosti (Sliter et al., 2010). Prenaglašen filozofski stav da je „kupac uvek u pravu” i da „uslugu treba uvek pružiti sa osmehom”, svakako dovode do toga da se zaposleni u hotelijerstvu susreću sa velikim opterećenjem tokom obavljanja radnih zadataka, što uglavnom nije ispraćeno adekvatnim platama i bonusima. Kao takav, rad u ugostiteljstvu može biti naporan za zaposlene koji se konstantno suočavaju sa zahtevnim tempom rada, složenim procedurama i intenzivnim međuljudskim odnosima. Organizacioni stresori poput ovih, u velikom broju slučajeva mogu proizvesti poteškoće u stavu i ponašanju, koji će svakako kulminirati sagorevanjem zaposlenih (Rafaeli et al., 2012).

12. MEĐURELACIJE USLUŽNOG LIDERSTVA I PSIHOLOŠKOG KAPITALA PREMA ISHODIMA POSLOVANJA

Najznačajniji faktor uslužnog liderstva predstavlja fokus i akcenat na svoje sledbenike (Liden et al., 2014) i kao takav, teži ka dostizanju organizacionih ishoda. Psihološki kapital predstavlja održiv i obnovljiv konstrukt, pri čemu zaposleni sa višim nivoom istog, imaju uspešniju realizaciju ciljeva (Luthans et al., 2015). Potencijalni odnosi uslužnog liderstva sa komponentama psihološkog kapitala imaju jaka teorijska uporišta.

Williams & Williams (2010) ističu da pojedinci sa visokim nivoom samoefikasnosti duboko veruju u dostizanje organizacionih ciljeva, pri čemu kompleksnost zadataka percipiraju kao izazov, a ne kao pretnju. Smatra se da zaposleni – sledbenici pod uticajem uslužnog lidera, ostvaruju viši nivo samoefikasnosti (Yang et al., 2017). Prema Banduri (1977), samoefikasnost se može posmatrati kroz četiri osnovna segmenta, pri čemu se prvi percipira kroz savladavanje veština, koji predstavlja najpodobniji način za ostvarivanje intenzivnog osećaja samoefikasnost. Naime, ovaj segment je od velikog značaja i za sticanje samopouzdanja, pri čemu se uspešnom realizacijom zadatka obezbeđuje osećaj nade u vlastite sposobnosti. Verbalno uveravanje, koje se manifestuje kroz pružanje povratnih informacija, uslužni lider obezbeđuje svojim sledbenicima prevazilaženje osećaja nesigurnosti, što se ujedno smatra drugim segmentom samoefikasnosti. Fokusom na zaposlene i očuvanjem psihološkog blagostanja istih, uslužno liderstvo podstiče niži nivo stresa. Specifičnim načinom vođenja, isti podstiče pozitivno mentalno stanje svojih sledbenika, koje će im omogućiti adekvatan emocionalni odgovor pri razvijanju osećaja samoefikasnosti. Poslednji segment u okviru samoefikasnosti predstavlja socijalno modeliranje, u okviru kog sledbenici svog uslužnog lidera posmatraju kao „idola” imajući u vidu da isti svoje krajnje ciljeve postiže bez primene autoriteta i formalne organizacione moći (Zeeshan et al., 2021; Bandura, 1977).

Druga komponenta psihološkog kapitala, optimizam, percipira se kao pozitivan aspekt sagledavanja uspeha rada, kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti (Luthans et al., 2007). Zaposleni sa visokim nivoom optimizma pozitivne ishode posmatraju kao lične uspehe, dok se negativni pripisuju uzrocima eksternog okruženja (Reuter & Schwarzer, 2012). Prema Schneider- u (2001), preduslov za razvijanje optimizma jeste sagledavanje prilika za budućnost, pri čemu uslužni lideri omogućavaju svojim sledbenicima da putem obuka utemelje jasan put njihovog ličnog i profesionalnog razvoja.

Uslužno liderstvo razvija određene teorijske veze i sa trećom komponentom psihološkog kapitala, nadom, koja se definiše kao sposobnost pojedinca da kreira jedan ili više puteva ka određenom cilju, pri čemu kretanje tim putevim podrazumeva i prisustvo motivacije (Luthans et al., 2015; Snyder et al., 2002;). Ova dva osnovna segmenta nade (percipirana sposobnost kreiranja puteva, kao i neophodna motivacija tokom realizacije istih), predstavljaju za uslužnog lidera imperativ služenja, koji se ogleda u primeni konceptualnih veština, na osnovu kojih bi ti putevi bili adekvatno identifikovani za potrebe sledbenika (Luthans et al., 2015).

Pomoć i podrška uslužnog lidera svojim sledbenicima u dostizanju svog potencijala, putem ispunjavanje dva osnovna segmenta komponente nade, navode na potencijalni međusobni pozitivan odnos.

Poslednja komponenta psihološkog kapitala, rezilijentnost (otpornost), podrazumeva sposobnost pojedinca da se oporavi nakon nepovoljne i teške situacije (Masten & Reed, 2002). Psihološka rezilijentnost se percipira kao sposobnost pojedinca da se prilagodi uticajima eksternih faktora i da nakon neuspeha obezbedi svoj povratak na još viši nivo delovanja i funkcionisanja (Alamene et al., 2017). Rezilijentnost, koji sledbenik stiče putem podrške uslužnog lidera, višestruko se reflektuje prilikom suočavanja sa stresom na radnom mestu. (Min et al., 2015). Razvijanje komponente rezilijentnosti kod svojih sledbenika ispoljava se i kroz kreiranje procesnih strategija od strane uslužnog lidera, koje im omogućavaju lakšu procenu potencijalnih rizika i jasnu sliku da li iste treba izbegavati ili posmatrati kao priliku za rast i razvoj (Wu & Chen, 2018; Shoss et al., 2018).

Pojedine empirijske studije sugerišu pozitivan odnos između uslužnog liderstva i razvoja psihološkog kapitala zaposlenih (Barbuto et al., 2014; Hu & Liden, 2011; Searle & Barbuto, 2011). Takođe, prema tim studijama, uslužno liderstvo se smatra pozitivnim liderskim stilom, koji doprinosi ličnom i profesionalnom razvoju sledbenika, kao i određenoj povezanosti sa jednom ili više komponentata psihološkog kapitala zaposlenih (Bouzari & Karatepe, 2017; Hu & Liden, 2011; Hartnell & Oke, 2010).

Direktan i pozitivan uticaj uslužnog liderstva na psihološki kapital zaposlenih primećen je i u nedavnoj studiji sprovedenoj u privatnim avio-kompanijama. Naime, kako navode autori ove studije (Karatepe & Talezbadeh, 2016), uslužni lideri su uspeli da povećaju nivo psihološkog kapitala stjuardesa. Nadalje, Liu (2013) u svojoj studiji navodi da se nivo psihološkog kapitala zaposlenih uvećao kroz podršku uslužnog lidera, koji je rezultirao uvećanim učinkom pojedinaca na poslu. Bouzari & Karatepe (2017) svedoče o direktnom i pozitivnom uticaju uslužnog liderstva na psihološki kapital zaposlenih. Nedavno sprovedena studija svedoči i o uticaju uslužnog liderstva i povećanja nivoa rezilijentnosti zaposlenih (Eliot, 2020).

Kad je reč o drugim stilovima liderstva, pojedine studije su ispitivale odnos između autentičnog vođstva i PsyCap-a. U okviru jedne od studija, ističe se da autentično rukovodstvo neguje PsyCap sposobnosti pojedinaca, što je zauzvrat rezultiralo pozitivnim ishodom (Gardner & Schermerhorn, 2004). Određene korelacije između autentičnog stila vođenja i psihološkog kapitala zaposlenih, primećene su u još nekoliko studija (Rego et al., 2012; Avey et al., 2011; Woolley et al., 2011). Pozitivni uticaji transformacionog i transakcionog stila liderstva prema psihološkom konstruktoru su takođe primećeni u nekoliko različitih studija. (McMurray et al., 2010; Gooty et al., 2009).

Kroz prethodnu teorijsku postavku, predstavljeni su vidovi podrške uslužnog lidera kroz određivanje prioriteta zaposlenih i stvaranje osećaja kompetentnosti (Tierney & Farmer, 2011), omogućavajući razvijanje i isticanje poslovnih performansi kroz uvećanje psihološkog kapaciteta (Baykal, 2020; Liden et al., 2014).

12.1. RELACIJE USLUŽNOG LIDERSTVA PREMA ISHODIMA

Uslužno liderstvo predstavlja inovativan liderski stil koji se prvenstveno fokusira na zaposlene, sa ciljem podsticanja i poboljšanja njihovih performansi (Sendjaya, 2015; Blanchard & Hodges, 2008). Usled svoje specifične prirode, ovaj liderski stil obezbeđuje zaposlene adekvatnim resursima za posao, što će se višestruko reflektovati u dostizanju zadovoljstva (Shaw & Newton, 2014) i angažovanosti poslom (Nauman et al., 2019; De Clercq et al., 2014), odnosno smanjivanju trenda napuštanja organizacije (Deconinck & Deconinck, 2017) i sindroma sagorevanja poslom (Divya & Suganthi, 2018).

Specifičnost uslužnog liderstva ogleda se u pružanju neophodne podrške i stimulacije željenog ponašanja sledbenika. Na ovaj način, zaposleni će imati bolju percepciju o ličnim zahtevima posla (Rabiuat & Yean, 2021; Shantz et al., 2013), što istima omogućava jasniju ulogu u obavljanju radnih zadataka. Takođe, ovaj liderski stil kod svojih sledbenika podstiče želju za izazovnijim zadacima (Coetzer et al., 2017; Lidet al., 2008), pri čemu se podrška istog ogleda u adekvatnom delegiranju ovlašćenja tokom procesa donošenja odluka. Pažljivo analizirajući performanse i sposobnosti, uslužni lider kroz razvojne obuke podstiče osnaživanje svojih sledbenika (de Sousa & Van Dierendonck, 2014; Stone et al., 2004).

Ugostiteljske kompanije koje uspešno primenjuju uslužni stil liderstva odlikuju se angažovanim i zadovoljnim zaposlenima. Naime, ove kompanije posredstvom uslužnog liderstva obezbeđuju svojim zaposlenima čitav niz resursa (obuke, nagrade, delegirano vođenje), koji kod zaposlenih podstiče viši nivo angažovanosti (Kaya & Karatepe, 2020). Prema Saks-u (2006), ovi resursi predstavljaju određenu vrstu motivacije, ali i obaveze da se zaposleni istinski posvete svom poslu, verujući da im realizacija istog otvara mogućnost za dalje učenje i usavršavanje. Dajući prioritet potrebama sledbenika (Huning et al., 2020; Keith, 2012), kod zaposlenih se javljaju pozitivni stavovi, koji direktno utiču na osećaj zadovoljstva poslom. Ovaj ishod predstavlja subjektivan osećaj izazvan posredstvom uslužnog lidera (Walumbwa et al., 2010), koji doprinosi oblikovanju stavova kroz kreiranje pozitivne radne atmosfere (Eva et al., 2019), koja kod zaposlenih doprinosi entuzijazmu i višim performansama (Bambale, 2014).

Prema istraživačkoj literaturi, potvrđene su korelacije i pozitivni odnosi uslužnog liderstva i angažovanosti zaposlenih (van Dierendock et al., 2014; Walumbwa et al., 2010). Takej i sar. (2012) su u okviru svoje studije dokazali da uslužni lider podstiče sve tri komponente angažovanosti poslom (Tuckey et al., 2012). Autonomija u radu zaposlenih, pružena od strane uslužnog lidera, reflektovala se višim nivoom motivacije, pa sâmim tim i angažovanosti poslom, što predstavlja još jedan u nizu rezultata istraživačkih studija (Aboramadan et al., 2020; Ling et al., 2016; Carter & Baghurst, 2014; De Clercq et al., 2014).

Pozitivan odnos uslužnog lidera prema ovom ishodu potvrđen je i u sferi ugostiteljstva, u okviru kojih je primećena pozitivna percepcija zaposlenih prema ovom stilu liderstva (Kaya & Karatepe, 2020; Chen & Peng, 2019; Huertas – Valdivia et al., 2019).

Zadovoljstvo poslom predstavlja kompleksnu promenljivu na koju, između ostalog, utiče i izbor adekvatnog liderskog stila (Adiguzel et al., 2020; ; Steel et al., 2017; Chiniara & Benin, 2016; Hunter et al., 2013). Uslužni lider kroz primenu participativnog stila vođenja, kao i etičko ponašanje, doprinosi zadovoljstvu zaposlenih (Cheng et al., 2020; Stouten & Liden, 2020). U prilog tvrdnjama, govore i rezultati pojedinih studija, sprovedenih među hotelskim osobljem (Bauer et al., 2019; Ozyilmaz & Cicek, 2015) i zaposlenima u avio-kompanijama (Ilkhanizadeh i Karatepe, 2018), koje jasno ukazuju da je zadovoljstvo zaposlenih inicirano uslužnim liderstvom. Podsticanje pozitivnog radnog iskustva i zadovoljstvo istim, inicirano uslužnim liderstvom, potvrđeno je sa nekoliko istraživačkih studija (Kaur, 2018; Amah, 2018; Neubert et al. 2016; Ozyilmaz & Cicek, 2015; Chung et al., 2010).

Zaposleni u ugostiteljstvu, usled prirode posla, koji se prvenstveno ogleda kroz iscrpljujuće radne sate i prenatržen kontakt sa gostima, izloženi su velikoj količini stresa, izazivajući osećaj emocionalne iscrpljenosti (Crawford et al., 2010) i nezadovoljstva poslom (McHugh et al., 2011). Takođe, ovi negativni aspekti rada u velikom broju slučajeva izazivaju kod zaposlenih ideju i nameru o napuštanju organizacije (Jung et al., 2012; Yoon & Kim, 2010). Uslužni lideri kroz osnaživanje i pružanje podrške, teže kreiranju takve radne atmosfere koja će zadovoljiti potrebe svojih sledbenika. Na ovaj način, isti će usled percipirane podrške uslužnog lidera, biti dodatno osnaženi, što će umanjiti stres prilikom obavljanja dnevnih zadataka (Babakus et al., 2010). Ovakva teorijska pretpostavka je potvrđena u jednoj od istraživačkih studija, u okviru koje je uslužno liderstvo doprinelo smanjivanju osećaja sagorevanja poslom (Zhang et al., 2012), a samim tim i namerom napuštanja organizacije (Hakanen & van Dierendonck, 2013).

Pojedine studije su, posredstvom određenih teorija, dokazale da uslužno liderstvo može da smanji osećaj sagorevanja poslom i nameru napuštanja organizacije. Sa aspekta COR (Conservation of Resources Theory), teorije (Hobfoll, 1989), zaposleni teže izgradnji određenih resursa, koji bi im omogućili lakše suočavanje sa stresorima koje im nameće radno mesto (Hobfoll & Shirom, 2000). Takođe, u cilju očuvanja pojedinih resursa, zaposleni prihvataju pozitivne oblike radnog ponašanja, kako bi se zaštitili od prevelike emocionalne iscrpljenosti (Wheeler et al., 2012). COR teorija nalaže tri potencijalne situacije koje bi mogle da izazovu osećaj sagorevanja i nameru napuštanja organizacije. Prva se ogleda u pravovremenom identifikovanju potencijalne pretnje po resurse radnika, druga u gubitku, dok se treća situacija ogleda u nemogućnosti akumuliranja adekvatnog broja ličnih resursa. U sve tri navedene situacije negativni ishodi kao što su sagorevanje poslom, a samim tim i namera napuštanja organizacije su neminovni (Williams et al., 2020).

Uslužno liderstvo, pružanjem adekvatne podrške i bezbednog radnog okruženja, pozitivno utiče na potencijalnu uznemirenost zaposlenih. Na ovaj način uslužni lideri se posmatraju kao pozitivan resurs, koji doprinosi smanjivanju dodatnog stresa i održavanju ostalih psiholoških resursa. Ovakve tvrdnje dokazane su u studiji, prema kojoj uslužno liderstvo značajno doprinosi smanjivanju osećaja iscrpljenosti, koji se smatra osnovnom komponentom sindroma sagorevanja poslom (Zhang et al., 2012).

Takođe, pojedine studije su pružile značajne dokaze, prema kojima uslužni lider svojim ponašanjem predstavlja ključni faktor u smanjivanju namere napuštanja organizacije (Zhang et al., 2019; Bouzari & Karatepe, 2017; Deconinck & Deconinck, 2017).

12.2. RELACIJA PSIHOLOŠKOG KAPITALA PREMA ISHODIMA

Merenje organizacionog uspeha podrazumeva identifikovanje specifičnih vidova kapitala i predstavlja kontinuirani izazov za menadžment hotela. Pored monetarnih, posebna pažnja menadžmenta je usmerena na nemonetarne vidove kapitala, među kojima se izdvaja psihološki kapital. Ovaj lični resurs se manifestuje kroz merenje relevantnih vidova ponašanja, koji utiče na performanse zaposlenih (Paek et al., 2015; Luthans et al., 2007b). Takođe, ono pruža mogućnost dostizanja planiranih ciljeva uz prevazilaženje svih poteškoća i kao takav, doprinosi povećanju učinka zaposlenih. Iako svaki poslodavac teži produktivnom radniku, zaposleni u okviru hotelske delatnosti, kroz svoj kontakt sa gostima, predstavljaju osnovu uslužnog procesa i direktno utiču na ostvarivanje konkurentске prednosti (Slatten & Mehmetoglu, 2011). Putem ovog konstrukta, performanse zaposlenih se uvećavaju, što će se direktno odraziti na pojedine organizacione ishode (Newman et al., 2014).

Prema istraživačkoj literaturi, postoji niz studija koje su se bavile identifikovanjem i analizom uticaja psihološkog kapitala na različite ishode, kao što su angažovanost zaposlenih, zadovoljstvo poslom, namerom napuštanja organizacije i sindromom sagorevanja. Na osnovu sprovedene studije u hotelu, psihološki kapital je pozitivno uticao na angažovanje zaposlenih (Meng et al., 2011). Avey i sar. (2008) su u okviru svoje studije zaključili da zaposleni koji raspolažu sa sve četiri komponente psihološkog kapitala, pokazuju visok nivo angažovanosti i energičnosti prilikom obavljanja radnih zadataka. Angažovanje na poslu usled prisutne samoeфикаsnosti, takođe je predstavljeno kao rezultat studije sprovedene među hotelskim radnicima (Karatepe & Olugbade, 2009).

Pojedini autori su odnos između psihološkog kapitala i angažovanosti poslom pojasnili posredstvom COR i JDR teorijskih okvira, prema kojima se komponente psihološkog kapitala percipiraju kao lični resursi, koji funkcionišu kao motivatori i doprinose angažovanosti zaposlenih, što će rezultirati poboljšanim učinkom u obavljanju posla (Bakker & Leiter, 2010; Bakker & Demerouti, 2008). Naime, zaposleni sa visokim nivoom samoeфикаsnosti, odlikuju se sposobnostima i veštinama, koje će im obezbediti uspešnu realizaciju raznovrsnih poslova (Luthans et al., 2008). Takođe, zaposleni koji su rezilijentniji će prezentovati zavidne poslovne performanse i pored stresnih i problematičnih situacija sa nezadovoljnim gostima (Avey et al., 2011). Nada i optimizam kojima raspolažu, kod zaposlenih će kreirati odlučnost u izazovnom radnom okruženju, prilikom dostizanja planiranih ciljeva (Chen & Lim, 2012). Akumuliranjem ovih resursa, zaposleni na front line pozicijama, biće otporniji prema stresnim situacijama, što bi istima omogućilo viši nivo angažovanosti u realizaciji postavljenih ciljeva (Martinez et al., 2019; Karatepe & Avci, 2017; Kotze, 2017; Karatepe & Karadas, 2015; Xanthopoulou et al., 2008;).

Takođe, pozitivni odnosi psihološkog kapitala na radno angažovanje zaposlenih kako u sferi turizma i hotelijerstva, tako i iz ostalih uslužnih delatnosti, potvrđeni su u još nekoliko studija (Tsaour et al., 2019; Karatepe & Avci, 2017).

Zaposleni sa visokim nivoom psihološkog kapitala imaju pozitivnu percepciju prema zahtevima posla i radnom okruženju (Bergheim et al., 2015). Youssef & Luthans (2007) na osnovu istraživanja javnog i privatnog sektora, iz sfere uslužnih delatnosti, navode pozitivan odnos tri komponente psihološkog kapitala i zadovoljstva poslom. Naredna studija u okviru koje je potvrđena značajna korelacija komponenta psihološkog kapitala i zadovoljstva zaposlenih, sprovedena je među predavačima Univerziteta Filadelfija (Durrah et al., 2016). Još jedna studija u okviru visokog obrazovanja navodi da su zaposleni sa višim nivoom psihološkog kapitala prikazali značajno zadovoljstvo poslom (Mello, 2012). U okviru studije sprovedene u hotelima visoke kategorije, rezultati pokazuju da su nada i optimizam imali značajan efekat na zadovoljstvo poslom (Jung & Yoon, 2015). Takođe, u okviru iste studije je potvrđeno da su zaposleni sa visokim nivoom psihološkog kapitala razvili pozitivne stavove kako prema svojim poslovima, tako i prema daljem razvoju karijere. Kaplan & Bickes (2013), na osnovu 181 ispitanika, navode rezilijentnost i optimizam kao ključne komponente psihološkog kapitala, koje su dovele do zadovoljstva zaposlenih u hotelu.

U sferi ugostiteljstva, obavljanje svakodnevnih zadataka kroz interakciju sa gostima podrazumeva izloženost zaposlenih velikoj količini fizičkog i psihičkog umora. Preterani zahtevi posla dovode do veće izloženosti stresu sa kojim zaposleni usled nedostatka psihološkog kapitala ne znaju da se izbore (Fouche, 2015). U takvim uslovima poslovanja produktivnost i blagostanje zaposlenih opada, što bi moglo dovesti do sagorevanja poslom i namerom napuštanja organizacije (Bergheim et al., 2015). Psihološki kapital, kao lični resurs zaposlenih, doprinosi kod istih višem nivou kompetentnosti, istrajnosti prema promenama, kao i inicijativi u lakšem prevazilaženju napora (Stajković & Luthans, 1998). Ovakvo tumačenje u skladu je sa teorijom očuvanja resursa, prema kojoj zaposleni sa jedne strane, ulažu u svoje resurse kako bi se lakše izborili sa negativnim uslovima rada i zaštitili od negativnih ishoda. Takođe, prema istoj teoriji, zaposleni, pored razvijanja i očuvanja resursa, teže i akumuliranju istih, što bi rezultiralo povećanju pozitivnih, odnosno smanjenju negativnih ishoda (Hobfoll, 2011; Alarcon et al., 2009;). Na ovaj način dolazi do određene modifikacije radnog okruženja, pri čemu su zaposleni sa većom količinom psihološkog kapitala, bili manje izloženi sindromu sagorevanja, a sâmim tim i namerom za napuštanje organizacije (Maslach & Leiter, 2008; Luthans et al., 2008). U prilog prethodnim činjenicama, može se i navesti studija u okviru koje su ispitivani uticaji resursa za posao prema komponentama sagorevanja. Kako autori navode (Lee & Ashforth, 1996), niz resursa posla su doprinali minimiziranju emocionalne iscrpljenosti i cinizma, kao ključnih komponentata sindroma sagorevanja. Naredna studija bavila se ispitivanjem korelacije između psihološkog kapitala i odsustvom sa posla, kao posledičnom reakcijom namere napuštanja organizacije. Kako autori navode (Avey et al., 2006), sinergetski efekat komponentata psihološkog kapitala znatno je umanjio ovaj negativni ishod u odnosu na uticaje svake komponente ponaosob.

Jedna u nizu studija, sprovedena u obrazovnom sektoru među nastavnim kadrom je pokazala značajan negativan uticaj psihološkog kapitala na sindrom sagorevanja. Na osnovu iste studije, potvrđen je i pozitivan odnos između komponenata psihološkog kapitala i učinka posla (Rehman et al. 2017). Značajna negativna korelacija psihološkog kapitala i namere napuštanja organizacije, potvrđena je i u okviru studije sprovedene na teritoriji Južne Koreje (Choi & Lee, 2014). Autori Karatepe i Karadas (2012), na osnovu sprovedenog istraživanja među hotelskim radnicima u Rumuniji, kao rezultate studije navode značajnu negativnu korelaciju psihološkog kapitala i namere napuštanja organizacije. Wen (2020), u okviru svoje studije navodi značajnu negativnu korelaciju između komponenata psihološkog kapitala i namere napuštanja organizacije.

12.3. MEDIJATORSKA ULOGA PSIHOLOŠKOG KAPITALA

Brojni benefiti psihološkog kapitala, kao ličnog resursa, istaknuti su u nekoliko navrata, pri čemu se značaj istih prvenstveno percipira kao osnova za uspešno prevazilaženje poteškoća kojim su izloženi zaposleni sa ciljem poboljšanja poslovnih performansi (Leon – Perez et al., 2016). Ovakvo viđenje bio je dovoljan razlog da se istraživači posvete ispitivanju medijatorskog uticaja ovog psihološkog konstrukta i njegove uloge u pospešivanju pozitivnih, odnosno smanjenju negativnih poslovnih ishoda. Nedavna studija među hotelskim radnicima na Severnom Kipru bavila se ispitivanjem medijatorske uloge psihološkog kapitala između poslovnih performansi i zadovoljstva poslom. Prema navodima autora studije, psihološki kapital je delimično posredovao između pomenutog prediktora i zadovoljstva poslom kod ispitanika (Cizreliogullari & Babayigit, 2022). Medijatorski uticaj psihološkog kapitala, u okviru istraživačke studije, potvrđen je u domenu bankarskog sektora, u okviru kojeg je isti posredovao između autentičnog stila liderstva i kreativnosti zaposlenih (Zubair & Kamal, 2015). Bouckenooghe et al., (2015) su na osnovu istraživanja potvrdili medijatorski uticaj psihološkog kapitala između etičkog lidera i učinka zaposlenih (Bouckenooghe et al., 2015).

Naredna studija pokazala je posredovanje ovog psihološkog konstrukta između autentičnog stila rukovođenja i zadovoljstva poslom (Amunkete & Rothmann, 2015). Medijatorski uticaj psihološkog kapitala, između zadovoljstva poslom i angažovanja zaposlenih, takođe je potvrđen u jednoj od mnogobrojnih studija (Nigah et al., 2012). Posredovanje psihološkog kapitala, potvrđeno je i u okviru studije između transformacionog stila liderstva i dizajna posla. Haq (2014) i Wu et al. (2012) su u okviru svojih studija ispitivali ulogu psihološkog kapitala između ostrakizma, stresa i namere napuštanja organizacije. Rezultati ovih istraživačkih studija pokazali su da je viši psihološki kapital kod zaposlenih smanjio nivo stresa i nameru napuštanja organizacije. Ovakvi rezultati poistovećuju se teorijskim tvrdnjama da psihološki kapital, kao lični resurs, utiče na pojedinca i negativne poslovne ishode kojim su isti izloženi na radnom mestu (Haq, 2014; Wu et al., 2012; Yousaf & Luthans, 2007; Hobfoll, 2002).

13. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Poslovanje ugostiteljskih objekata u velikoj meri zavisi od veština i kompetencija zaposlenih, imajući u vidu da isti direktno utiču na kvalitet pružene usluge i stepen satisfakcije gostiju. U cilju postizanja što boljih poslovnih rezultata, izbor adekvatnog leaderskog stila, predstavlja jedan od ključnih preduslova sticanja konkurentne pozicije na tržištu.

Zaposleni u okviru ugostiteljskog sektora, tokom realizacije radnih zadataka, teže udovoljavanju zahtevima kupaca sa jedne i menadžmenta sa druge strane. Dostizanje određenog organizacionog učinka, praćeno je znatnom mentalnom i emocionalnom iscrpljenošću zaposlenih, usled vrlo čestih kompleksnih zahteva gostiju. Pravilnim odabirom leaderskog stila, dodatno se ojačavaju poslovne performanse zaposlenih, kroz jačanje psihološkog kapaciteta istih, što će se višestruko reflektovati na pojedine ishode poslovanja.

Izučavanjem aktuelne naučne literature, izvršen je adekvatan odabir metodologije i mernih instrumenata, u cilju što efikasnijeg pristupanja istraživačkom problemu. Kompleksan proces izrade doktorske disertacije sastojao se iz nekoliko faza:

1. Kabinetsko istraživanje koje se zasnivalo na proučavanju naučne i stručne literature sa posebnim osvrtom na uslužno liderstvo, psihološki kapital zaposlenih, kao i određene ishode poslovanja;
2. Pravilan odabir instrumenata i provera njihove pouzdanosti i
3. Provera kvaliteta prikupljenih podataka i njihovo unošenje u statistički program, radi pristupanju statističke obrade. Nakon dobijenih rezultata, sledeći korak se ogledao u diskusiji istih, na osnovu kojih su izvedena zaključna razmatranja, kao i teorijske i praktične implikacije.

13.1. PROBLEM, CILJ I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja se odnosio na ispitivanje uticaja uslužnog liderstva na psihološki kapital zaposlenih u hotelijerstvu i na koji način ovaj odnos doprinosi određenim ishodima poslovanja.

Cilj istraživanja je da se utvrdi da li uslužni lider doprinosi jačanju psihološkog kapitala zaposlenih, kao i da se ispita da li ovaj odnos doprinosi smanjenju, odnosno intenziviranju pozitivnih ishoda poslovanja.

Na osnovu hipotetskog modela istraživanja (šema 1), izvedene su osnovne hipoteze:

- **H1:** Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i psihološkog kapitala zaposlenih.
- **H2:** Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i zadovoljstva poslom.
- **H3:** Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i angažovanosti poslom.
- **H4:** Postoji negativan uticaj između uslužnog liderstva i namere napuštanja organizacije.

- **H5:** Postoji negativan uticaj između uslužnog liderstva i sagorevanja poslom
- **H6:** Postoji pozitivan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i zadovoljstva poslom
- **H7:** Postoji pozitivan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i angažovanosti poslom.
- **H8:** Postoji negativan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i namere napuštanja organizacije.
- **H9:** Postoji negativan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i sagorevanja poslom.

Pored osnovnog cilja istraživanja, u radu će biti ispitan medijatorski uticaj psihološkog kapitala, Putem odgovarajućeg programa za modelovanje strukturalnim jednačinama, model će biti adekvatno testiran putem metode maksimalne verodostojnosti za procenu parametara. Shodno tome, u ovom delu istraživanja, pretpostavljane su sledeće hipoteze:

- **H10:** Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala zaposlenih između uslužnog liderstva i zadovoljstva poslom.
- **H11:** Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i angažovanosti poslom.
- **H12:** Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i namere napuštanja organizacije.
- **H13:** Postoji medijatorni uticaj psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i sagorevanja poslom.

13.2. PROCES PRIKUPLJANJA PODATAKA

Istraživanje i prikupljanje podataka za potrebe disertacije, realizovano je metodom anketiranja zaposlenih u hotelskim preduzećima na teritoriji Republike Srbije. Istraživački metod anketiranja podrazumeva postupak u okviru kog su predstavljena svrsishodna pitanja od naučnog interesa, putem kojih se prikupljaju mišljenja ispitanika (Mihailović, 1999). Primer upitnika je dat u okviru Priloga 1.

Istraživanje je sprovedeno u hotelskim objektima, pri čemu je segmentacija tržišta izvršena prema podacima iz Statističkih godišnjaka. Analizom javno dostupnih podataka, kao što su broj noćenja i promet turista, za prethodnu godinu, izvršena je segmentacija turističkog tržišta na planinske, gradske i banjske centre. Selekcijom hotelskih objekata, istraživanje je sprovedeno u tri najposećenije banje (Vrnjačka Banja, Sokobanja i Vrdnik) i gradska centra (Beograd, Novi Sad, Subotica). Kad je reč o planinskim centrima, istraživanje je moralo biti sprovedeno na četiri lokacije, (Kopaonik, Zlatibor, Fruška gora, Tara), s obzirom da je u prethodnoj godini, Fruška gora imala veći broj dolazaka, ali manje ostvarenih noćenja u odnosu na Taru.

Nakon odabira centara u kojima će istraživanje biti sprovedeno, pristupilo se uspostavljanju kontakata sa menadžerima i direktorima hotela, koji su u zavisnosti od obima posla, anketiranje sprovedli lično ili elektronski. Uz svaki upitnik, priloženo je propratno pismo sa ciljem istraživanja i identitetom istraživača.

Takođe, radi dobijanja što verodostojnijih odgovora, od menadžmenta hotela je zahtevano da se istraživanje sprovede anonimno, pri čemu su rezultati predstavljeni zbirno i isključivo u naučno istraživačke svrhe. Prilikom slanja upitnika, ostavljeni su i mejl adresa i kontakt autora, ukoliko bi se javila potreba za dodatnim pojašnjenjima korišćene terminologije.

13.3. UZORAK ISPITANIKA

Kao što je već istaknuto, ciljna populacija tokom istraživanja, činili su zaposleni u navedenim hotelskim preduzećima kategorisanih sa tri, četiri i pet zvezdica, pri čemu se težilo anketiranju što većeg ispitanika, s obzirom da se jedan od ciljeva istraživanja odnosio na ispitivanje medijatorske uloge psihološkog kapitala.

Uzorak je činilo 412 ispitanika, zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, različitog obrazovnog nivoa, radnog iskustva u ugostiteljstvu i radnog staža u hotelu. Metod uzorkovanja je bilo dobrovoljno, tj. prigodno koje se zasniva na odabiru onih pojedinaca, koji su raspoloživi (Fajgelj, 2007).

13.4. UPITNIK I VARIJABLE ISTRAŽIVANJA

Upitnik koji se koristio u svrhu istraživanja, sastojao se iz dve celine, pri čemu su u okviru prve, merene sociodemografske karakteristike ispitanika, kao što su: pol, starost, obrazovanje, broj godina radnog iskustva u ugostiteljstvu i hijerarhijski nivo posla. Pitanja u okviru prve celine, bila su otvorenog i zatvorenog tipa.

Druga celina upitnika, kreirana je od šest instrumenata, putem kojih je meren stav zaposlenih prema uslužnom liderstvu, psihološkom kapitalu, zadovoljstvu i angažovanosti poslom, kao i nameri napuštanja i sindroma sagorevanja. Upitnik je sadržao iskaze, pri čemu su se tokom prevođenja sa engleskog na maternji srpski jezik, konsultovala stručna lica, kako bi smisao istih bio što verodostojniji. Ispitanici su prilikom popunjavanja upitnika, imali mogućnost da izraze stepen slaganja sa iskazima na petostepenoj Likertovoj skali, u okviru koje je 1 označavalo potpuno neslaganje, a 5 u potpunosti slaganje.

Uslužno liderstvo je mereno pomoću instrumenta Servant Leadership Questionnaire (SLQ), kreiran od strane Liden – a i sar. (2008). Usled obimnosti originalnog upitnika koji je sadržao 24 tvrdnje, autori su razvili skraćenu verziju, sa sedam reprezentativnih tvrdnji, čija je validnost i pouzdanost bila na odgovarajućem nivou.

Psihološki kapital zaposlenih je meren pomoću instrumenta Psychological Capital Questionnaires (PSQ), koji je razvijen od strane Luthansa i sar. (2007a). Ovaj upitnik, sadržao je ukupno 24 tvrdnje, koji su bliže opisivali ključne dimenzije ovog psihološkog konstrukta.

Zadovoljstvo poslom je mereno pomoću upitnika koji je kreirao autor Lytle (1994). Ovaj pozitivnih ishoda, meren je putem pet odgovarajućih tvrdnji.

Merenje angažovanosti poslom, izvršeno je na osnovu originalnog upitnika Utrecht Work Engagement Scale (UWES - 9). Iako je prvobitna verzija upitnika brojala 17 tvrdnji, kreirana je kraća verzija od 9 ajtema, čija su psihometrijska svojstva potvrđena, čime je omogućeno korišćene kraće verzije u naučno – istraživačke svrhe (Schaufeli et al., 2006).

Namera napuštanja ili odlaska, merena je pomoću upitnika koji su kreirali Singh i sar. (1996). Provera validnosti svih šest tvrdnji, koliko sadrži ova skala, izvršena je od strane autora Dwivedi (2015).

Sagorevanje poslom mereno je pomoću dobro poznatog upitnika Maslach Burnout Inventory – Human Service Survey (MBI - HSS). Putem 22 tvrdnje, koliko broji ova skala, izvršeno je ispitivanje o sindromu sagorevanja poslom (Maslach et al., 1996).

13.5. NAČIN OBRADE PODATAKA

Nakon prikupljanja podataka, pristupilo se statističkoj obradi, što je podrazumevalo primenu softverskog paketa IBM SPSS ver. 20.0 i programa za modelovanje strukturalnim jednačinama IBM AMOS ver. 21.0. Metode koje su korišćene prilikom statističke obrade podataka u okviru disertacije su:

- Deskriptivna statistika
- Provera pouzdanosti instrumenta
- Korelaciona analiza
- Regresiona analiza
- Jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA) i
- Modelovanje strukturalnim jednačinama.

Deskriptivna statistika predstavlja metod putem kojeg se utvrđuju određeni parametri koji se smatraju relevantnim za opis ponašanja posmatranih obeležja, klasifikovani u tri grupe: mere centralne tendencije, varijabilnosti i oblika distribucije. U okviru deskriptivne statistike, primenjeni su sledeći pokazatelji: aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD), i raspon vrednosti promenljivih (Min i Max).

Putem Kronbahovog alfa koeficijenta, izvršena je provera pouzdanosti skala, pri čemu se vodilo računa da vrednosti ovog koeficijenta budu veće od 0,7 (Nunnally, 1978).

Jačina i smer linearne veze između dve promenljive ispitivan je putem korelacione analize. S obzirom na intervalne promenljive, korišćen je Pirsonov koeficijent čije vrednosti ukazuju na jačinu veze, a predznakom se utvrđuje da li je korelacija pozitivna ili negativna. Kako navodi Cohen (1988), veličina – jačina korelacije (r) se određuje prema sledećim kriterijumima: mala 0,10 – 0,29; srednja 0,30 – 0,49; jaka 0,50 – 1.

U cilju istraživanja veza između posmatranih varijabli, korišćena je regresiona analiza. Za potrebe disertacije, korišćena je prosta linearna regresija, koja podrazumeva jednu prediktorsku varijablu, putem koje su se ispitali odnosi na zavisne varijable, odnosno ishode poslovanja. Doprinosi prediktora su mereni na bazi statističke značajnosti $p < 0,01$ i $p < 0,05$.

Jednofaktorska analiza varijanse (*one-way ANOVA*) istražuje uticaj jedne nezavisne promenljive na zavisnu. Nezavisne promenljive se nazivaju faktori uticaja i oni sadrže više nivoa (grupa), a njihov efekat se odražava na nivo zavisne promenljive. Za izračunavanje veličine uticaja korišćen je eta kvadrat. Parcijalni eta kvadrat je količnik dela varijanse zavisne promenljive objašnjenog različitim kategorijama nezavisne promenljive, tj. varijansom između grupa i ukupne varijanse, jednake zbiru prethodne i varijanse unutar grupa. Eta kvadrat ima vrednost između 0 i 1. Kada je vrednost jednaka 0, to ukazuje da su srednje vrednosti posmatrane zavisne promenljive za sve kategorije jednake, tj. da nezavisna promenljiva ne utiče na zavisnu. Suprotno tome, kada je eta kvadrat jednak 1, znaci da se posmatrana obeležje ne menja unutar kategorije, već samo između različitih kategorija. Cohen (1988, str. 284) daje sledeće smernice za merenje uticaja: 0,01 je mali uticaj, 0,06 je umeren uticaj i 0,14 je veliki uticaj.

Kako bi se testirao hipotetski model korišćeno je modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM), koji daje uvid koliko je testirani model u saglasnosti sa podacima. U podacima može postojati i više od jednog statistički značajnog teorijskog modela, te indeksi pogodnosti omogućavaju evaluaciju različitih modela. Kod modelovanja strukturalnim jednačinama, tokom ispitivanja uticaja medijacije, vrši se poređenje modela sa i bez varijable koja ima ulogu medijatora.

14. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

U nastavku rada, biće predstavljeni rezultati istraživanja, koji su analizirani putem deskriptivne statistike, pouzdanosti skala, korelacije, linearne regresije, modelovanja strukturalnim jednačinama i jednofaktorskom analizom varijanse. Poglavlje je koncipirano tako da analizu prati adekvatna diskusija dobijenih rezultata.

14.1. ANALIZA SOCIDEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA

U istraživanju je učestvovalo 412 ispitanika. Među podacima nema nedostajućih podataka, zbog čega je u daljoj analizi veličina uzorka podrazumevana ($n=412$). Istraživanjem su prikupljeni podaci o sledećim sociodemografskim osobinama ispitanika: pol, starost izražena u godinama, nivo obrazovanja, ukupni radni staž i radni staž u firmi u kojoj su trenutno zaposleni i hijerarhijski nivo pozicije trenutnog zaposlenja.

Od ukupnog broja ispitanika (tabela 10), u istraživanju je učestvovalo 238 žena (57,8%) i 174 muškaraca (42,2%) .

Tabela 10. Polna struktura ispitanika

Pol	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
Muški	174	42,2
Ženski	238	57,8
Ukupno	412	100,00

Detaljni pregled starosne strukture prikazan je u Tabeli 11, u okviru koje su ispitanici podeljeni u pet starosnih grupa. Analizom starosne strukture, uočava se da je skoro polovina ispitanika, 46,8%, staro između 30 i 39 godina. Približno jednako su zastupljeni ispitanici starosti od 20 do 29 godina (23,5%) i ispitanici starosti od 40 do 49 godina (22,3%). Najmanji broj ispitanika (0,5%) ima manje od 20 godina.

Tabela 11. Starosna struktura ispitanika

Starosna dob	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
> 20 godina	2	0,5
Od 20 do 29	97	23,5
Od 30 do 39	193	46,8
Od 40 do 49	92	22,3
≥ 50	28	6,8
Ukupno	412	100,00

Od ukupnog broja ispitanika (Tabela 12), najveći procenat istih poseduje diplomu visoke škole ili fakulteta, 51,5%, zatim slede ispitanici sa diplomom mastera ili magistra, 22,8%. Nešto više od petine ispitanika poseduje diplomu srednje škole 21,8%, dok najmanji procenat ispitanika ima zvanje doktora nauka, svega 3,9%. Prema pojedinim istraživanjima, najzastupljenija obrazovna struktura zaposlenih u hotelijerstvu ogleda se kroz srednjoškolsko obrazovanje (Blagojević i Redžić, 2009), što je svakako suprotno prethodno predstavljenim rezultatima obrazovne strukture ispitanika. Šta više, od ukupnog broja ispitanika, manje od četvrtine njih poseduje diplomu srednje škole, što znači da se obrazovna struktura zaposlenih u hotelijerstvu znatno poboljšava. Razloge svakako treba tražiti u velikom broju visokih strukovnih škola i fakulteta na teritoriji Republike Srbije, koje poseduju studijske programe iz oblasti turizma i hotelijerstva. Takođe, treba uzeti u obzir da se među ispitanicima nalaze i zaposleni iz sektora finansija i pravne službe koji poseduju diplome visokog obrazovanja iz oblasti ekonomskih i pravnih nauka.

Tabela 12. Obrazovna struktura ispitanika

Obrazovanje ispitanika	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
Osnovna škola	0	-
Srednja škola	90	21,8
Visoka škola/fakultet	212	51,5
Master/Magistar	94	22,8
Doktorat	16	3,9
Ukupno	412	100,00

Prosečno ukupno radno iskustvo ispitanika je 11,36 godina ($SD=7,61$). Najmanje ukupno radno iskustvo imaju ispitanici koji su se tek zaposlili (7 meseci) i takav je smo jedan ispitanik u uzorku. Dva ispitanika u uzorku imaju najduže ukupno radno iskustvo od 40 godina.

Prosečno radno iskustvo u firmi u kojoj su trenutno zaposleni je 6,44 godina ($SD=5,96$). Najmanje radno iskustvo u firmi u kojoj su trenutno zaposleni imaju ispitanici koji su se tek zaposlili u toj firmi (3,4,7,9 i 11 meseci) i njih je 5 u uzorku. Jedan ispitanik u uzorku ima najduže radno iskustvo u firmi u kojoj su trenutno zaposleni od 40 godina.

Tabela 13. Prikaz uzorka u odnosu na lokacije hotela

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
Planinski centri	168	40,8
Gradski centri	143	34,7
Banjski centri	101	24,5
Ukupno	412	100,00

U tabeli 13, dat je prikaz broja ispitanika, prema lokaciji hotela. Najveći broj ispitanika, koji su učestvovali za potrebe ovog istraživanja, zaposleni su u hotelskim objektima, lociranim u planinskim centrima (40,8%), dok je najmanji broj ispitanika zaposleno u banjskim hotelskim

objektima (24,5%). Osoblje hotela lociranih u gradskim centrima, koje je učestvovalo u istraživanju, čini 34,7% ukupnog uzroka (412).

Tabela 14. Hijerarhijska pozicija ispitanika

	Broj ispitanika	Procenat ispitanika
Nemenadžersko osoblje	155	37,6
Niži menadžment	75	18,2
Srednji menadžment	101	24,5
Viši menadžment	81	19,7
Ukupno	412	100,00

Na osnovu tabele 14, uočava se da se na nemenadžerskim pozicijama nalazi 37,6% ispitanika. Skoro petina ispitanika (19,7%) je na radnim mestima koji su pozicionirani kao viši menadžment. Radno mesto koje je pozicionirano kao niži menadžment, obavlja manje od petine ispitanika (18,2%). Srednjem menadžmentu pripada oko četvrtine ispitanika (24,5%).

14.2. DESKRIPTIVNA STATISTIKA I POUZDANOST SKALA

Da bi se opisale skale, pripadajuće subskale i pojedinačne tvrdnje (ajtemi) korišćene su mere centralne tendencije (aritmetička sredina) i disperzije rezultata (standardna devijacija, minimum i maksimum rezultata). Skorovi na svakoj skali i subskali su računati kao prosečan rezultat (količnik zbira svih ajtema i broja ajtema).

Provera normalnosti raspodele rezultata je urađena pomoću Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk testa. Rezultati oba testa normalnosti raspodele ukazuju da distribucija rezultata na svim skalama, subskalama i ajtemima značajno odstupa od normalne raspodele, $p < 0,05$, što dalje ukazuje da pretpostavka o normalnoj raspodeli nije potvrđena, što je i očekivano s obzirom na brojnost uzorka (Pallant, 2010). Uvidom u histograme, utvrđena je relativno normalna raspodela rezultata kod svih skala i subskala. Pouzdanost skala proverena je koeficijentom Cronbach alfa, pri čemu su sve skale pokazale internu konzistentnost, s obzirom da su vrednosti veće od preporučene 0,7 (Nunnally, 1978).

Uslužno liderstvo mereno je pomoću skale razvijene od strane Liden i sar. (2008), čija je primena, izuzetno značajna u oblasti ugostiteljstva. Pouzdanost ove skale je vrlo dobra s obzirom da α iznosi 0.81, što je za nijansu lošije od vrednosti ($\alpha = 0.84$) koja je dobijena u istraživanju pomenutih autora (Liden et al., 2008). U proseku, ispitanici su najniže ocenili petu tvrdnju (tabela 15), spremnost menadžera da postavi interes radnika ispred svojih ($M=2,67$; $SD=1,24$). Najviše je ocenjena tvrdnja “Moj menadžer može da mi kaže (ukaže) ukoliko nešto u vezi sa poslom nije u redu“ ($M=4,48$; $SD=0,84$).

Skala u celini ima srednju ocenu 4 (3,72; SD=0,78). Raspon odgovora na svim tvrdnjama kao i skali u celini je u skladu sa očekivanim (od 1 do 5). U prilogu 1 data je deskriptivna statistika pojedinačnih ajtema.

Tabela 15. Skala uslužnog liderstva – deskriptivna statistika i pouzdanost

Uslužno liderstvo	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	Kronbah alfa
	412	3,717	0,782	1,000	5,000	0,81

Psihološki kapital zaposlenih, meren je pomoću PSQ upitnika koji je razvijen od strane Luthansa i sar. (2007), pri čemu je svaka od četiri dimenzije ovog konstrukta (samoeфикаsnost, nada, rezilijentnost i optimizam) opisana putem šest ajtema.

Tabela 16. Skala i subskele psihološkog kapitala - deskriptivna statistika i pouzdanost

Psihološki kapital	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	Kronbah alfa
	412	4,036	0,420	2,583	5,000	0,842
Psycap - samoeфикаsnost	412	4,232	0,706	1,333	5,000	0,872
Psycap – nada	412	4,212	0,600	1,833	5,000	0,775
Psycap - rezilijentnost	412	4,013	0,483	2,167	5,000	0,812
Psycap - optimizam	412	3,687	0,466	2,167	5,000	0,735

Posmatrajući skalu u celini (tabela 16), prosečna ocena iznosi 4, što se smatra vrlo dobrom vrednosti (M=4,04; SD=0,42). Najniže je ocenjena tvrdnja “Kada naiđem na poteškoću na poslu, predstavlja mi problem da pređem preko nje i nastavim dalje sa poslom“ (M=2,43; SD=1,27) i to je jedina tvrdnja koja u proseku ima ocenu 2. Najbolje je ocenjena tvrdnja „Mogu da budem sam, odnosno bez nadzora i pomoći, na poslu ako moram“ (M=4,62; SD=0,65). Raspon odgovora na svim tvrdnjama je u skladu sa očekivanim (od 1 do 5), a na skali u celini je povišen od 2,58 do 5,00. Pouzdanost skale psihološkog kapitala je dobra (Cronbach $\alpha=0,842$).

U proseku, subskala samoeфикаsnosti je ocenjena ocenom 4 (M=4,23; SD=0,71). Najniže je ocenjena tvrdnja „Osećam se samouvereno da učestvujem i doprinosim u diskusijama o strategiji kompanije“ (M=4,05; SD=1,00), a najbolje tvrdnja „Osećam se samouvereno kada iznosim informacije grupi kolega“ (M=4,34; SD=0,88). Pouzdanost subskele samoeфикаsnosti je dobra (Cronbach $\alpha=0,872$).

Subskala nada je ocenjena ocenom 4 ($M=4,21$; $SD=0,60$). Najniže je ocenjena tvrdnja „Ako bih se našao u gužvi na poslu, mogao bih smisliti mnogo načina da se izvučem iz nje“ ($M=3,95$; $SD=1,12$), a najbolje tvrdnja „Postoji mnogo načina da se reši bilo koji problem“ ($M=4,45$; $SD=0,76$). Pouzdanost subskale nada je dobra (Cronbach $\alpha=0,775$).

U proseku, subskala rezilijentnosti je ocenjena ocenom 4 ($M=4,01$; $SD=0,48$). Najniže je ocenjena tvrdnja „Kada naiđem na poteškoću na poslu, predstavlja mi problem da pređem preko nje i nastavim dalje sa poslom“ ($M=2,43$; $SD=1,27$), a najbolje tvrdnja „Mogu da budem sam, odnosno bez nadzora i pomoći, na poslu ako moram“ ($M=4,62$; $SD=0,65$). Pouzdanost subskale rezilijentnosti je iznad granice za dobru pouzdanost od 0,7 (Cronbach $\alpha=0,812$).

U proseku, subskala optimizma je ocenjena ocenom 4 ($M=3,69$; $SD=0,47$). Najniže je ocenjena tvrdnja „Ukoliko nešto može da pođe po zlu po mene na poslu, desiće se“ ($M=2,57$; $SD=1,16$), a najbolje tvrdnja „Pristupam ovom poslu po principu da sve ima svoju pozitivnu stranu“ ($M=4,37$; $SD=0,73$). Pouzdanost subskale optimizma je iznad granice za dobru pouzdanost od 0,7 (Cronbach $\alpha=0,735$). U prilogu 2 se nalazi deskriptivna statistika za sve ajteme.

Merenje zadovoljstva poslom (tabela 17) realizovano je putem skale sastavljene od pet ajtema. Kada se posmatra skala u celini u proseku je ocenjena ocenom 4 ($M=4,07$; $SD=0,85$). Najniže je ocenjena tvrdnja „Istinski uživam u svom poslu“ ($M=3,97$; $SD=1,03$), a najbolje je ocenjena tvrdnja „Moj posao je poprilično interesantan“ ($M=4,22$; $SD=0,93$). Raspon odgovora na svim tvrdnjama, kao i skali u celini je u skladu sa očekivanim (od 1 do 5). Pouzdanost skale zadovoljstva poslom je izuzetno dobra (Cronbach $\alpha=0,924$). U prilogu 3 data je deskriptivna statistika pojedinačnih ajtema.

Tabela 17. Skala zadovoljstva poslom - deskriptivna statistika i pouzdanost

Zadovoljstvo poslom	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	Kronbah alfa
	412	4,068	0,847	1,000	5,000	0,924

Upitnik za merenje angažovanosti poslom sastojao se od tri dimenzije, pri čemu je svaka opisana kroz tri ajtema. Kada se posmatra skala u celini (tabela 18), u proseku je ocenjena ocenom 4 ($M=3,68$; $SD=0,77$). Najniže je ocenjena tvrdnja „Obuzet sam svojim poslom“ ($M=3,33$; $SD=1,12$), a najbolje je ocenjena tvrdnja „Ponosan sam na posao koji radim“ ($M=4,08$; $SD=0,98$). Raspon odgovora na svim tvrdnjama, kao i skali u celini je u skladu sa očekivanim (od 1 do 5). Pouzdanost skale radnog angažovanja je dobra (Cronbach $\alpha=0,891$). U prilogu 4 data je deskriptivna statistika subskala sa pojedinačnim ajtemima.

Tabela 18. Skala angažovanosti poslom - deskriptivna statistika i pouzdanost

Angažovanost poslom	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	Kronbah alfa
	412	3,683	0,766	1,000	5,000	0,891

Za potrebe ispitivanja namere napuštanja organizacije, korišćena je jednodimenzionalna skala sastavljena od šest ajtema. Analizirajući skalu u celini (tabela 19), u proseku je ocenjena ocenom 3 ($M=2,67$; $SD=1,06$). Najniže je ocenjena tvrdnja „Vrlo često su prilike da ostvarim svoje najvažnije radne ciljeve ugrožene“ ($M=2,38$; $SD=1,16$), a najbolje je ocenjena tvrdnja „Nameravam da se raspitam o mogućnostima za nova zaposlenja“ ($M=2,94$; $SD=1,41$). Raspon odgovora na svim tvrdnjama, kao i skali u celini je u skladu sa očekivanim (od 1 do 5). Pouzdanost skale namere napuštanja posla je dobra (Cronbach $\alpha=0,875$). U prilogu 5 data je deskriptivna statistika pojedinačnih ajtema.

Tabela 19. Skala namere napuštanja organizacije - deskriptivna statistika i pouzdanost

Namera napuštanja	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	Kronbah alfa
	412	2,666	1,061	1,000	5,000	0,875

Sindrom sagorevanja poslom, ispitivan je putem Maslahove trodimenzionalne skale, sastavljene od 22 ajtema. Kada se posmatra skala u celini (tabela 20), u proseku je ocenjena ocenom 3 ($M=2,92$; $SD=0,49$). Najniže je ocenjena tvrdnja „Nije me briga šta će se desiti nekim klijentima“ ($M=1,69$; $SD=0,97$), a najbolje je ocenjena tvrdnja „Lako mogu da stvorim opuštenu atmosferu sa svojim klijentima“ ($M=4,24$; $SD=0,80$). Raspon odgovora na svim tvrdnjama koje se odnose na skalu sagorevanja je u skladu sa očekivanim (od 1 do 5). Pouzdanost skale sagorevanja poslom je dobra (Cronbach $\alpha=0,813$). U prilogu 7 data je deskriptivna statistika subskala sa pojedinačnim ajtemima.

Tabela 20. Skala sagorevanja poslom - deskriptivna statistika i pouzdanost

Sagorevanje poslom	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum	Kronbah alfa
	412	2,922	0,493	1,000	5,000	0,813

14.3. KORELACIONA ANALIZA

Da bi se ispitala povezanost posmatranih varijabli: uslužnog liderstva, psihološkog kapitala, namere napuštanja posla, radnog angažovanja, zadovoljstva poslom i sagorevanja, korišćen je Pirsonov koeficijent korelacije, koji je prikazan u Tabeli 21.

Kada se posmatraju skale, postoji značajna povezanost skoro između svih varijabli. Jedino nije značajna povezanost sagorevanja i angažovanost poslom, $p>0,05$. Varijable su međusobno pozitivno povezane. Izuzetak je povezanost namere napuštanja i sagorevanja poslom sa ostalim varijablama. Namera napuštanja posla je jedino pozitivno povezana sa sagorevanjem.

Uslužno liderstvo je pozitivno i umereno povezano sa psihološkim kapitalom ($r=0,414^{**}$), angažovanjem na poslu ($r=0,440^{**}$) i zadovoljstvom poslom ($r=0,453^{**}$), a slabo i negativno je povezano sa namerom napuštanja posla ($r=-0,283^{**}$) i sagorevanje poslom ($r=-,027^{**}$). Pravac i intenzitet korelacionih koeficijenata slični su koeficijentima dobijenim u studiji Gia i sar. (2020).

Tabela 21. Koeficijenti korelacije analiziranih varijabli

	Uslužno liderstvo	Psihološki i Kapital	Namera napuštanja	Angažovanost poslom	Zadovoljstvo poslom	Sagorevanje poslom
Uslužno liderstvo	1					
Psihološki Kapital	,414 ^{**}	1				
Namera napuštanja	-,283 ^{**}	-,185 ^{**}	1			
Angažovanost poslom	,440 ^{**}	,536 ^{**}	-,401 ^{**}	1		
Zadovoljstvo poslom	,453 ^{**}	,476 ^{**}	-,539 ^{**}	,790 ^{**}	1	
Sagorevanje poslom	-,027 ^{**}	-,148 ^{**}	,432 ^{**}	-,044	-,123 ^{**}	1

Napomena: * - $\alpha=0,05$; ** - $\alpha=0,01$

Psihološki kapital je pozitivno i jako povezan sa angažovanjem na poslu ($r=0,536^{**}$), umereno sa zadovoljstvom poslom ($r=0,476^{**}$). Postoji negativna i slaba povezanost između psihološkog kapitala i namere napuštanja posla ($r=-0,185^{**}$) i slaba sa sagorevanjem na poslu ($r=-0,148^{**}$).

Namera napuštanja posla je negativno i jako povezana sa zadovoljstvom na poslu ($r=-0,539^{**}$), a umereno sa angažovanjem na poslu ($r=-0,40^{**}$). Postoji umerena i pozitivna povezanost između namere napuštanja posla i sagorevanja ($r=0,432^{**}$).

Zadovoljstvo poslom je jako i pozitivno povezano sa angažovanjem na poslu ($r=0,790^{**}$). Sagorevanje je negativno i slabo povezano sa zadovoljstvom na poslu ($r=-0,123^{**}$).

Tabela koeficijenata analiziranih varijabli sa subskala psihološkog kapitala, nalazi se u Prilogu 8.

14.4. REGRESIONA ANALIZA

U cilju istraživanja veza između posmatranih varijabli, korišćena je prosta linearna regresiona analiza, putem koje će se ispitati uticaji postavljeni u hipotezama, čija će statistička značajnost biti u intervalu $p<0,01$ i $p<0,05$.

14.4.1. UTICAJ USLUŽNOG LIDERSTVA NA ISHODE POSLOVANJA

Na osnovu prve hipoteze, neophodno je proveriti uticaj uslužnog liderstva, kao prediktorske varijable na zavisnu varijablu, što je u ovom slučaju psihološki kapital zaposlenih (tabela 22).

Tabela 22. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,414	0,171	84,673	0,000

Regresioni model je statistički značajan $F(1, 411)=84,67$; $p=0,00$ (tabela 23). Posmatrajući koeficijent determinacije R^2 , može se zaključiti da uslužno liderstvo objašnjava 17,1% varijanse psihološkog kapitala

Tabela 23. Pojedinačni doprinos prediktora u predviđanju psihološkog kapitala

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Uslužno liderstvo	0,222	0,414	9,202	0,000

Povećanje uslužnog liderstva za jednu standardnu devijaciju ($SD=0,78$) prati povećanje psihološkog kapitala za 0,41 standardne devijacije ($\beta=0,41$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja i uzimajući u obzir statističku značajnost, može se konstatovati da je hipoteza H1: “Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i psihološkog kapitala zaposlenih” **prihvaćena**.

Ovakav rezultat u skladu je sa mnogobrojnim studijama, u kojima je takođe potvrđen uticaj uslužnog liderstva na psihološki kapital zaposlenih (Bouzari & Karatepe, 2017; Barbuto et al., 2014; Hu & Liden, 2011; Searle & Barbuto, 2011; Hu & Liden, 2011; Hartnell & Oke, 2010). Takođe, ovakvim rezultatom, potvrđuje se opšteprihvaćeni stav da uslužno liderstvo kroz pružanje pomoći, ohrabrivanje i uvažavanje svojih sledbenika, doprinosi višem nivou psihološkog kapaciteta i opšteg blagostanja zaposlenih (Clarence et al., 2021; Liden et al., 2008).

Nakon potvrđenog uticaja uslužnog liderstva na psihološki kapital, pristupilo se ispitivanju veze između istog liderskog stila i zadovoljstva poslom. Na osnovu podataka iz Tabele 24, uočava se značajnost modela $F(1,411)=105,637$; $p=0,000$, koji objašnjava 20,5% varijanse.

Tabela 24. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,453	0,205	105,637	0,000

Uvidom u beta koeficijent, iz Tabele 25, uočava se da povećanje uslužnog liderstva za jednu standardnu devijaciju ($SD=0,78$) prati povećanje zadovoljstva poslom za 0,45 standardne devijacije ($\beta=0,45$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H2 “Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i zadovoljstva poslom” je **prihvaćena**.

Tabela 25. Pojedinačni doprinos prediktora u predviđanju zadovoljstva poslom

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Uslužno liderstvo	0,490	0,453	10,278	0,000

Potvrđena hipoteza ide u prilog tvrdnjama pojedinih autora, prema kojima, uslužni lider, svojim participativnim stilom vođenja i etičkim ponašanjem, doprinosi osećaju zadovoljstva zaposlenih (Cheng et al., 2020; Stouten & Liden, 2020). Postojanje pozitivnog uticaja uslužnog liderstva na zadovoljstvo poslom među hotelskim radnicima, kao i među zaposlenima u avio industriji, potvrđeno je kako u studiji Bauera i sar (2019), tako i kod drugih autora koji su se bavili istraživanjem uticaja ovog liderskog stila i pozitivnog ishoda kao što je zadovoljstvo poslom (Ilkhanizadeh i Karatepe, 2018; Ozyilmaz & Cicek, 2015).

Naredna primena proste linearne regresije podrazumevala je ispitivanje uticaja uslužnog liderstva, kao prediktorske varijable, na angažovanost poslom, kao zavisnu varijablu. Analizom vrednosti predstavljenih u Tabeli 26, uočava se značajnost modela $F(1,411)=98,610$; $p=0,000$, koji objašnjava 19,4% varijanse.

Tabela 26. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,440	0,194	98,610	0,000

Na osnovu Tabele 27 uočava se da povećanje uslužnog liderstva za jednu standardnu devijaciju ($SD=0,78$) prati povećanje angažovanosti na poslu za 0,44 standardne devijacije ($\beta=0,44$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H3 “Postoji pozitivan uticaj između uslužnog liderstva i angažovanosti poslom” je **prihvaćena**.

Tabela 27. Pojedinačni doprinos prediktora u predviđanju angažovanosti poslom

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Uslužno liderstvo	0,431	0,440	9,930	0,000

Uticaj uslužnog liderstva na angažovanost poslom potvrđen kroz niz studija (van Dierendonck et al., 2014; Walumbwa et al., 2010). Isticana autonomija u radu, koju obezbeđuje uslužni lider svojim sledbenicima, dovodi do višeg nivoa motivacije istih prilikom realizacije organizacionih

zadataka, što rezultira većom angažovanosti poslom (Aboramadan et al., 2020; Ling et al., 2016; Carter & Baghurst, 2014; De Clercq et al., 2014).

Slični rezultati proizilaze iz studija sprovedenih i u sferi ugostiteljstva, u kojima je dokazano da uslužno liderstvo zadovoljavanjem psiholoških potreba, podstiču angažovanost poslom, što će se direktno odraziti i na poslovne performanse zaposlenih (Kaja & Karatepe, 2020; Chen & Peng, 2019; Huertas – Valdivia et al., 2019).

U cilju ispitivanja potencijalnog uticaja uslužnog liderstva na nameru napuštanja posla, kao i u prethodnim slučajevima, pristupilo se primeni proste linearne regresije. Na osnovu Tabele 28, može se uočiti da je model statistički značajan $F(1, 411)=35,726$; $p=0,00$.

Tabela 28. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,283	0,080	35,726	0,000

Uvidom u nestandardizovani beta koeficijent (Tabela 29), konstatuje se povećanje uslužnog liderstva za jednu standardnu devijaciju ($SD=0,78$) prati smanjenje namere napuštanja posla za 0,28 standardne devijacije ($\beta=-0,28$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H4 “Postoji negativan uticaj između uslužnog liderstva i namere napuštanja organizacije” je **prihvaćena**.

Tabela 29. Pojedinačni doprinos prediktora u predviđanju namere napuštanja posla

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Uslužno liderstvo	-0,384	-0,283	-5,977	0,000

Prema Baviku (2020), uslužno liderstvo se smatra pogodnim liderskim stilom u poslovanju ugostiteljskih organizacija, s obzirom da su zaposleni u hotelima izloženi velikoj količini stresa i iscrpljujućim radnim satima. Uslužni lider kroz osnaživanje i pružanje podrške, kreira takvu radnu atmosferu, u kojoj će potrebe sledbenika biti zadovoljene (Bavik, 2020; Babakus et al., 2010). Ovakav teorijski stav, prema kom uslužno liderstvo podsticanjem pozitivnih utiče na smanjenje negativnih ishoda, kao što je namera napuštanja organizacije, potvrđeno je u okviru ove hipoteze.

Pored prethodno navedenih teorijskih razmatranja, a u kontekstu potvrđivanja hipoteze, moguće je navesti i pojedine studije u kojima je potvrđeno smanjivanje namere odlaska zaposlenih posredstvom uticaja uslužnog lidera (Zhang et al., 2019, Brohi et al., 2018; Bouzari & Karatepe, 2017; Deconinck & Deconinck, 2017; Hakanen & van Dierendonck, 2013).

Prostom linearnom regresijom, izvršeno je i ispitivanja uticaja uslužnog liderstva, kao prediktorske varijable, na zavisnu varijablu sagorevanja poslom (Tabela 30). Ovaj model nije se pokazao kao značajan $F(1, 411)=0,30$; $p=0,58$.

Tabela 30. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,027	0,001	0,303	0,582

Povećanje uslužnog liderstva za jednu standardnu devijaciju (SD=0,78) prati smanjenje sagorevanja za 0,03 standardne devijacije, ali uticaj nije značajan ($\beta=-0,03$; $p=0,58$). Na osnovu dobijenih rezultata (Tabela 31) istraživanja hipoteza H5 “Postoji negativan uticaj između uslužnog liderstva i sagorevanja poslom.” **nije prihvaćena.**

Tabela 31. Pojedinačni doprinos prediktora u predviđanju sagorevanja poslom

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Uslužno liderstvo	-0,017	-0,027	-0,551	0,582

Ovakvi rezultati nisu u skladu sa teorijskim postavkama i sprovedenim studijama (Zhang et al., 2012). Razloge za ovakva odstupanja treba tražiti u nepovoljnim uslovima rada hotelskih radnika, koji su usled preteranog zahteva gostiju, često izloženi velikom stresu i pritiscima. Prema tvrdnjama pojedinih autora, do sagorevanja poslom i pored pozitivnih liderskih stilova, dolazi usled nepravovremenog identifikovanja potencijalnih pretnji po resurse radnika, što implicira nemogućnost akumuliranja adekvatnog broja i gubitak ličnih resursa (Wheeler et al., 2012; Hobfoll & Freedy, 1993).

14.4.2. UTICAJ PSIHOLOŠKOG KAPITALA NA ISHODE POSLOVANJA

Primenom proste linearne regresije, u nastavku će biti ispitan uticaj psihološkog kapitala, kao prediktorske varijable na prethodno pomenute pozitivne i negativne ishode poslovanja.

Značajnost modela uticaja psihološkog kapitala na zavisnu varijablu, zadovoljstvo poslom, može se uočiti na osnovu Tabele 32, gde je Model je značajan, $F(1, 411)=119,79$; $p=0,00$. Psihološki kapital objašnjava 22,6% varijacije zadovoljstva poslom, $R^2=0,226$.

Tabela 32. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,476	0,226	119,787	0,000

Na osnovu vrednosti uz Tabele 33, uočava se da povećanje psihološkog kapitala za jednu standardnu devijaciju (SD=0,42) prati povećanje zadovoljstva poslom za 0,48 standardne devijacije ($\beta=0,48$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H6 “Postoji pozitivan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i zadovoljstva poslom” je **prihvaćena.**

Tabela 33. Pojedinačni doprinos prediktora u zadovoljstva poslom

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Psihološki kapital	0,960	0,476	10,945	0,000

Pozitivan uticaj psihološkog kapitala na zadovoljstvo poslom saglasno je kako teorijskim stavovima pojedinih autora (Bergheim et al., 2015), tako i rezultatima istraživačkih studija (Durrak et al., 2016; Jung & Yoon, 2015; Kaplan & Biks, 2013). Bergheim i sar. (2015) navode da zaposleni sa višim nivoom psihološkog kapitala imaju pozitivnu percepciju prema radnom okruženju, koja doprinosi osećaju zadovoljstva poslom.

Studija Jusufa i Luthansa (2007), takođe ide u prilog potvrđenoj hipotezi, s obzirom da su isti autori dokazali pozitivan uticaj ovog psihološkog konstrukta sa zadovoljstvo poslom. Pojedini autori su dokazali da je zadovoljstvo poslom kod zaposlenih u hotelima, inicirano samo nadom i optimizmom (Jung & Yoon, 2015), odnosno rezilijentnošću i optimizmom (Kaplan & Biks, 2013).

Dalje ispitivanje uticaja psihološkog kapitala kao prediktorske varijable, primenjeno je na zavisnu varijablu angažovanosti poslom. Na osnovu Tabele 34, uočava se da model ima statističku značajnost $F(1, 411)=165,21$; $p=0,00$. Psihološki kapital objašnjava 28,7% varijacije angažovanosti poslom, $R^2=0,287$.

Tabela 34. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,536	0,287	165,208	0,000

Povećanje psihološkog kapitala za jednu standardnu devijaciju ($SD=0,42$) prati povećanje angažovanosti poslom za 0,54 standardne devijacije ($\beta=0,54$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata (Tabela 35) istraživanja, hipoteza H7 “Postoji pozitivan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i angažovanosti poslom” je **prihvaćena**.

Tabela 35. Pojedinačni doprinos prediktora u angažovanju poslom

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Psihološki kapital	0,978	0,536	12,853	0,000

Rezultati brojnih studija idu u prilog potvrđivanju ove hipoteze. Tsaur et al. (2019) nakon sprovedene studije među hotelskim radnicima, ukazali su na pozitivan uticaj psihološkog kapitala i angažovanja poslom. Slični rezultati su dobijeni i u okviru studije sprovedene među bolničkim osobljem na Kipru (Karatepe & Avci, 2017).

Komponente psihološkog kapitala percipiraju kao lični resursi, koji funkcionišu kao motivatori i doprinose angažovanosti zaposlenih, što dokazano rezultira poboljšanim učinkom u obavljanju posla (Bakker & Leiter, 2010; Bakker & Demerouti, 2008). Akumuliranjem psiholoških resursa, zaposleni na frontline pozicijama, biće otporniji prema stresnim situacijama, što istima omogućava viši nivo angažovanosti u realizaciji postavljenih ciljeva (Xanthopoulou et al., 2008; Karatepe & Karadas, 2015; Karatepe & Avci, 2017; Kotze, 2017; Martinez et al., 2019).

U sferi ugostiteljstva, obavljanje svakodnevnih zadataka kroz interakciju sa gostima, podrazumeva izloženost zaposlenih velikoj količini fizičkog i psihičkog umora. Shodno tome, ispitani su uticaji psihološkog kapitala na negativne ishode poslovanje, tj. nameru napuštanja i sagorevanja poslom.

Vrednosti prvog modela su navedeni u Tabeli 36, gde je $F(1, 411)=14,55$; $p=0,00$, pri čemu psihološki kapital objašnjava 3,4% varijanse namere napuštanja.

Tabela 36. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,185	0,034	14,550	0,000

Uvidom u vrednosti iz Tabele 37, uočava se da povećanje psihološkog kapitala za jednu standardnu devijaciju ($SD=0,42$) prati smanjene namere napuštanja posla za 0,19 standardne devijacije ($\beta=-0,185$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja hipoteza H8 “Postoji negativan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i namere napuštanja organizacije” je **prihvaćena**.

Tabela 37. Pojedinačni doprinos prediktora u nameri napuštanja organizacije

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Psihološki kapital	-0,468	-0,185	-3,814	0,000

Dobijeni rezultati su saglasni tvrdnjama i studijama pojedinih autora, prema kojima sinergetski efekat pojedinačnih dimenzija psihološkog kapitala, smanjuje nameru napuštanja organizacije (Wen, 2020; Rivaldi & Sadeli, 2020; Avey et al., 2006).

U okviru studije, sprovedene među nastavnim kadrom, efekat napuštanja posla bio je značajno manji kod zaposlenih sa višim nivoom psihološkog kapitala (Rehman et al., 2017). negativna korelacija psihološkog kapitala i namere napuštanja organizacije, potvrđena je i u okviru studije, sprovedene na teritoriji Južne Koreje (Choi & Lee, 2014). Istraživanje sprovedeno među hotelskim radnicima na teritoriji Rumunije, takođe ukazuje na negativnu korelaciju psihološkog kapitala i namere napuštanja organizacije (Karatepe & Karadas, 2012).

Uticaj psihološkog kapitala na sagorevanje poslom, predstavljano u okviru Tabele 38, čije su vrednosti $F(1, 411)=11,88$; $p=0,00$, što govori da je model statistički značajan.

Tabela 39. Značajnost modela

R	R ²	F	p
0,148	0,022	9,235	0,003

Povećanje psihološkog kapitala za jednu standardnu devijaciju (SD=0,42) prati povećanje sagorevanja za 0,15 standardne devijacije ($\beta=-0,15$; $p=0,00$). Na osnovu dobijenih rezultata iz Tabele 40, hipoteza H9 “Postoji negativan uticaj između psihološkog kapitala zaposlenih i sagorevanja poslom” je **prihvaćena**.

Tabela 40. Pojedinačni doprinos prediktora u sagorevanju poslom

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (B)	Standardizovani beta koeficijent (β)	t	Sig. (p)
Psihološki kapital	-0,174	-0,148	3,039	0,003

Ovakav rezultat je dosledan i u korelaciji sa teorijskim stavovima da sposobnost zaposlenih u akumuliranju kognitivnih resursa, doprinosi jačanju njihovom psihološkom kapaciteta i kreiranju pozitivnih stavova, što ih dodatno ojačava prilikom suočavanja sa preprekama na poslu (Avey & Jensen, 2009; Bandura, 1997). Na ovaj način, dolazi do određene modifikacije radnog okruženje, pri čemu zaposleni sa većom količinom psihološkog kapitala, bili manje izloženi sindromu sagorevanja, a samim tim i namerom za napuštanje organizacije (Maslach & Leiter, 2008; Luthans et al., 2008). Rezultati istraživačke studije sprovedene među hotelskim radnicima na Tajvanu, predstavlja samo jednu u nizu studije u okviru kojih je dokazano da zaposleni sa izraženijim psihološkim kapacitetom, imaju znatno manje namere napuštanja i stvarni odlazak iz organizacije (Lin, 2013).

14.5. JEDNOFAKTORSKA ANALIZA VARIJANSE

U cilju daljeg nastavka istraživanja, pristupilo se jednofaktorskoj analizi varijansi, kako bi se ispitali potencijalni uticaji nezavisnih varijabli, u ovom slučaju faktora (pol, hijerarhijski nivo pozicije i lokacija hotelskih objekata) prema zavisnim varijablama.

Da bi se testirala razlika između muškaraca i žena po uslužnom liderstvu, psihološkom kapitalu, nameri napuštanja posla, radnom angažovanju, zadovoljstvu poslom i sagorevanju korišćen je t test za nezavisne uzorke. Nezavisna varijabla je pol, a zavisne varijable su psihološki kapital, namera napuštanja posla, radno angažovanje, zadovoljstvo poslom i sagorevanje.

Ne postoji statistički značajna razlika ($p<0,05$) između muškaraca i žena po uslužnom liderstvu, psihološkom kapitalu, nameri napuštanja posla, radnom angažovanju, zadovoljstvu poslom i sagorevanju. Shodno nestatističkoj značajnosti i maloj vrednosti eta kvadrata, $\eta^2<0,01$, nije postojala potreba za naknadnim testovima.

Tabela 41. Jednofaktorska analiza varijanse

Dimenzija	Pol	N	M	SD	t	p	η^2
Uslužno liderstvo	Muško	174	3,768	0,756	1,149	0,251	0,003
	Žensko	238	3,679	0,801			
Psihološki kapital	Muško	174	4,052	0,411	0,665	0,506	0,001
	Žensko	238	4,024	0,426			
Namera napuštanja	Muško	174	2,711	1,093	0,734	0,463	0,001
	Žensko	238	2,633	1,038			
Angažovanost poslom	Muško	174	3,670	0,763	-0,286	0,775	0,000
	Žensko	238	3,692	0,770			
Zadovoljstvo poslom	Muško	174	4,034	0,842	-0,685	0,494	0,001
	Žensko	238	4,092	0,852			
Sagorevanje poslom	Muško	174	2,938	0,472	0,553	0,580	0,001
	Žensko	238	2,911	0,507			

Nepostojanje razlike sa aspekta pola prema ispitivanim varijablama, saglasno je pojedinim istraživačkim studijama (Wang & Tseng, 2019; Dilig-Ruiz et al, 2018; Kara & Uysal, 2018; Lundqvist et al., 2013; Barbuto & Gifford, 2010).

Naredno testiranje razlika izvršeno je prema hijerarhijskom nivou pozicije po uslužnom liderstvu, psihološkom kapitalu, nameri napuštanja posla, angažovanosti i zadovoljstvo poslom, kao i sindroma sagorevanja. Da bi se proverilo između kojih grupa ispitanika postoje razlike korišćen je post hoc Tukey test. Veličina efekta je računata preko eta kvadrata po sledećoj formuli:

$$\eta^2 = \text{zbir kvadrata odstupanja različitih grupa/ukupan zbir kvadrata.}$$

Pretpostavka za upotrebu ovog testa o jednakosti varijanse je proverena Levenovim testom ($p > 0,05$), pri čemu vrednosti istog ni za jednu varijablu nisu narušene (Tabela 42).

Tabela 42. Test homogenosti varijanse

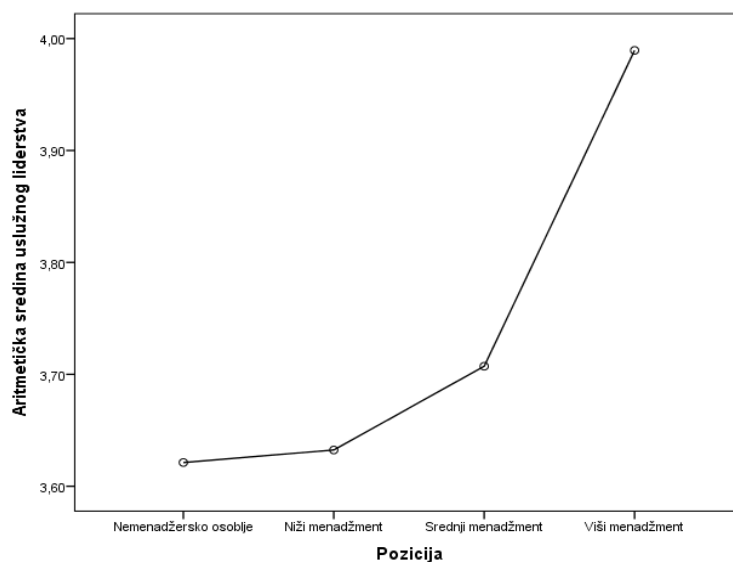
Dimenzije	Levenov test
Uslužno liderstvo	,745
Psihološki kapital	,502
Namera odlaska	,264
Angažovanost poslom	,802
Zadovoljstvo poslom	1,389
Sagorevanje poslom	,910

Na osnovu Tabele 43. uočava se da postoji statistički značajna razlika u uslužnom liderstvu između pozicija različitog hijerarhijskog nivoa, $F(3, 411)=4,46$, $p=0,00$. Prosečna razlika u skorovima između ovih grupa je mala, $\eta^2=0,03$ (Cohen, 1988 str. 284).

Tabela 43. Razlika hijerarhijske pozicije prema uslužnom liderstvu

Dimenzije	Hijerarhijski nivo pozicije	N	M	SD	F	Sig.	η^2
Uslužno liderstvo	Nemenadžersko osoblje	155	3,621	0,762	4,456	0,004	0,032
	Niži menadžment	75	3,632	0,719			
	Srednji menadžment	101	3,707	0,858			
	Viši menadžment	81	3,989	0,727			
	Ukupno	412	3,717	0,782			

Viši menadžment ($M=3,99$, $SD=0,73$) se značajno razlikuje po oceni uslužnog liderstva od nižeg menadžmenta ($M=3,63$; $SD=0,72$) i od nemenadžerskog osoblja ($M=3,62$; $SD=0,76$), $p<0,05$. Naknadnim testovima, utvrđeno je da razlike u uslužnom liderstvu između višeg i srednjeg menadžmenta, kao i nemenadžerskog osoblja i srednjeg i nižeg menadžmenta nisu značajne, $p>0,05$.



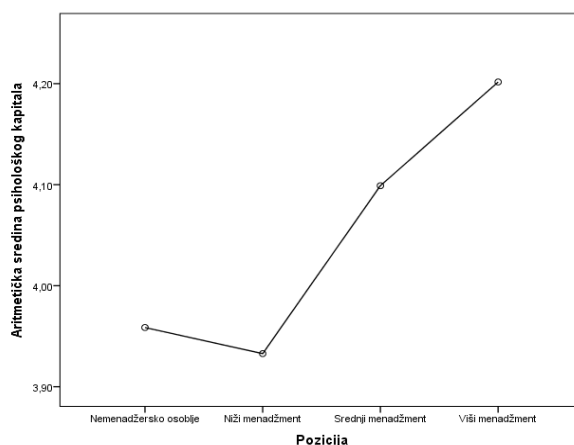
Grafikon 1. Srednje vrednosti uslužnog liderstva prema hijerarhijskom nivou pozicije

Postoji statistički značajna razlika u psihološkom kapitalu između pozicija različitog hijerarhijskog nivoa, $F(3, 411)=8,70$, $p=0,00$. Uvidom u vrednosti iz Tabele 44, uočava se da je prosečna razlika u skorovima između ovih grupa umerena, $\eta^2=0,06$.

Tabela 44. Razlika hijerarhijske pozicije prema psihološkom kapitalu

Dimenzije	Hijerarhijski nivo pozicije	N	M	SD	F	Sig.	η^2
Psihološki kapital	Nemenadžersko osoblje	155	3,959	0,407	8,699	0,000	0,060
	Niži menadžment	75	3,933	0,385			
	Srednji menadžment	101	4,099	0,424			
	Viši menadžment	81	4,202	0,412			
	Ukupno	412	4,036	0,420			

Viši menadžment ($M=4,20$, $SD=0,41$) se značajno razlikuje po oceni psihološkog kapitala od nižeg menadžmenta ($M=3,93$; $SD=0,39$) i od nemenadžerskog osoblja ($M=3,96$; $SD=0,41$), $p<0,05$. Razlike u psihološkom kapitalu između višeg i srednjeg menadžmenta, kao i nemenadžerskog osoblja i srednjeg i nižeg menadžmenta nisu značajne, $p>0,05$.



Grafikon 2. Srednje vrednosti psihološkog kapitala prema hijerarhijskom nivou pozicije

Postoji statistički značajna razlika u nameri napuštanja posla između pozicija različitog hijerarhijskog nivoa, $F(3, 411)=3,37$, $p=0,02$. Prosečna razlika u skorovima između ovih grupa je mala, $\eta^2=0,02$ (45).

Tabela 45. Razlika hijerarhijske pozicije prema nameri napuštanja

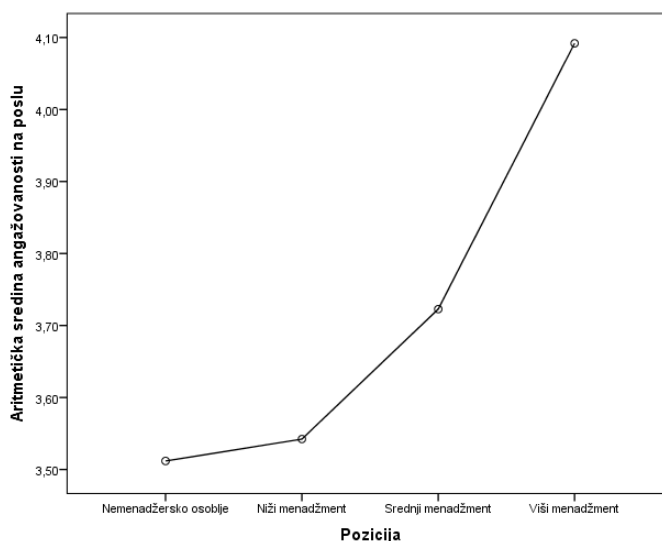
Dimenzije	Hijerarhijski nivo pozicije	N	M	SD	F	Sig.	η^2
Namera napuštanja	Nemenadžersko osoblje	155	2,723	1,087	3,373	0,018	0,024
	Niži menadžment	75	2,760	1,000			
	Srednji menadžment	101	2,774	1,052			
	Viši menadžment	81	2,335	1,026			
	Ukupno	412	2,666	1,061			

Postoji statistički značajna razlika u angažovanosti poslom između pozicija različitog hijerarhijskog nivoa, $F(3, 411)=12,12$, $p=0,00$. Prosečna razlika u skorovima između ovih grupa je umerena, $\eta^2=0,08$ (Tabela 46).

Tabela 46. Razlika hijerarhijske pozicije prema angažovanosti poslom

Dimenzije	Hijerarhijski nivo pozicije	N	M	SD	F	Sig.	η^2
Angažovanost poslom	Nemenadžersko osoblje	155	3,512	0,796	12,121	0,000	0,082
	Niži menadžment	75	3,542	0,702			
	Srednji menadžment	101	3,723	0,733			
	Viši menadžment	81	4,092	0,648			
	Ukupno	412	3,683	0,766			

Viši menadžment ($M=4,09$, $SD=0,65$) se značajno razlikuje po angažovanosti na poslu od srednjeg menadžmenta ($M=3,72$; $SD=0,73$), nižeg menadžmenta ($M=3,54$; $SD=0,70$) i nemenadžerskog osoblja ($M=3,51$; $SD=0,80$), $p<0,05$. Razlike između ostalih grupa nisu značajne, $p>0,05$.



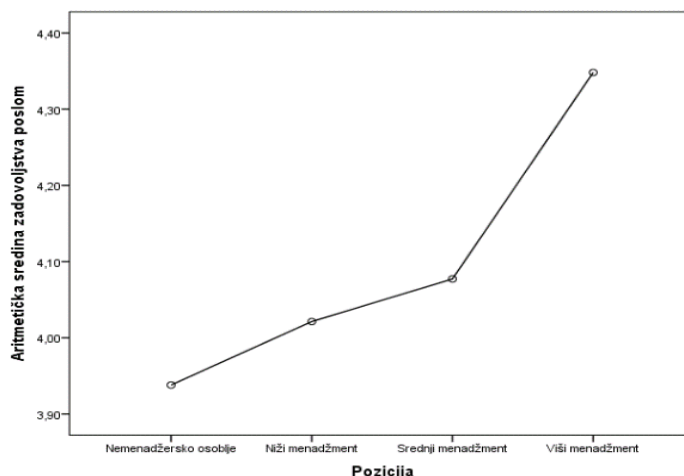
Grafikon 3. Srednje vrednosti angažovanosti poslom prema hijerarhijskom nivou pozicije

Postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu poslom između pozicija različitog hijerarhijskog nivoa, $F(3, 411)=4,35$, $p=0,00$. Prosečna razlika u skorovima između ovih grupa je mala, $\eta^2=0,03$ (47).

Tabela 47. Razlika hijerarhijske pozicije prema zadovoljstvu poslom

Dimenzije	Hijerarhijski nivo pozicije	N	M	SD	F	Sig.	η^2
Zadovoljstvo poslom	Nemenadžersko osoblje	155	3,938	0,912	4,349	0,005	0,031
	Niži menadžment	75	4,021	0,857			
	Srednji menadžment	101	4,077	0,836			
	Viši menadžment	81	4,348	0,649			
	Ukupno	412	4,068	0,847			

Viši menadžment (M=4,38, SD=0,65) se značajno razlikuje po zadovoljstvu poslom od nemenadžerskog osoblja (M=3,94; SD=0,91), $p=0,00$. Razlike između ostalih grupa nisu značajne, $p>0,05$.



Grafikon 4. Srednje vrednosti zadovoljstva poslom prema hijerarhijskom nivou pozicije

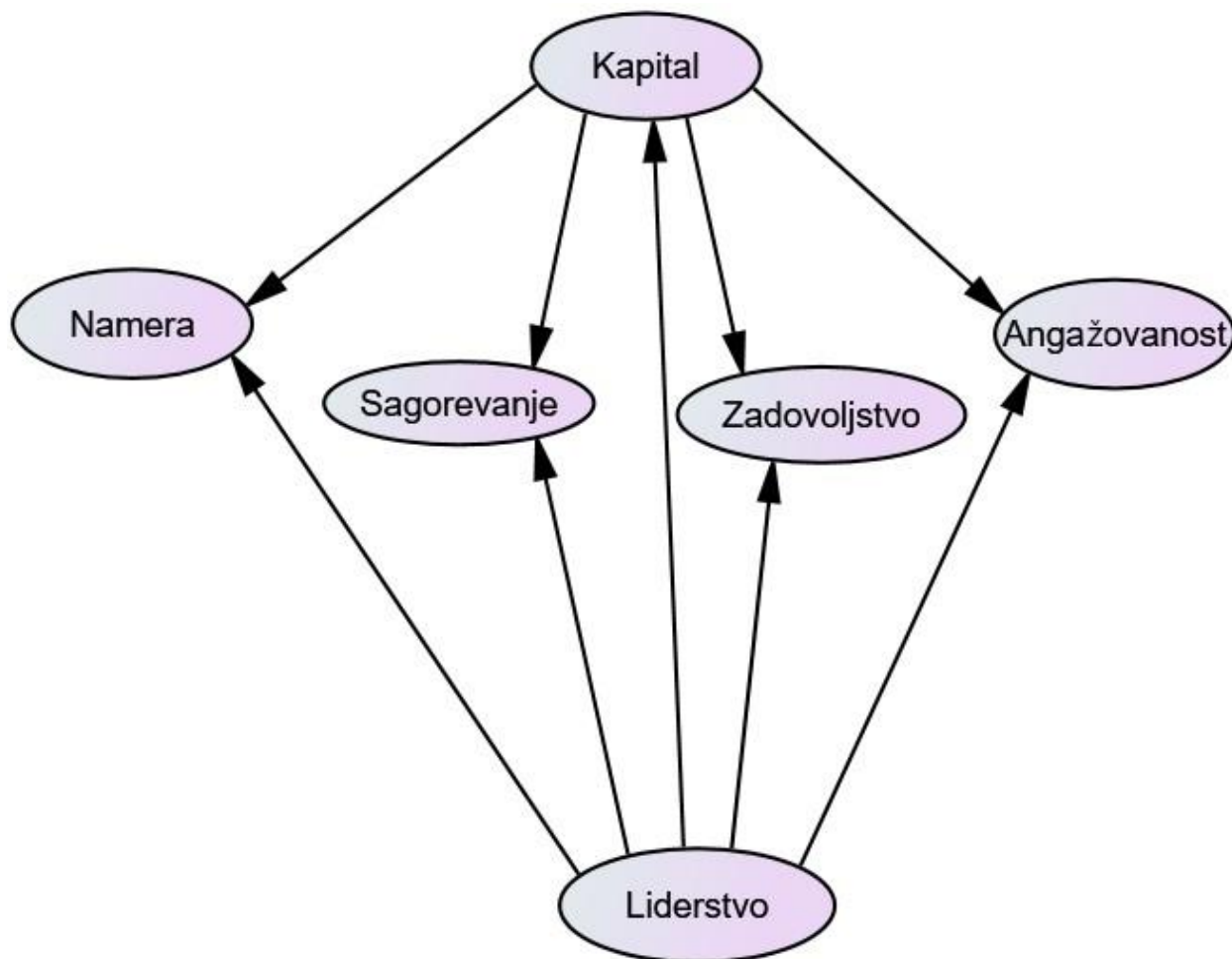
Ne postoji statistički značajna razlika u sagorevanju poslom između pozicija različitog hijerarhijskog nivoa, $F(3, 411)=0,346$, $p=0,792$. Prosečna razlika u skorovima između ovih grupa je mala, $\eta^2=0,03$ (48).

Tabela 48. Razlika hijerarhijske pozicije prema sagorevanju poslom

Dimenzije	Hijerarhijski nivo pozicije	N	M	SD	F	Sig.	η^2
Sagorevanja poslom	Nemenadžersko osoblje	155	2,934	0,482	0,346	0,792	0,003
	Niži menadžment	75	2,870	0,421			
	Srednji menadžment	101	2,932	0,570			
	Viši menadžment	81	2,937	0,475			
	Ukupno	412	2,922	0,493			

14.6. MODELOVANJE STRUKTURALNIM JEDNAČINAMA

U svrhe daljeg istraživačkog rada, kreiran je model na bazi teorijskih osnova (šema 1), putem kojeg su, nakon respecifikacije, analizirane putanje sa ciljem ispitivanja hipoteza H1 – H9. Ponovno ispitivanja se ogledao u činjenici što regresiona analiza predstavlja jednostavniji vid statističke provjere ispitivanja uticaja između varijabli, stoga se pristupilo kreiranju modela sa ciljem ispitivanja istih u znatno složenijim uslovima.

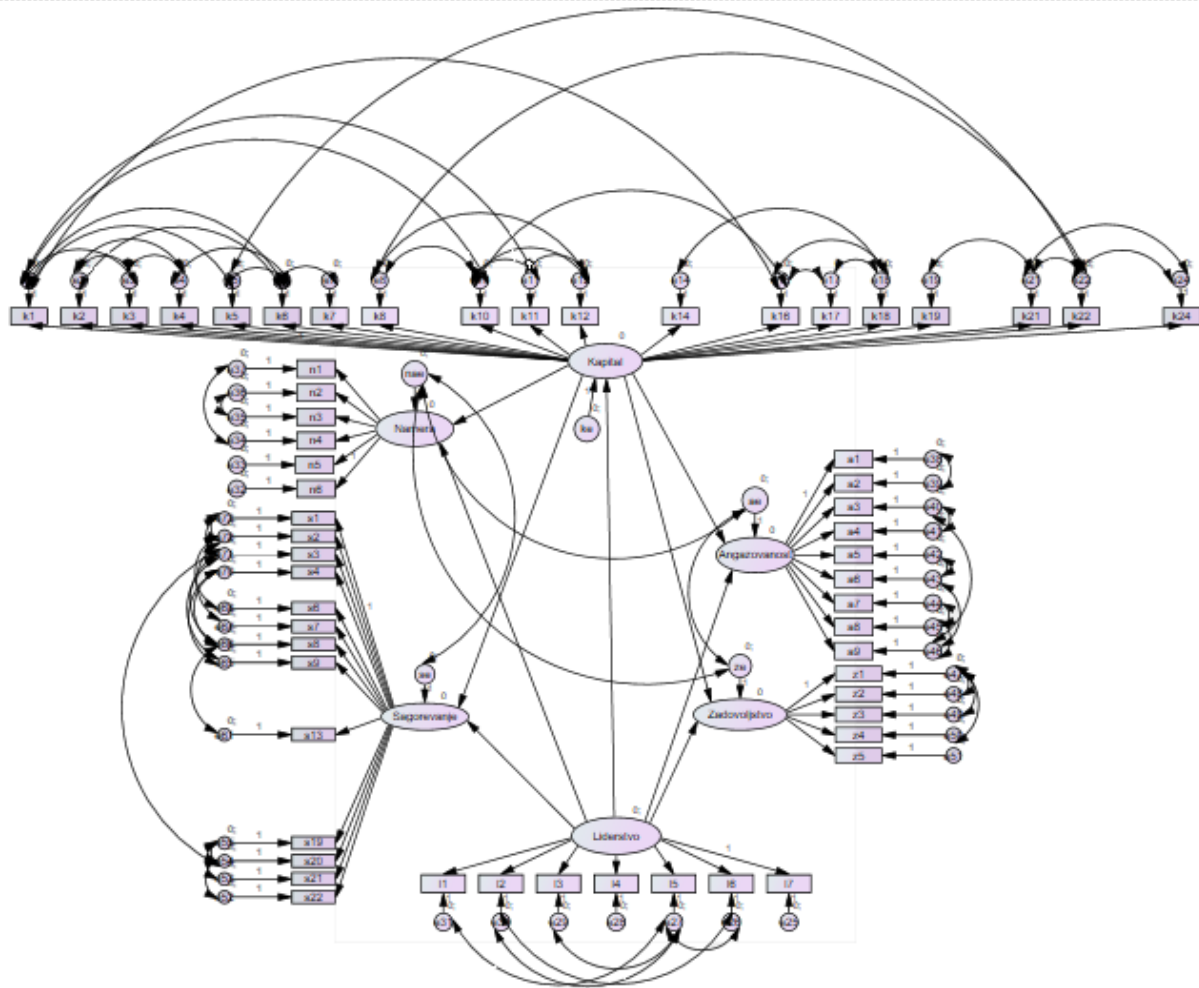


Šema 1. Predlog modela na bazi teorijskih osnova

Iako inicijalni model, nije pokazivao dobre osobine, izvršena je njegova respecifikacija, koja nije podrazumevala dodavanje novih faktora, već su u model uključivani parametri koje program predlagao na osnovu vrednosti indikatora modifikacije i matrice (Byrne, 2013). Novonastali model je podrazumevao izbacivanje 14 ajtema, čiji je loading bio ispod 0,4, koji je uzet kao kritična vrednost za značajan loading parametra na faktor (Timothy, 2015 str. 15).

Procena parametara u okviru modela, podrazumevalo je primenu softverskog paketa AMOS v.21. Mere modela su ocenjivane na osnovu χ^2 testa i pokazatelja RMSEA i njegovog 90% intervala poverenja, CMIN/df i CFI. Model je prihvatljiv ako se vrednosti ovih pokazatelja nalaze u sledećim granicama (Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999):

- χ^2 - treba da bude beznačajan, tj. $p > 0.05$ RMSEA ≤ 0.08
- 90% CI RMSEA ≤ 0.08
- CMIN/DF između 1 i 3
- CFI (≥ 0.90)



Šema 2. Međusobni uticaji u okviru modela

Dobijene vrednosti pokazatelja su: $\chi^2(1579) = 3003,651$, $p=0.000$, RMSEA = 0.047, LO 90 = 0.044, HI 90 = 0.049, CMIN/DF = 1,902, CFI = 0.912.

Na osnovu dobijenih vrednosti vidimo da je opšti indikator χ^2 statistički značajan, što govori da model ne odgovara. Međutim, kod ovako velikog broja stepeni slobode χ^2 nije pouzdan, pa je bolje

osloniti se na ostale pokazatelje. Pokazatelj RMSEA ima vrednost koja označava odličan model (<0.06). Isto se odnosi i na interval poverenja ovog pokazatelja koji se u potpunosti nalazi ispod kritične vrednosti od 0.08. To znači da model odlično odgovara populaciji. Pokazatelj CMIN/DF je unutar granica koje označavaju dobar model, kao i CFI koji predstavlja reprezent prihvatljivosti modela. Nakon respecifikacije u modelu nema lokalnih problematičnih mesta. Možemo konstatovati da model dobro reprodukuje originalnu matricu varijansi/kovarijansi te da je prihvatljiv (šema 2).

U sledećoj tabeli 49 su prikazani standardizovani koeficijenti veze između latentnih varijabli i stavki na koje one imaju uticaj (loadings), njihove standardne greške i interval poverenja.

Tabela 49. Vrednosti standardizovanih koeficijenata između varijabli

Kod	Stavke	Loading	S.E.	low 95%	high 95%	p
	Uslužno liderstvo					
11	1. Moj menadžer može da mi kaže (ukaže) ukoliko nešto u vezi sa poslom nije u redu.	0,445	0,071	0,306	0,584	***
12	2. Moj menadžer postavlja razvoj moje karijere kao prioritet.	0,675	0,124	0,432	0,918	***
13	3. Tražio bih pomoć od svog menadžera ako bih imao lični problem.	0,486	0,117	0,257	0,715	***
14	4. Moj menadžer naglašava važnost vraćanja zajednici.	0,720	0,100	0,524	0,916	***
15	5. Moj menadžer postavlja moje najbolje interese ispred svojih.	0,654	0,121	0,417	0,891	***
16	6. Moj menadžer mi daje slobodu da se nosim sa teškim situacijama na način za koji smatram da je najbolji.	0,648	0,099	0,454	0,842	***
17	7. Moj menadžer ne bi kompromitovao etičke principe u cilju postizanja uspeha.	0,647				
	Psihološki kapital					
k1	1. Osećam se samouvereno kada analiziram dugoročan problem kako bih pronašao njegovo rešenje.	0,573				
k2	2. Osećam se samouvereno prilikom predstavljanja svog područja posla na sastancima sa menadžmentom.	0,575	0,119	0,342	0,808	***
k3	3. Osećam se samouvereno da učestvujem i doprinosim u diskusijama o strategiji kompanije.	0,604	0,129	0,351	0,857	***
k4	4. Osećam se samouvereno pomažući u postavljanju ciljeva u svom području posla.	0,602	0,110	0,386	0,818	***

k5	5. Osećam se samouvereno prilikom kontaktiranja ljudi van kompanije za koju radim (npr. dobavljači, mušterije) kako bih razgovarao o problemima.	0,508	0,117	0,279	0,737	***
k6	6. Osećam se samouvereno kada iznosim informacije grupi kolega.	0,553	0,108	0,341	0,765	***
k7	7. Ako bih se našao u gužvi na poslu, mogao bih smisliti mnogo načina da se izvučem iz nje.	0,402	0,141	0,126	0,678	***
k8	8. Trenutno sledim svoje radne ciljeve sa punom energijom i pažnjom.	0,634	0,133	0,373	0,895	***
k10	10. Trenutno vidim sebe kao veoma uspešnog na poslu.	0,741	0,142	0,463	1,019	***
k11	11. Mogu da smislim bezbroj načina kako bih ispunio svoje trenutne radne ciljeve.	0,642	0,120	0,407	0,877	***
k12	12. Trenutno ispunjavam radnje ciljeve koje sam sebi zadao.	0,545	0,102	0,345	0,745	***
k14	14. Obično pronađem neki način da se izborim sa poteškoćama na poslu.	0,510	0,083	0,347	0,673	***
k16	16. Stresne stvari na poslu obično dobro podnosim.	0,523	0,135	0,258	0,788	***
k17	17. Mogu da se nosim sa teškim trenucima na poslu jer sam ranije iskusio poteškoće.	0,415	0,114	0,192	0,638	***
k18	18. Osećam da mogu da se nosim sa više stvari istovremeno na svom poslu	0,474	0,094	0,290	0,658	***
k19	19. Kada su mi stvari na poslu neizvesne, obično očekujem najbolje.	0,528	0,125	0,283	0,773	***
k21	21. Uvek gledam pozitivnu stranu stvari koje se odnose na moj posao.	0,575	0,115	0,350	0,800	***
k22	22. Optimista sam u pogledu onoga što će mi se desiti u budućnosti, što se tiče posla.	0,541	0,109	0,327	0,755	***
k24	24. Pristupam ovom poslu po principu da sve ima svoju pozitivnu stranu.	0,449	0,095	0,263	0,635	***
	Namera napuštanja posla					
n1	1. Nameravam da se raspitam o mogućnostima za nova zaposlenja.	0,774	0,227	0,329	1,219	***
n2	2. Moj trenutni posao ne pokriva meni važne lične potrebe.	0,707	0,208	0,299	1,115	***
n3	3. Vrlo često su prilike da ostvarim svoje najvažnije radne ciljeve ugrožene.	0,655	0,166	0,330	0,980	***
n4	4. Nameravam da tražim posao kod drugog poslodavca.	0,895	0,236	0,432	1,358	***

n5	5. Povremeno razmišljam da napustim ovu organizaciju.	0,910	0,249	0,422	1,398	***
n6	6. Često razmišljam o tome da postanem preduzetnik.	0,401				
	Angažovanost poslom					
a1	1. Na poslu osećam da pucam od energije.	0,687				
a2	2. Na poslu se osećam snažno i energično.	0,712	0,042	0,630	0,794	***
a3	3. Oduševljen sam svojim poslom.	0,862	0,083	0,699	1,025	***
a4	4. Moj posao me inspiriše.	0,876	0,085	0,709	1,043	***
a5	5. Nakon što ustanem ujutru, rado odlazim na posao.	0,755	0,087	0,584	0,926	***
a6	6. Srećan sam kada puno radim.	0,473	0,091	0,295	0,651	***
a7	7. Ponosan sam na posao koji radim.	0,772	0,080	0,615	0,929	***
a8	8. Obuzet sam svojim poslom.	0,490	0,088	0,318	0,662	***
a9	9. Zanesem se kada radim.	0,462	0,084	0,297	0,627	***
	Zadovoljstvo poslom					
z1	1. Smatram svoj posao prijatnim.	0,727				
z2	2. Prilično sam zadovoljan svojim trenutnim poslom.	0,826	0,068	0,693	0,959	***
z3	3. Bez imalo sumnje volim svoj posao.	0,894	0,074	0,749	1,039	***
z4	4. Moj posao je poprilično interesantan.	0,818	0,076	0,669	0,967	***
z5	5. Istinski uživam u svom poslu.	0,921	0,080	0,764	1,078	***
	Sagorevanje poslom					
s1	1. Osećam se emocionalno iscrpljeno zbog svog posla.	0,644				
s2	2. Osećam se iscrpljeno na kraju radnog dana.	0,610	0,067	0,479	0,741	***
s3	3. Osećam se umorno kada ustanem ujutru i znam da moram da se suočim sa još jednim danom na poslu.	0,763	0,079	0,608	0,918	***
s4	4. Rad sa ljudima po ceo dan za mene predstavlja pravi napor.	0,641	0,087	0,470	0,812	***
s6	6. Osećam se frustrirano zbog svog posla.	0,773	0,080	0,616	0,930	***
s7	7. Osećam da previše radim na svom poslu.	0,551	0,085	0,384	0,718	***
s8	8. Direktna rad sa ljudima mi stvara veliki stres.	0,603	0,085	0,436	0,770	***
s9	9. Osećam da sam na izmaku snage.	0,751	0,089	0,577	0,925	***
s13	13. Osećam se veoma energično.	-0,434	0,066	-0,563	-0,305	***

s19	19. Postao sam bezosećajni i okrutniji prema ljudima otkako radim ovaj posao.	0,455	0,080	0,298	0,612	***
s20	20. Brinem se da me ovaj posao emotivno zatvara i očvršćava.	0,627	0,091	0,449	0,805	***
s21	21. Nije me briga šta će se desiti nekim klijentima.	0,436	0,066	0,307	0,565	***
s1	1. Osećam se emocionalno iscrpljeno zbog svog posla.	0,644				

Iz tabele se vidi da su svi indikatori statistički značajni. Na osnovu rezultata poboljšanog modela se vidi da postoji pozitivna i jaka korelacija između reziduala latentnih varijabli Angažovanosti i Zadovoljstva na poslu ($r=0,838$), i umerena između Namere napuštanja i Sagorevanja ($r=0,421$) što ukazuje na eksterni uticaj koji dovodi do zajedničkih varijacija dva faktora. Postoji negativna i umerena korelacija između reziduala latentnih varijabli Namere napuštanja i Zadovoljstva na poslu ($r=-0,346$), i slaba između Namere napuštanja i Angažovanosti ($r=-0,249$) što takođe ukazuje na eksterni uticaj koji dovodi do zajedničkih varijacija dva faktora.

Na dalje, pristupilo se testiranju hipoteza H1 – H9, putem testiranja značajnosti putanje, pri čemu su dobijeni ukupni i parcijalni uticaji egzogenih na endogene varijable (Tabela 50).

Tabela 50. Testiranje hipoteza putem modela

Putanja	Direktan efekat	Indirektan efekat	Ukupan efekat	Značajnost
Uslužno liderstvo → Psihološki kapital	0,555	0,000	0,555	***
Uslužno liderstvo → Zadovoljstvo poslom	0,276	0,254	0,530	***
Uslužno liderstvo → Angažovanost poslom	0,227	0,311	0,539	***
Uslužno liderstvo → Sagorevanje poslom	-0,109	-0,206	-0,316	0,127
Uslužno liderstvo → Namera napuštanja posla	-0,207	-0,159	-0,366	***
Psihološki kapital → Zadovoljstvo poslom	0,458	0,000	0,458	***
Psihološki kapital → Angažovanost poslom	0,561	0,000	0,561	***
Psihološki kapital → Sagorevanje poslom	-0,286	0,000	-0,286	***
Psihološki kapital → Namera napuštanja posla	-0,372	0,000	-0,372	***

Na osnovu prezentovanih rezultata potvrđuje se hipoteza H1, tj. postoji statistički značajan pozitivan efekat uslužnog liderstva na psihološki kapital ($\beta=0,555$). Ovaj uticaj je umerenog intenziteta, pri čemu je potvrđivanje hipoteze H1 saglasno istraživačkoj studiji koju su sproveli Buzari i Karatepe (2017). Ispitivanje odnosa uslužnog liderstva i psihološkog kapitala, putem modela, u okviru prethodno navedene studije, beta koeficijent je iznosi 0,30.

Potvrđuje se hipoteza H2, tj. postoji statistički značajan pozitivan efekat uslužnog liderstva na zadovoljstvo poslom. Ukupan efekat je sastavljen iz direktnog efekta ($\beta=0,276$) uslužnog liderstva na zadovoljstvo poslom i indirektnog efekta ($\beta=0,254$) preko uticaja uslužnog liderstva na psihološki kapital zaposlenih i iznosi ($\beta=0,530$). Uticaj je umerenog intenziteta. Iako su pojedine studije ukazale na nepostojanje statističke značajnosti između uslužnog liderstva i zadovoljstva poslom (González & Garazo, 2008), kao i odsustvo direktnog efekta, već samo indirektnog (Mayer et al., 2008), dobijeni rezultati su u skladu sa nizom drugih studija u okviru kojih je ovaj odnos potvrđen i statistički značajan (Nisa et al., 2019; Ozyilmaz & Cicek, 2015; Van Dierendonck, 2011).

Potvrđuje se hipoteza H3, tj. postoji statistički značajan pozitivan efekat između uslužnog liderstva na angažovanost na poslu. Ukupan efekat iznosi $\beta=0,539$ i sastoji se iz direktnog uticaja uslužnog liderstva na angažovanost na poslu ($\beta=0,227$) i indirektnog uticaja uslužnog liderstva preko psihološkog kapitala zaposlenih ($\beta=0,311$). Na osnovu dobijenih vrednosti, potvrđeni uticaj je umerenog intenziteta. Dobijeni rezultati su u skladu pojedinih studija, u okviru kojih je potvrđen direktan uticaj uslužnog liderstva na angažovanost poslom (Aboramadan et., 2020; Khan et al., 2019; Huerta – Valdivia et al., 2019).

Potvrđuje se hipoteza H4, tj. postoji statistički značajan negativan uticaj uslužnog liderstva na nameru napuštanja poslom. Ukupan efekat iznosi $\beta=-0,366$, a sastoji se od direktnog uticaja ($\beta=-0,207$) i indirektnog uticaja preko psihološkog kapitala zaposlenih ($\beta=-0,159$). Uticaj je slabog intenziteta. Rezultati pojedinih studija u okviru kojih su ispitivani odnosi uslužnog liderstva i namere odlaska su u skladu sa potvrđenom hipotezom (Brohi et al. 2021; Jang & Kandampully, 2018; Deconinck & Deconinck, 2017; Hunter et al., 2013)

Hipoteza H5 ne može da se potvrdi, pošto identifikovani uticaj uslužnog liderstva na sagorevanje na poslu nije statistički značajan. Ista hipoteza nije potvrđena ni tokom ispitivanja odnosa u okviru regresione analize.

Potvrđuje se hipoteza H6. Postoji statistički značajan pozitivan uticaj, umerenog intenziteta psihološkog kapitala zaposlenih na zadovoljstvo poslom ($\beta=0,458$). Ovakav rezultat saglasan je rezultatima studija pojedinih istraživača (Durrah et al., 2016; Abbas et al., 2014; Mello, 2012). U okviru studije sprovedene u hotelima visoke kategorije, rezultati pokazuju da psihološki kapital pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom. Takođe, pojedine studije su pokazale da su nada i optimizam imali značajan efekat na zadovoljstvo poslom (Jung & Yoon, 2015), dok su rezultati druge studije pokazali da rezilijentnost i optimizam, kao ključne komponente psihološkog kapitala, dovode do zadovoljstva zaposlenih u hotelu (Kaplan & Bickes, 2013).

Potvrđuje se hipoteza H7. Postoji statistički značajan pozitivan uticaj umerenog intenziteta psihološkog kapitala zaposlenih na angažovanost na poslu ($\beta=0,561$). Dobije rezultat je dosledan i u skladu sa rezultatima sprovedenih studija (Zen et al., 2022; Boamah & Laschinger, 2015; Nigah et al., 2012). Takođe, pozitivan i direktan uticaj psihološkog kapitala na angažovanost poslom, dokazan je u okviru studije sprovedene među front-line hotelskim radnicima (Paek et al., 2015).

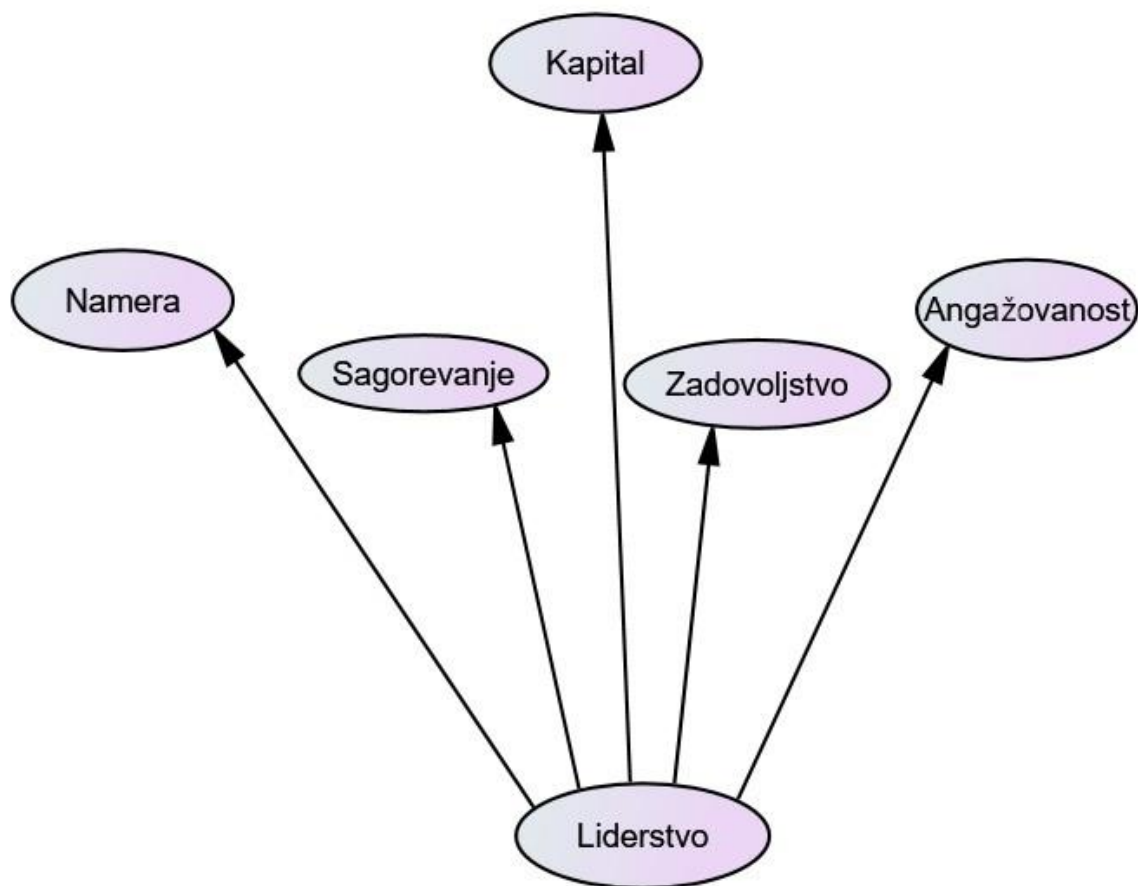
Potvrđuje se hipoteza H8. Postoji statistički značajan negativan uticaj slabog intenziteta psihološkog kapitala zaposlenih na nameru napuštanja posla ($\beta=-0,286$). (Wen, 2020; Choi & Lee, 2014; Karatepe & Karadas 2012). Rezultati studije iz sfere uslužnog sektora, ukazuju takođe na statistički značajan i negativan uticaj između psihološkog kapitala i namere napuštanja organizacije (Gupta & Shaheen, 2017). Statistički značajan indirektan uticaj psihološkog kapitala na nameru napuštanja potvrđen je takođe u jednoj od niza studija koje su ispitale ovaj odnos (Yan et al., 2021).

Potvrđuje se hipoteza H9. Postoji statistički značajan negativan uticaj slabog intenziteta psihološkog kapitala zaposlenih na sagorevanje poslom ($\beta=-0,372$). Ispitivanje uticaja psihološkog kapitala na sagorevanje poslom, predstavlja vrlo atraktivnu temu u istraživačkim krugovima, stoga i je realizovano veliki broj istraživačkih studija. Analizom istih, može se konstatovati da je potvrđivanje negativnog uticaja između psihološkog kapitala i sagorevanja poslom, saglasno velikom broju studija, iz različitih sfera, kao što su obrazovanje, medicina i naravno uslužne delatnosti (Virga et al., 2020; Asheghi et al., 2020; Demir, 2018; Bitmis & Ergeneli, 2015; Lin, 2013; Peng et al., 2012).

U cilju ispitivanja preostalih postavljenih hipoteza H10 – H13, pristupilo se ispitivanju medijatornog uticaja psihološkog kapitala u odnosima između:

- Uslužnog liderstva i zadovoljstva poslom (H10),
- Uslužnog liderstva i angažovanosti poslom (H11),
- Uslužnog liderstva i namere napuštanja organizacije (H12) i
- Uslužnog liderstva i sagorevanja poslom (H13).

Da bi se ispitaio medijatorni uticaj psihološkog kapitala, formiran je model (Šema 3), kako bi se utvrdio efekat koji uslužno liderstvo ima na ostale konstrukte, bez uticaja psihološkog kapitala na ostale endogene varijable u modelu. Dobijeni efekat, upoređuje se sa direktnim i indirektnim efektima iz prethodne analize, u cilju izolovanja uticaja psihološkog kapitala zaposlenih, kao medijatorske varijable. Istovremenim poređenjem modela sa i bez uticaja psihološkog kapitala i na osnovu vrednosti iz Tabele 51, pristupa se potvrđivanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.



Šema 3. Model za ispitivanje medijatorskog uticaja

Tabela 51. Ispitivanje efekta medijatorskog uticaja

Putanja	Model bez uticaja psihološkog kapitala		Model sa uticajem psihološkog kapitala			
	β	p	Direktni efekat		Indirektni efekat	
	β	p	β	p	β	p
Uslužno liderstvo -> Zadovoljstvo poslom	0,889	***	0,276	***	0,254	***
Uslužno liderstvo -> Angažovanost na poslu	0,926	***	0,227	***	0,311	***
Uslužno liderstvo -> Namera napuštanja	-0,551	***	-0,207	***	-0,159	***
Uslužno liderstvo -> Sagorevanje poslom	-0,547	***	-0,109	0,127	-0,206	***

Na osnovu poređenja efekata uslužnog liderstva na zadovoljstvo poslom, angažovanost na poslu, sagorevanje na poslu i nameru napuštanja posla sa i bez uticaja psihološkog kapitala možemo zaključiti:

Potvrđuje se hipoteza H10, tj. postoji parcijalni medijatorski uticaj psihološkog kapitala zaposlenih na uticaj uslužnog liderstva na zadovoljstvo poslom. Uvođenjem medijatorske varijable smanjuje se ukupan uticaj uslužnog liderstva na zadovoljstvo poslom sa 0,889 na 0,530, pri čemu direktni i indirektni efekti ostaju statistički značajni. Ovakav rezultat je u saglasnosti rezultatima studije u okviru koje je dokazano da rezilijentnost, kao jedna od ključnih komponenti psihološkog kapitala, posreduje između liderstva, kao organizacionog faktora i zadovoljstva poslom (Blešić i sar., 2021).

Potvrđuje se hipoteza H11, tj. postoji parcijalni medijatorski uticaj psihološkog kapitala zaposlenih na uticaj uslužnog liderstva na angažovanost na poslu. Uvođenjem medijatorske varijable smanjuje se ukupan uticaj uslužnog liderstva na angažovanost na poslu sa 0,926 na 0,538, pri čemu direktni i indirektni efekti ostaju statistički značajni. Postojanje psihološkog kapitala kao parcijalnog medijatora između uslužnog liderstva i angažovanosti poslom, potvrđeno je u okviru studije Zen i sar. (2022). Medijatorski uticaj psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i angažovanosti poslom, potvrđen je i u okviru istraživanja među stjuardesima (Karatepe & Talebzadeh, 2016).

Potvrđuje se hipoteza H12, tj. postoji parcijalni medijatorski uticaj psihološkog kapitala zaposlenih na uticaj uslužnog liderstva na nameru napuštanja organizacije. Uvođenjem medijatorske varijable negativan uticaj uslužnog liderstva na nameru napuštanja posla se smanjuje sa $\beta = -0,551$ na $\beta = -0,366$. Postojanje medijatorskog uticaja psihološkog kapitala, potvrđeno je i u okviru studije Buzari i Karatepe (2017), prema kojima, ovaj psihološki konstrukt pozitivno posreduje između uslužnog liderstva i namere ostanka u organizaciji. Posredovanje psihološkog kapitala između uslužnog liderstva i namere napuštanja organizacije, potvrđeno je i u okviru studije Brohi i sar. (2021). Rezultati studije sprovedene na teritoriji Pakistana, potvrđuju potpunu medijaciju psihološkog kapitala između prethodno pomenutih varijabli (Mustamil & Najam, 2020).

Potvrđuje se hipoteza H13, Postoji potpuni medijatorski uticaj psihološkog kapitala zaposlenih na uticaj uslužnog liderstva na sagorevanje na poslu. Uvođenjem medijatorske varijable uticaj uslužnog liderstva na sagorevanje na poslu, koji bez medijatorske varijable iznosi $\beta = -0,547$ se gubi, tj. prestaje da bude statistički značajan. Ovakav rezultat je dosledan teorijskom uporištu prema kom uslužno liderstvo utiče na povećanje psihološkog kapaciteta zaposlenih, pri čemu isti posreduje u smanjivanju negativnih i poboljšanju pozitivnih ishoda poslovanja (Tsaor et al., 2019; Bouzari & Karatepe, 2017). Koetzer i sar. (2017) u okviru svoje studiji su dokazali medijatorski uticaj resursa posla, kao ključnog prediktora psihološkog kapitala zaposlenih, između uslužnog liderstva i sagorevanja poslom.

15. ZAKLJUČAK

Upravljanje hotelskim preduzećima zasniva se na poštovanju niza ekonomskih faktora, međutim savremeni trendovi ove delatnosti konstantno ukazuju na značaj ljudskih resursa, s obzirom na njihovu ulogu u kreiranju kvaliteta pružene usluge. Osoblje hotela predstavlja nematerijalni faktor, čije veštine, znanje i sposobnosti čine bazne segmente u kreiranju zavidne pozicije na tržištu (Premović, 2016). Preferencije savremenog gosta, uslovljene nizom socijalnih i društvenih trendova, dovele su do činjenice da pružene usluge moraju biti pažljivo kreirane. Iako su brojne tehnološke i informacione inovacije znatno olakšale pojedine segmente hotelskog poslovanja, momenat interakcije između zaposlenog i gosta hotela i dalje predstavlja ključni faktor u kreiranju satisfakcije potrošača, čime se obezbeđuje stabilna pozicija na tržištu.

Osoblje hotela kao faktor tržišne uspešnosti, podrazumeva kreiranje radnog okruženje u okviru kog bi potencijal i motivacija zaposlenih bili adekvatno iskorišćeni u te svrhe. Ono podrazumeva poseban pristup menadžera ljudskih resursa, koji teži poistovećivanju individualnih potreba zaposlenih sa interesima preduzeća. Na ovaj način sektor ljudskih resursa se može posmatrati kao spona performansi zaposlenih i poslovnog imidža preduzeća. Ovakav vid percipiranja ukazuje na vitalni značaj zaposlenih u sferi pružanja usluge i da isti ujedno predstavljaju najvažniji resurs, a da je uspeh preduzeća na tržištu u direktnoj zavisnosti od načina i stila upravljanja tim resursima (Gruescu et al., 2008). Shodno tome, lideri koji će sebe staviti na raspolaganje svojim zaposlenima, u vidu podsticanja prihvatanja promena i lakšeg prilagođavanja novonastalim okolnostima, kreiraju prostor za ostvarivanje poslovne uspešnosti.

Istraživanje definisane teme, odnosno ispitivanje uticaja uslužnog liderstva sa aspekta performansi zaposlenih na poslovne ishode hotelijerskih preduzeća, realizovano je putem teorijskog i empirijskog istraživanja. Usled istaknutih specifičnosti koje odlikuje hotelsko poslovanje i na osnovu dobijenih rezultata, biće predstavljena kako teorijska tako i empirijska zaključna razmatranja.

Teorijsko istraživanje je obuhvatilo prikupljanje i analizu postojeće literature iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, pozitivnog organizacionog ponašanja, kao i poslovnih ishoda, sa posebnim osvrtom na zadovoljstvo i angažovanost poslom, sindrom sagorevanja i namere napuštanja.

Pregledom naučne i stručne literature, izdvaja se teorijsko stanovište prema kom model uslužnog liderstva u fokus stavlja holistički pristup poslu, promovisanjem zajedništva, kako po pitanju vlasti tako i tokom donošenja odluka (Smith et al., 2004). Reč je o liderskom stilu koji integriše ideale osnaživanja participativnog menadžmenta i uslužne orijentacije (Eva et al., 2019). Iako je u velikom broju radova, uslužno liderstvo posmatrano kroz prizmu sličnosti sa drugim liderskim stilovima, visok stepen moralnosti, poniznosti, autentičnosti predstavljaju samo su neke od karakteristike koje uslužnog bitno diferenciraju u odnosu na transformacione, transakcione, harizmatične i druge tipove lidera (Andersen, 2018; Ling and al, 2016; Wu et al., 2013; Van

Dierendonck, 2011). Svrsishodnost posmatranog koncepta, sa aspekta poslovanja hotelskih kompanija, implicirano je teorijskim stavovima, da zaposleni predvođeni uslužnim liderima, pokazuju viši nivo posvećenosti prema svom lideru, u odnosu na zaposlene predvođene drugim tipovima lidera (Patterson & Winston, 2003).

U sličnom maniru, ostvarivanje poslovnih rezultata i dostizanje organizacionih ciljeva, pored efektivnog stila upravljanja, uslovljeno je nivoom psihološkog kapitala zaposlenih (Ardichvili, 2011). Sa aspekta pozitivne psihologije, koncept psihološkog kapitala je definisan kao pozitivno ocenjivanje okolnosti i verovatnoće za uspeh na osnovu motivisanog napora i upornosti. Ono predstavlja pozitivna psihološka stanja koja doprinose većem nivou efikasnosti i poboljšanju performansi na radnom mestu (Tsaour et al., 2019).

Primena uslužnog liderstva, kao efikasnog leaderskog stila u poslovanju hotelskog preduzeća i jačanja psihološkog kapitala, predstavljeno je kroz prizmu dva teorijska koncepta, COR i JDR, putem kojih je ukazano na značaj akumuliranja resursa za posao (Coetzer et al., 2017).

Uslužno liderstvo predstavlja takav vid vođenja u okviru kog se podređenima delegiraju odgovornosti u cilju poboljšanja performansi zaposlenih. Učestvovanjem u donošenju odluka, kao i sprovođenju istih, uslužni lider podstiče samoosnaživanje i timski rad zaposlenih, što kod istih izaziva osećaj zadovoljstva poslom. S obzirom da uslužni lider promovise radno okruženje, koje se odlikuje razvojem zaposlenih, teorijski je ukazano na pozitivan uticaj uslužnog liderstva na zadovoljstvo poslom (Bauer et al., 2019; Ilkhanizadeh & Karatepe, 2018).

Uslužno liderstvo se odlikuje posebnim skupom pozitivnog ponašanja usmerenog na razvoj zaposlenih, pri čemu se potrebe istih, stavljaju na prvo mesto. Podsticanje motivacije i integracijom zaposlenih u proces realizacije organizacionih ciljeva na nivo angažovanosti zaposlenih. Stvarajući psihološki bezbedno i smisljeno okruženje za usavršavanje svojih saradnika, ukazano je na pozitivan uticaj putem kog uslužni lideri podstiču angažovanost zaposlenih (Kaya & Karatepe, 2020; Nauman et al., 2019).

Sagorevanje poslom se manifestuje kroz emocionalnu iscrpljenost i depersonalizaciju i predstavlja neusklađenost između lidera i zaposlenog. Usled nedostatka resursa za posao, iz kojih zaposleni crpe pozitivne emocije, zahtevi posla postaju izraženiji, što dugoročno gledano, kod zaposlenog izaziva nameru napuštanja organizacije. Ovaj negativni ishod značajno uvećava troškove poslovanja, s obzirom na neophodnost ponovnog procesa regrutacije, kao i obuke i socijalizacije novopridošlih radnika. Kako bi se ovi negativnih aspekti poslovanja sveli na minimum, stil rukovođenja koji promovise uslužni lideri, sa teorijskog aspekta, predstavljaju jedan od determinišućih faktora u smanjivanju nivoa stresa, pri čemu isti izazivaju pozitivne emocije kod zaposlenih, što rezultira odsustvom sindroma sagorevanja i napuštanja posla.

Primenom utvrđene naučne metodologije, izvršena je statistička obrada podataka, na osnovu koje su dobijeni empirijski rezultati, koji će biti predstavljeni sa aspekta korišćenih statističkih metoda.

Na osnovu analize srednjih vrednosti i ocene skale u celini ($M=3.71$), uslužni stil liderstva je prepoznat od strane ispitanika. Na osnovu rezultata, posebno se ističe etički koncept upravljanja ($M=4,19$) uslužnog lidera i primena konceptualnih veština ($M=4,48$) istog tokom vođenja svojih zaposlenih. S druge strane, posmatranje interesa radnika kao prioriteta u odnosu na lični interes lidera, nije prepoznata od strane ispitanika, o čemu svedoči i relativno niska srednja vrednost ove tvrdnje ($M=2,67$), pa se može zaključiti određeno odstupanje teorijskih i empirijskih rezultata.

Visoka ukupna ocena skale psihološkog kapitala ($M=4,04$), govori o zavidnom psihološkom kapacitetu zaposlenih. Na osnovu srednjih vrednosti i ukupnih vrednosti subskala, zaključuje se da su kod zaposlenih prisutni zavidni nivoi samoeфикаsnosti ($M=4,23$), nade ($M=4,21$), optimizma ($M=3,69$) i rezilijentnosti ($M=4,01$).

Na osnovu ukupne ocene skale ($M=4,07$) ispitanici su izrazili zadovoljstvo poslom, pri čemu su najviše ocene dobile tvrdnje koje ukazuju na prijatnost ($M=4,22$) i hijerarhijski nivo pozicije ($M=4,24$) trenutno obavljanog posla. Ukoliko se pođe od stava da se zadovoljstvo poslom percipira kao rezultat pozitivne procene radnog mesta, ocene i srednje vrednosti pojedinačnih tvrdnji ispitanika idu prilog takvom stavu.

Ispitanici su izrazili umereno pozitivne srednje vrednosti prema tvrdnjama angažovanosti poslom, pri čemu je skala u celini ocenjena prosekom 4 ($M=3,68$). Dobijena vrednost ukupne skale ukazuje na visok nivo energije i poistovećivanje sa radnim zadacima, što će se sa aspekta COR teorije odraziti na akumuliranje ličnih resursa za posao.

Na osnovu niske ukupne ocene skale ($M=2,67$), može se zaključiti da odgovori ispitanika nisu u skladu sa tvrdnjama koje bliže opisuju nameru napuštanja posla. Analizom pojedinačnih tvrdnji, većina zaposlenih trenutno ne razmišlja o nameri odlaska, što je u saglasnosti sa ukupnim vrednostima skale angažovanja i zadovoljstva poslom. Takođe, ovakav rezultat je saglasan teorijskom stavu da je promet zaposlenih najizraženiji kod novopridošlih radnika (Tracey & Hinkin, 2008), koji u okviru ovog istraživanja čine manje od jedne petine ukupnog broja ispitanika.

Skala sindroma sagorevanja ocenjena je ukupnom ocenom 3 ($M=2,92$), pri čemu je analiza srednjih vrednosti pojedinačnih tvrdnji ukazala na nepostojanje emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije, kao ključnih dimenzija ovog negativnog ishoda poslovanja. U prilog tome idu i visoke srednje vrednosti dimenzije ličnog postignuća $M(3,80;4,20)$, koje ukazuju na odsustvo frustracija u ličnim i profesionalnim odnosima, kao i neefikasnost u pružanju usluge gostima.

Rezultati korelacione analize ukazuju da postoji značajna povezanost između svih varijabli. Kao što je navedeno u teorijskim delu zaključnih razmatranja, Uslužno liderstvo je pozitivno i umereno povezano sa psihološkim kapitalom ($r=0,414^{**}$), angažovanjem na poslu ($r=0,440^{**}$) i zadovoljstvom poslom ($r=0,453^{**}$), a slabo i negativno je povezano sa namerom napuštanja posla ($r=-0,283^{**}$) i sagorevanje poslom ($r=-0,027^{**}$).

Osnovnim ciljem istraživanja, izvedeno je devet hipoteza, koje su ispitane putem regresione analize. Analizom rezultata, osam hipoteza je potvrđeno na nivou statističke značajno $p < 0,01$ uz odbacivanje jedne hipoteze. U nastavku slede zaključna razmatranja za svih devet hipoteza.

Ispitivanjem hipoteze H1, potvrđen je opšteprihvaćeni stav da uslužno liderstvo kroz pružanje pomoći, ohrabrivanje i uvažavanje svojih sledbenika, ima pozitivan uticaj na psihološki kapacitet i opšteg blagostanje zaposlenih (Baykal, 2020; Bouzari & Karatepe, 2017; Karatepe & Talezbadeh, 2016). Rezultati istraživanja ukazuju na uslužno liderstvo pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenih. Prihvatanje hipoteze H2, u saglasnosti je prema teorijskim tvrdnjama i sprovedenim studijama, u okviru kojih, uslužni lideri, svojim participativnim stilom vođenja i etičkim ponašanjem, doprinose osećaju zadovoljstva zaposlenih (Cheng et al., 2020; Stouten & Liden, 2020). Potvrđivanje hipoteze H3, ukazuje na pozitivan uticaj uslužnog lidera na angažovanost poslom, što je u saglasnosti sa teorijskim i empirijskim rezultatima u okviru kojih autonomija rada pružena od strane uslužnog lidera, podstiče viši nivo motivacije i angažovanja zaposlenih (Aboramadan et al., 2020; Nauman et al., 2019; Ling et al., 2016). Usvajanjem hipoteze H4 i na osnovu rezultata negativne vrednosti beta koeficijenta, dokazano je da uslužno liderstvo podstiče kreiranje pozitivnog radnog okruženja što se negativno reflektuje na nameru napuštanja posla (Ahmad et al., 2020; Shah et al., 2020). Nepostojanje statističke značajnosti prilikom ispitivanja prediktorskog uticaja uslužnog liderstva na sagorevanje poslom uslovalo je neprihvatanje hipoteze H5. Dobijena negativna vrednost beta koeficijenta, ukazuje da odbacivanje hipoteze nije uslovljeno odsustvom negativnog uticaja uslužnog liderstva na sagorevanje poslom, već razloge treba tražiti u nepovoljnim uslovima rada hotelskih radnika, koji su usled preteranog zahteva gostiju, često izloženi velikom nivou stresa i pritisaka, prema kojima i uslužni lider ostaje nemoćan.

Regresionom analizom, potvrđene su hipoteze H6 i H7, čime je ukazano na pozitivan uticaj psihološkog kapitala na zadovoljstvo i angažovanosti poslom. Ovakvi rezultati još jednom potvrđuju da psihološki kapacitet zaposlenih doprinosi kreiranju pozitivne percepcije o radnom okruženju i akumuliranju resursa za posao, koji će rezultirati pozitivnim ishodima poslovanja (Zen et al., 2022; Durrah et al., 2016; Paek et al., 2015; Abbas et al., 2014). Postojanje negativnog uticaja psihološkog kapitala na nameru napuštanja i sagorevanje poslom, potvrđen je usvajanjem hipoteza H8 i H9. Negativne vrednosti beta koeficijenta u saglasnosti su sa teorijskim stavovima i empirijskim studijama da istovremeno jačanje psihološkog kapitala zaposlenih slabi pozitivnu povezanost između stresnih izazivača i negativnih ishoda poslovanja (Asheghi et al., 2020; Gupta & Shaheen, 2017; Peng et al., 2012).

Dalji nastavak istraživanja, podrazumevao je primenu jednofaktorske analize varijanse kako bi se ispitali potencijalni uticaji nezavisnih varijabli (pol i hijerarhijski nivo pozicije), prema zavisnim varijablama. Prema dobijenim vrednostima, ispitivanje pola kao nezavisne varijable se nije pokazalo statističkim značajnim. S druge strane, hijerarhijski nivo pozicije, pokazalo je statističku značajnost prema svim zavisnim varijablama, pri čemu je intenzitet uticaja eta kvadrata umeren kod varijabli psihološkog kapitala ($\eta^2=0,06$) i angažovanosti poslom ($\eta^2=0,08$).

U oba slučaja primećena uočena je značajna statistička razlika ($p < 0,05$) višeg menadžmenta prema psihološkom kapitalu i angažovanosti poslom od ostalih hijerarhijskih nivoa. Ovakav rezultat je dosledan dosadašnjim istraživanjima prema kojima viši i srednji nivo menadžmenta osećaju viši nivo psihološkog kapitala, koji se dalje reflektuje na angažovanost poslom i smanjen osećaj sagorevanja (Lundqvist et al., 2013).

Poseban cilj istraživanja ogledao se u ispitivanju medijatorskog uticaja psihološkog kapitala. Ovaj postupak je podrazumevao utvrđivanje efekta uslužnog liderstva na ostale konstrukte, bez uticaja psihološkog kapitala na ostale endogene varijable u modelu. Istovremenim poređenjem modela sa i bez uticaja psihološkog kapitala rezultati su ukazali na potvrđivanje hipoteza H10 – H13. Poseban statistički značajan rezultat je ostvaren prilikom ispitivanja hipoteze H13, u okviru koje je potvrđena potpuna medijacija, što predstavlja rezultat dosledan teorijskom uporištu prema kom uslužno liderstvo utiče na povećanje psihološkog kapaciteta zaposlenih, pri čemu isti posreduje u smanjivanju negativnih i poboljšanju pozitivnih ishoda poslovanja (Tsaur et al., 2019; Bouzari & Karatepe, 2017).

15.1. NAUČNI I PRAKTIČNI DORPINOS RADA

Prvi i osnovni doprinos ovog istraživanja ogleda se kroz činjenicu da je ispitivanje uslužnog liderstva na teritoriji Republike Srbije, vrlo oskudno, odnosno da ispitivanje istog u sferi hotelskog poslovanja gotovo i da ne postoji, o čemu svedoči i značajnija zastupljenost strane literature u odnosu na domaću. Dodatni doprinos disertacije ogleda se u ispitivanju i sagledavanju svih ključnih pokazatelja koji doprinose pozitivnim i negativnim ishodima poslovanja. S obzirom da je sfera hotelijerstva, kao i ugostiteljstva uopšte, opštepoznata po znatno visokim stepenima fluktuacije zaposlenih, predloženi teorijski i empirijski rezultati istovremeno daju naučni i praktični doprinos.

Na osnovu uzorka, demografski podaci su ukazali na zadovoljavajući nivo obrazovanja zaposlenih, što govori o značajnom broju visoko obrazovnih institucija koje putem svojih kurikuluma stručno i akademski profilišu buduće radnike u hotelijerstvu. Uzimajući u obzir opsežnost teorijskog istraživanja sa blizu šest stotina navoda literaturnih izvora, u radu su predstavljeni mnogobrojni teorijski stavovi, koncepti i modeli, koji mogu biti od značaja u sticanju dodatnog obrazovanja budućeg ugostiteljskog kadra.

Praktični doprinos rada se ogleda kroz detaljni prikaz prediktora sagorevanja poslom i namere napuštanja organizacije. Imajući u vidu zastupljenost oba ishoda u sferi hotelskog poslovanja iziskuje znatne finansijske troškove i da isti utiču na kvalitet pružene usluge, teorijski i empirijski rezultati mogu biti iskorišćeni sa ciljem smanjivanja ovih negativnih ishoda.

15.2. LIMITIRAJUĆI FAKTORI I PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Sprovedeno istraživanje sadrži određene limitirajuće faktore. Uzimajući u obzir prigodnost uzorkovanja, generalizacija rezultata nije preporučljiva. Takođe, ispitivane varijable su merene u jednom vremenu, što može predstavljati limitirajući faktor, ukoliko se uzme u obzir sezonsko poslovanje hotelskih objekata.

Naredno ograničenje vezano je za način sprovođenja istraživanja. Kreirani upitnik, zajedno sa propratnim pismom, dostavljen je putem elektronske pošte, uz molbu da se isti prosledi svim zaposlenima u hotelu, međutim, postavlja se pitanje da li je to i učinjeno, s obzirom da je većina popunjenih upitnika realizovano tokom ličnih kontakata i terenskim istraživanjem.

Još jedno u nizu ograničenja ogleda se u odabiru svrsishodnih anketa – skala za procenjivanje stilova liderstva i ishoda poslovanja hotelskih objekata. Iako se smatra relativno savremenim stilom rukovođenja, istraživačka literatura navodi nekoliko različitih skala u svrhe ispitivanja uslužnog liderstva, sa različitim pojedinačnim dimenzijama, koje mogu da predodrede pravac istraživanja. Slična situacija se ogleda i kroz ispitivanje ishoda poslovanja, gde je samo broj skala za potrebe ispitivanja zadovoljstva poslom, prema istraživačkoj literaturi veći od dvadeset.

Na osnovu navedenih ograničenja i limitirajućih faktora, moguće je izdvojiti nekoliko osnovnih pravaca za buduća istraživanja. Prvo, u okviru ove disertacije sprovedeno je istraživanje na teritoriji jedne države u okviru hotelske delatnosti. U cilju poboljšanja i proširivanja baze podataka o zastupljenosti uslužnog liderstva u poslovanju hotelskih objekata, kao i medijatorskom uticaju psihološkog kapitala između pomenutog liderskog stila i ishoda poslovanja, bilo bi korisno istraživanje sprovedi u zemljama okruženja, posebno u Crnoj Gori i Hrvatskoj.

Drugo, uslužno liderstvo kao svrsishodni stil vođenja u hotelskim preduzećima na teritoriji Republike Srbije i prediktorski uticaj istog na psihološki kapital zaposlenih i poslovne ishode, predstavljalo je osnovu ovog istraživanja. U cilju ispitivanja i poređenja, buduća istraživanja bi, pored uslužnog liderstva, mogla ispitati i neke druge liderske stilove, kao što su transakcioni, etički i harizmatični.

Treće, u okviru ove disertacije, korišćena je jednofaktorska analiza varijanse, pri čemu su pol u hijerarhijska pozicija korišćene kao kontrolne varijable. S obzirom da se disertacija zasnivala na ispitivanju psihološkog kapaciteta zaposlenih, svakako da bi bilo korisno da se za buduća istraživanja, kao kontrolne varijable primene godine starosti i radnog staža, što bi se svakako odrazilo na ispitivane pozitivne i negativne ishode poslovanja.

Naredna preporuka za buduća istraživanja, u vezi je sa sezonskim poslovanjem hotelskih objekata. Terensko istraživanje za potrebe ove disertacije, sprovedeno je u jednom vremenskom periodu. U cilju dobijanja što preciznijih podataka, svakako bi bilo korisno realizovati ispitivanje zaposlenih u periodu najvećeg i najmanjeg obima, s obzirom na suštinu ishoda poslovanja koji su bili predmet ovog istraživanja.

16. LITERATURA

1. Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138. <https://doi.org/10.1002/cjas.1314>
2. Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckenooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of management*, 40(7), 1813-1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
3. Abdien, M. (2019). Impact of communication satisfaction and work-life balance on employee turnover intention. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 228-238. <https://doi.org/10.24288/jtr.526678>
4. Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: Mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 617-633. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1774036>
5. Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 109-129. <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
6. Addae, H. M., & Boso, N. (2021). Job satisfaction, distributive justice, perceived absence legitimacy and the role of turnover intentions: an exploratory study in Ghana. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 801-822. <https://doi.org/10.1108/IJOA11-2019-1940>
7. Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
8. Ahmad, M. S., Iqbal, F., Siddique, R., Abbas, S., & Fakhr, Z. (2020). Responsible leadership and workplace deviant behaviour: modelling trust and turnover intention as mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(7), 939-952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0212>
9. Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
10. Alamene, W., Eke, B.C. & Anyanwu, S.A. (2017) 'Innovation and organizational resilience: a study of selected food and beverage firms in Port Harcourt', *International Journal of Advanced Academic Research - Social and Management Sciences*, Vol. 3, No. 6, pp.1-15. ISSN: 2488-9849
11. Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), 294-298. <https://doi.org/10.1002/smi.1365>

12. Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & stress*, 23(3), 244-263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
13. Ali, N., & Ali, A. (2014). The mediating effect of job satisfaction between psychological capital and job burnout of Pakistani nurses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 399-412. <http://hdl.handle.net/10419/188145>
14. Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.004>
15. Al-Refaie, A. (2015). "Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling", *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.016>
16. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
17. Amah, O.E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126-113. <https://doi.org/10.1177/0306307017749634>
18. Amin, F. A. B. M. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224-5228. Retrieved from: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6737/5553>
19. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The Total Quality Management Journal*, 26(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>
20. Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>
21. Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 762-774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
22. Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill - measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293-319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
23. Anvari, M. R. A., Kalali, N. S., & Gholipour, A. (2011). How does personality effect on job burnout? *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(2), 115-119. Retrieved from: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/97379129>

24. Ardichvili, A. (2011). Invited Reaction: Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 153-156. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ936210>
25. Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
26. Armstrong M.: Human Resource Management Practice. 9 edition, Kogan Page, London, 2003.
27. Asghar, M., Gull, N., Tayyab, M., Zhijie, S., & Tao, X. (2020). Polychronicity at work: Work engagement as a mediator of the relationships between job outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 470-478. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.002rk>
28. Asheghi, H., Asheghi, M., & Hesari, M. (2020). Mediation role of psychological capital between job stress, burnout, and mental health among nurses. *Journal of Practice in Clinical Psychology*, 8(2), 99-108. <http://dx.doi.org/10.32598/jpcp.8.2.716.1>
29. Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
30. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
31. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
32. Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 42-60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
33. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
34. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
35. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set(3rded.). Palo Alto, CA: Mind Garden

36. Avolio, B.J., Gardner, W.L., & Walumbwa, F.O. (2007). *The Authentic Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
37. Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
38. Aziz, A. A., Mamat, M. N., Salleh, D. M., Abdullah, S. F. S., & Nordin, M. N. (2021). An Analysis of Systematic Literature Review On The Development Of Islamic Oriented Instruments. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 3222-3233. P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903
39. Babakus, E., Yavas, U. & Ashill, N.J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/15332969.2011.533091>
40. Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
41. Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354–370. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0176>
42. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
43. Bakker, A. B. van Veldhoven, & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3-16). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>
44. Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
45. Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
46. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
47. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
48. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
49. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170–180. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.10.2.170>

50. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
51. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0663.99.2.274>
52. Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
53. Bandura, A. (1997). Self – efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191 – 215. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033295X.84.2.191>
54. Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. *Positive psychology*, 1, 167–196. Retrieved from: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44290342/96611428-Psihologie-pozitiva-2010-libre.pdf?>
55. Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87-99. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/00219010.88.1.87>
56. Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability*, 11(8), 2412. <https://doi.org/10.3390/su11082412>
57. Baranik, L. E., Wang, M., Gong, Y., & Shi, J. (2017). Customer mistreatment, employee health, and job performance: Cognitive rumination and social sharing as mediating mechanisms. *Journal of Management*, 43(4), 1261-1282. <https://doi.org/10.1177/0149206314550995>
58. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-26. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
59. Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814531826>
60. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.2.207>
61. Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>

62. Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347-382. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0788>
63. Baykal, E. (2020). Effects of servant leadership on psychological capitals and productivities of employees. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 273-291. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.533275>
64. Beckstead, J.W. (2002), Confirmatory factor analysis of the Maslach burnout inventory among Florida nurses. *Nursing Studies*, 39(8), 785-792. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(02\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(02)00012-3)
65. Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety science*, 74, 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.024>
66. Bernardin, J. H., & Russell, J. E. (2012). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. (6th edition) McGraw-Hill/Irwin
67. Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: Why the tide has turned. Bersin by Deloitte, 16, 1-4. Retrieved from: <https://www.multibriefs.com/briefs/apta-pps/EmployeeRetention.pdf>
68. Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2015). How psychological capital influences burnout: the mediating role of job insecurity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 363-368. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.106>
69. Blagojević, S. Redžić, V. (2009). Zaposlenost u hotelijerstvu u Republici Srbiji kao pokazatelj stanja ljudskih resursa u domaćem hotelijerstvu, Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, 38, 252-264.
70. Blanchard, K., & Hodges, P. (2008). Lead like Jesus: Lessons from the greatest leadership role model of all time. Thomas Nelson.
71. Blanchard, K., Zigarmi, D., & Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: a retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
72. Blešić, I., Kovačić, S., Petrović, M., Milićević, S. (2021). The effects of organisational factors on work outcomes in hospitality: the role of resilience. *European Journal of International Management*. (In - press)
73. Blomme, R. J. (2012). Leadership, complex adaptive systems, and equivocality: The role of managers in emergent change. *Organization Management Journal*, 9(1), 4-19. <https://doi.org/10.1080/15416518.2012.666946>
74. Boamah, S., & Laschinger, H. (2015). Engaging new nurses: The role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 265-277. <https://doi.org/10.1177/1744987114527302>
75. Bogičević Milikić, B. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Treće izdanje, Beograd: CID Ekonomski fakultet Beograd. ISBN: 86-403-0729-69

76. Boles, J. S., Dean, D. H., Ricks, J. M., Short, J. C., & Wang, G. (2000). The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 12-34. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1689>
77. Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
78. Bouzari, M. (2017). The Effects of Servant Leadership and Psychological Capital on Hotel Salespeople's Critical Job Outcomes. <http://hdl.handle.net/11129/4874>
79. Bouzari, M., & Osman M. Karatepe, O.M. (2017). Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2178-2197. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2016-0022>
80. Boyne, S. (2010). Leadership research in hospitality: a critical review. *Education*, 17, 20-27. Retrieved from: [Leadership_in_Hospitality_BAM_2010-libre.pdf](#)
81. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
82. Broeck, A. V. den, Vansteenkiste, M., Witte, H. D., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
83. Brohi, N. A., Jantan, A. H., Sobia, A. M., & Pathan, T. G. (2018). Does servant leadership style induce positive organisational behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological capital, and intention to quit relationship. *Journal of International Business and Management*, 1(1), 1-11. ISSN: 2616-5163
84. Brohi, N. A., Khuhro, M. A., Shah, I. A., & Hussain, A. (2021). I am of value to the organization: The Role of Servant Leadership in Predicting Psychological Capital and Turnover Intention among School Teachers in Pakistan. *Ilkogretim Online*, 20(5), 5344-5360. doi: 10.17051/ilkonline.2021.05.600
85. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
86. Burton, R., Obel, B., & Haakonsson, D. (2015). How to get the matrix organization to work. *Journal of Organization Design JOD*, 4(3), 37-45. DOI: 10.7146/jod.22549
87. Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.
88. Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124, 453-464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>

89. Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2017). Optimism, coping, and well-being. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 400-414. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch24>
90. Caulfield, J. L., & Senger, A. (2017). Perception is reality: Change leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 927-945. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2016-0166>
91. Certo, S. & Certo, T. (2008). *Moderni menadžment*. 10. izdanje. MATE d.o.o., Zagreb
92. Chang, C., Chiu, C. and Chen, C. (2010). "The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government", *Total Quality Management*, 21(12) 1299-1314. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530796>
93. Charry, K. (2012). Leadership Theories-8 Major Leadership Theories. Retrieved March 23, 2014 from <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>.
94. Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839. <https://doi.org/10.1002/job.1814>
95. Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
96. Chen, K. Y., Chang, C. W., & Wang, C. H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.006>
97. Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062-1085. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1505764>
98. Cheng, L., Guo, H., & Lin, H. (2020). The influence of leadership behavior on miners' work safety behavior. *Safety science*, 132, 104986. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104986>
99. Cheung, F. Y. L., Wu, A. M., & Ching Chi, L. (2019). Effect of job insecurity, anxiety and personal resources on job satisfaction among casino employees in Macau: A moderated mediation analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(3), 379-396. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1525332>
100. Chien, J. C. (2013). Examining Herzberg's two factor theory in a large Chinese chemical fiber company. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(6), 1679-1684. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1063078>
101. Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>

102. Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of hospitality management*, 28(3), 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
103. Choi, H. M., Mohammad, A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
104. Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0193>
105. Choy, D. (1995). The Quality of Tourism Employment. *Tourism Management*, 16(2), 129-137. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(94\)00023-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)00023-4)
106. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
107. Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G., & Han, H. (2021). A threat of customer incivility and job stress to hotel employee retention: do supervisor and co-worker supports reduce turnover rates? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6616. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126616>
108. Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T., & Petrick, J. F. (2010). Justice in the US National Park Service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3). Retrieved from: <https://www.proquest.com/openview/dad3b6c77fb24368028167cca0fd404b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2037373>
109. Cizreliogulları, M. N., & Babayigit, M. V. (2022). Effects of high-performance work system on job satisfaction: The mediating role of psychological capital in the hotel employees of north cyprus. *Journal of Tourism and Services*, 13(24), 43-70. <https://doi.org/10.29036/jots.v13i24.284>
110. Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67, 305-331. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9>
111. Coetzer, M. F., Bussin, M. H., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
112. Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
113. Collins, J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog. Zašto su neke tvrtke uspješne a druge nisu?* Binoza press. Zagreb.

114. Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2012). Using Empowerment to Motivate People to Engage in Effective Self-and Shared Leadership. *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management*, 201-216. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch11>
115. Conger, J.A. & R. N. Kanungo, editors (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
116. Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., Mei, H., Lee, F., Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high- performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(8), 1239-1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
117. Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
118. Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)
119. Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12061>
120. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834-848. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0019364>
121. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
122. Currie, E. J., & Hill, R. A. C. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies*, 49(9), 1180–1189. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.01.001>
123. Čerović, S. (2012). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment. Univerzitet Singidunum. Beograd.
124. Čerović, S. i Knežević, M. (2021). *Menadžment u hotelijerstvu*. Univeritet Singidunum. Beograd. ISBN: 978-86-7912-692-4
125. Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Bansal, A. (2021). Servant leadership and affective commitment: the role of psychological ownership and person–organization fit. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 493-511. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2105>

126. Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
127. Daniel Lundqvist, Cathrine Reineholm, Maria Gustavsson and Kerstin Ekberg, Investigating Work Conditions and Burnout at Three Hierarchical Levels, 2013, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, (55), 10, 1157-1163. <https://www.jstor.org/stable/48500319>
128. De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Bouckennooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, 111, 12-24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.064>
129. De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21185>
130. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2013). *Human Resource Management*, John Willey & Sons, Inc.
131. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. *Human motivation and interpersonal relationships: Theory, research, and applications*, 53-73. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6_3
132. Deconinck, J. B., & Deconinck, M. B. (2017). The Relationship between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance and Turnover among Business to Business Salespeople. *Archives of Business Research*, 5(10), 57–71. Retrieved from: https://www.igbr.org/wp-content/Journals/2018/GJMM_Vol_2_No_1_2018.pdf#page=43
133. DeConinck, J. B., Moss, H. K., & Deconinck, M. B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business-to-business salespeople. *Global Journal of Management & Marketing (GJMM)*, 2(1), 38-52. Retrieved from: https://www.igbr.org/wp-content/Journals/2018/GJMM_Vol_2_No_1_2018.pdf#page=43
134. Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, worklife balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
135. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 96-107. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035062>
136. Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 27(4), 279-286. <http://hdl.handle.net/2066/141531>

137. Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163. ISBN: 978-1-84169-736-9
138. Demir, S. (2018). The Relationship between Psychological Capital and Stress, Anxiety, Burnout, Job Satisfaction, and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 75, 137-153. <https://doi.org/10.14689/ejer.2018.75.8>
139. Demircioglu, M. A., & Berman, E. (2019). Effects of the innovation climate on turnover intention in the Australian Public Service. *The American Review of Public Administration*, 49(5), 614-628. <https://doi.org/10.1177/0275074018808914>
140. Demirović Bajrami, D., Petrović, M. D., Sekulić, D., Radovanović, M. M., Blešić, I., Vuksanović, N., ... & Tretiakova, T. N. (2022). Significance of the Work Environment and Personal Resources for Employees' Well-Being at Work in the Hospitality Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 16165. <https://doi.org/10.3390/ijerph192316165>
141. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Data Status. Beograd.
142. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.
143. Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M. D., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 88, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>
144. Divya, S., & Suganthi, L. (2018). Influence of transformational-servant leadership styles and justice perceptions on employee burnout: a moderated mediation model. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(1), 119-135. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.088475>
145. Dongil, J., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 12-26. <https://doi.org/10.1177/107179190601200402>
146. Duran, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). Engagement and burnout: Analysing their association patterns. *Psychological reports*, 94(3), 1048-1050. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.1048-1050>
147. Đurkovic, J. V., & Tamara, G. (2010). Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije. *Economic Themes*, 48(3), 453-465.
148. Durrah, O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. *International Scientific Researches Journal*, 72(7), 214-225. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Omar-Durrah2/publication/301549736_Positive_Psychological_Capital_and_Job_Performance_The_Mediating_Role_of_Job_Satisfaction.
149. Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, 25(1), 60-82. <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029>

150. Dwivedi, S. (2015). Turnover intentions: Scale construction & validation. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 452-468. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/24549107>
151. Đorđević – Boljanović, J. (2022). Menadžment ljudskih resursa. Drugo izdanje. Univerzitet Singidunum. Beograd.
152. Đorđević – Boljanović, J. i Pavić, S. Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum. Beograd.
153. Đuričin, D. Janošević, S. Kaličanin, Đ. (2009). Menadžment i strategija. Četvrto izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu
154. Edu-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
155. Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
156. Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
157. Eliot, J. L. (2020). Resilient leadership: The impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 404-418. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
158. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
159. Fajgelj, S (2007). Metode istraživanja ponašanja, III dopunjeno izdanje, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
160. Falahat, M., Kit, G. S., & Min, L. C. (2019). A model for turnover intention: Banking industry in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 24, 79-91. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.6>
161. Farling, M. L., Stone, A. G. & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-62. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>
162. Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148-168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
163. Ferdousi, F. (2012). An empirical assessment on job satisfaction of public knowledge employees in Bangladesh. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 3(6), 62-70. ISSN 22222855
164. Fiedler, F.E. & Chemers, M.M. (1974). Leadership and Effective Management. Glenview, IL: Scott, Foresman.

165. Fiedler, F.E. (1972). Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. *Human Relations*, 25(5), 391–412. <https://doi.org/10.1177/001872677202500502>
166. Fong, L. H. N., So, A. S. I., & Law, R. (2017). Exploring jay customer behavior and handling approach in casinos. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1403-1425. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0691>
167. Fouche, E. (2015). Well-being of teachers in secondary schools. Doctoral dissertation, North-West University. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10394/17015>
168. Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3), 12-25. Retrieved from: <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site & auth type =crawler&jrnl=01998986&asa=Y&AN>
169. Franklin, K. (2016). Examining the Impact of Leadership Styles on the Motivation of US Teachers (Doctoral dissertation). Walden University
170. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broadenand-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.218>
171. Freedy, J. (1993). Series in applied psychology: Social issues and questions. S. E. Hobfoll (Ed.). Hemisphere publishing corporation.
172. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
173. Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Margarida Nascimento Jesus, M. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 321–334. <https://doi.org/10.1108/09596111011035936>
174. Gamage, D. T. Pang, N. S. K. (2003). Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies. Chinese University Press.
175. Gardner, W. L., & Schermerhorn, G. J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics*, 33(3), 270-281.
176. Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F.O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 434–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
177. Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
178. George, J.M. and Jones, G.R. (2008). Understanding and Managing Organizational behavior, 5th Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.
179. Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>

180. Gil-Monte, P. R., Olivares-Faúndez, V. E., Jélvez-Wilke, C., Mena, L., & Figueiredo-Ferraz, H. (2014). Relationships between burnout and role ambiguity, role conflict and employee absenteeism among health workers. *Terapia Psicológica*, 32(2), 111–120. ISSN: 0716-6184
181. Goh, S. K., & Low, B. Z. J. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: The mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17-25. ISSN: 1833-3850
182. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (2013). *Managing Human Resources*. (7th edition) Pearson.
183. Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367. <https://doi.org/10.1177/1548051809332021>
184. Gorny, M. (2018). The importance of work in human life and development. The consequences of unemployment. Adam Mickiewicz University, 51-64. DOI:10.14746/r.2018.2.4
185. Gosselin, J. T., & Maddux, J. E. (2003). Self-efficacy. *Handbook of self and identity*, 218-238. ISBN: 978-1-4625-0305-6.
186. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career Management for Life*. (5th edition) Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315205991>
187. Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
188. Grout, D. (2008). Procena i unapređenje radnog učinka, Asse, Novi Sad.
189. Gruescu, R., Nanu, R., & Pirvu, G. (2008). Human resource management in the tourism industry. *Bulletin UASVM, Horticulture*, 65(2), 168-173. ISSN 1843-5254; eISSN 1843-5394.
190. Guillet, B. D., Yaman, R., & Kucukusta, D. (2012). How is Corporate Social Responsibility perceived by managers with different leadership styles? The case of hotel managers in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(2), 193-209. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.616905>
191. Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). The relationship between psychological capital and turnover intention: Work engagement as mediator and work experience as moderator. *Jurnal Pengurusan*, 49(14), 1-14. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-49-10>
192. Gupta, M., Acharya, A., & Gupta, R. (2015). Impact of work engagement on performance in Indian higher education system. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 192-201. <https://dx.doi.org/10.5539/res.v7n3p192>
193. Gušić, H. (2012). Menadžment i menadžeri u državnoj službi BiH. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, (6), 443-455. DOI: 10.7251/ZREFIS1206443G

194. Hakanen, J. & Van Dierendonck, D. (2013). Servant-leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant-Leadership*, 7(1), 253–261. <https://doi.org/10.33972/ijsl.183>
195. Hakim, A. L., & Sudarmiadin, S. (2018). The Effect of Work Stress on Turnover Intention with Work Satisfaction and Commitment as Intervening Variable. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 85-95. ISSN 2222-2839
196. Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
197. Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117. ISBN 978-1-84169-736-9
198. Haneberg, L. (2009). 10 Steps to Be a successful Manager: Developing Managers for Success and Excellence. American Society for Training & Development. ISBN: 1-949-036-20-0.
199. Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
200. Haq, I. U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. In *Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life: Proceedings of the management, knowledge and learning international conference* (pp. 1309-1323).
201. Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
202. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.2.268>
203. Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y. (2016). Determinants of leadership style in big five personality dimensions. *Universal Journal of Management*, 4(4), 161-179. DOI: 10.13189/ujm.2016.040402
204. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. <https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>
205. Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*. Boston, MA: Harvard Business Review. ISBN: 978-1-4221-2599-1.
206. Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>

207. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
208. Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
209. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. *Handbook of organization behavior*, 2, 57-81. ISBN: 0-8247-0393-6.
210. Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000103>
211. House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
212. Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742. <https://doi.org/10.3390/su11205742>
213. Hsiao, C., Lee, Y.H., & Chen, W.J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
214. Hsu, S.H. and Wang, Y.C. (2008). “The development and empirical validation of the employee satisfaction index model”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(4). 353-366. <https://doi.org/10.1080/14783360701595052>
215. Hu L., & Bentler P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
216. Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied psychology*, 96(4), 851-862. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022465>
217. Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism management*, 71, 402-420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
218. Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020, May). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* 8(2), 177-194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
219. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>

220. Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2018). Does trust in organization mediate the influence of servant leadership on satisfaction outcomes among flight attendants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3555-3573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0586>
221. Ja'afaru Bambale, A. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing & Management*, 5(1), 1-16.
222. Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125-141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
223. Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., Petković, M., Aleksić Mirić, A. (2019). Organizacija. Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu. ISBN: 978-86-403-1573-9
224. Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404>
225. Ječmenica, D. i Barjaktarević, L. (2011). Planiranje ljudskih resursa. VIII veliki skup privrednika naučnika, Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011- 2020., Zbornik radova, Beograd, 154 – 160. ISBN: 978-86-7680-244-9
226. Jiang, H., Huang, N., Jiang, X., Yu, J., Zhou, Y., & Pu, H. (2021). Factors related to job burnout among older nurses in Guizhou province, China. *PeerJ*, 9, e12333. <https://doi.org/10.7717/peerj.12333>
227. Jojić, R. (2002). Menadžment, Institut za ekonomiku i razvoj RS, Srpsko Sarajevo.
228. Jorge Correia de Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133>
229. Joseph Sirgy, M. (2019). Promoting quality-of-life and well-being research in hospitality and tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1526757>
230. Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 693–710. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.83.3.693>
231. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84-88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007>
232. Jung, H. S., Yoon, H. H., & Kim, Y. J. (2012). Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees'

- tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574277>
233. Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2015). "The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-20140019>
234. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
235. Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
236. Kamarulzaman, N., Zulkeflee, N. Z., Hamid, H. A., Sahari, N., & Halim, F. N. A. (2015). Exploring the factors of high turnover in retail industry in Negeri Sembilan. *Procedia Economics and Finance*, 31, 896-902. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01187-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01187-9)
237. Kaplan, M., & Bickes, D. M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Journal of Management & Economics*, 20(2), 233-242. <http://hdl.handle.net/20.500.11787/2430>
238. Kara, D., & Uysal, M. (2018). 13. Gender differences in burnout perceptions: the case of hotel employees. *Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries*, 331-344. DOI: 10.4337/9781786431370.
239. Karatepe, O. M. (2006). The effects of selected antecedents on the service recovery performance of frontline employees. *The Service Industries Journal*, 26(1), 39-57. <https://doi.org/10.1080/02642060500358795>
240. Karatepe, O. M., & Avci, T. (2017). The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions. *Journal of management Development*, 36(8), 1029-1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2016-0141>
241. Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 614-636. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620159>
242. Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
243. Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003>
244. Karatepe, O. M., & Sockmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 27(2), 255-268. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.001>

245. Karatepe, O. M., & Talebzadeh, N. (2016). An empirical investigation of psychological capital among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 55, 193–202. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.06.001>
246. Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2018). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1464559>
247. Karatepe, O.M. (2012). “Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752. <https://doi.org/10.1108/09596111211237273>
248. Kasanah, S. U. (2019). Intersection of Leadership: Transformational, Visionary and Situational. *Journal of Development Research*, 3(1), 25-30. <https://doi.org/10.28926/jdr.v3i1.65>
249. Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437–461. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0152-6>
250. Kaspın, S. (2021). Identifying Factors Leading To Gold Losses During The Fabrication Process And Assessing Its Impact On The SMS Jewelry Industry. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 975-985. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i7.2707>
251. Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102. ISBN: 978-1-4221-4789-4
252. Kaur, P. (2018). Mediator analysis of job satisfaction: Relationship between servant leadership and employee engagement. *Metamorphosis*, 17(2), 76-85. <https://doi.org/10.1177/0972622518804025>
253. Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
254. Ke, R., Li, J., & Powell, M. (2018). Managing careers in organizations. *Journal of Labor Economics*, 36(1), 197-252. <https://doi/abs/10.1086/693871>
255. Keith, K. M. (2012). Questions and answers about servant leadership. Greenleaf Center for Servant Leadership. ISBN: 0982882564
256. Keng, T. C., Nur, N., Mohamed, A., & Ching, Y. K. (2019). Strategies of quantity surveying firms to reduce turnover intention. *International Journal Engineering Technology*, 8(2), 1-4. <http://www.sciencepubco.com/index.php/IJET>
257. Khafi, A., & Ghasemi, M. (2014). The Relation between Job Burnout and Work and Family Conflict among Employees. *Journal of Research and Development*, 187(1806), 1-5. Retrieved from: <https://platform.almanhal.com/Files/Articles/63181>

258. Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A., & Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 926-941. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0320>
259. Khurram, S., Aslam, M., Noor, R., Seerat, F. & Hassnain, A. (2019). The direct and indirect impact of servant leadership on employees' outcomes in services sector of Pakistan. *Jihat al-Islam* 12(2), 17-33. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/profile/Seerat-Fatima-6/publication/345815835>
260. 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), 591-597. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.025>
261. Kim, H., & Qu, H. (2019). The effects of experienced customer incivility on employees' behavior toward customers and coworkers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 58-77. <https://doi.org/10.1177/1096348018764583>
262. Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>
263. Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.006>
264. King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of marketing*, 44(7/8), 938-971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
265. Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
266. Kline, R.B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford Press. ISBN: 978-1-4625-5191-0
267. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
268. Koch, A. K., & Adler, M. (2019). Emotional exhaustion and innovation in the workplace—A longitudinal study. *Industrial Health*, 56(6), 524-538. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2017-0095>
269. Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>.

270. Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Management*, New York: Mc Graw – Hill.
271. Kosar, Lj. (2015). *Hotelijersto I. Visoka hotelijerska škola*. Beograd.
272. Kotze, M., & Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. *Journal of Psychology in Africa*, 27(1), 47-53. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1268291>
273. Kreitner, R. (1989). *Management*. Boston. Houghton Mifflin.
274. Kreitner, R. Kinicki, A. Buelens, M. (1999). *Organizational Behavior*, First European edition, Berkshire: McGraw-Hill. <http://hdl.handle.net/1854/LU-118623>
275. Kuprenas, J. A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51-62. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00065-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00065-5)
276. Kwan, L. Y., & Hee, C. D. (2016). A Study on the Leadership Style and the Organizational Performance in Korea and USA. *International Journal of Business and Management*, 11(7), 42-58. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n7p42>
277. Kwok, S. Y., Cheng, L., & Wong, D. F. (2015). Family emotional support, positive psychological capital and job satisfaction among Chinese white-collar workers. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 561–582. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9522-7>
278. Lajšić, H. (2016). *Razvoj modela upravljanja ljudskim resursima uz podršku informacionih tehnologija*. Doktorska disertacija. Univerzitet u Novom Sadu.
279. Lam, T., Lo, A., & Chan, J. (2002). New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 217-234. <https://doi.org/10.1177/1096348002026003002>
280. Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 15(3), 157-165. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00039-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00039-X)
281. Lamb, R. (2013). How can managers use participative leadership effectively. Retrieved January, 20, 2018.
282. Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Altheimer, I. (2010). An exploratory examination of the consequences of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional staff. *The Prison Journal*, 90(1), 94-114. <https://doi.org/10.1177/0032885509357586>
283. Lanctot, J. D., & Irving, J. A. (2010). Character and leadership: Situating servant leadership in a proposed virtues framework. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 28-50. Retrieved from: http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/lanctot-irving.pdf
284. Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75-92. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
285. Lashley, C., & Chaplain, A. (1999). Labour turnover: hidden problem–hidden costs. *Hospitality Review*, 1(1), 49-54.

286. Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
287. Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International journal of hospitality management*, 29(3), 344-353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008>
288. Lee, J.S., Back, K.J. and Chan, E.S. (2015). "Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: a self-determination and need satisfaction theory approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768-789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
289. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123-133. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.2.123>
290. Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2008). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International journal of Management*, 25(4), 732-739. Retrieved from: <https://www.proquest.com/openview62a5326aa92bfca631d4bd916824ba4d>
291. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons. ISBN: 0-7879-7678-3
292. Leiter, M. P., & Meechan, K. A. (1986). Role structure and burnout in the field of human services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 47-52. <https://doi.org/10.1177/002188638602200107>
293. Leon-Perez, J. M., Antino, M., & Leon-Rubio, J. M. (2016). The role of psychological capital and intragroup conflict on employees' burnout and quality of service: a multilevel approach. *Frontiers in psychology*, 7, 1755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01755>
294. Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>
295. Li, X., & Zhou, E. (2013). Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention. *Management decision*, 51(4), 890-912. <https://doi.org/10.1108/00251741311326635>
296. Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433-449. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>
297. 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 Relations, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.3.407>

298. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
299. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
300. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
301. Lillo-Bañuls, A., Casado-Díaz, J. M., & Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, 24(8), 980–997. <https://doi.org/10.1177/1354816618785541>
302. Lin, T. L. (2013). The relationships among perceived organization support, psychological capital and Employees' Job burnout in international tourist hotels. *Life Science Journal*, 10(3), 2104-2112. ISSN:1097-8135
303. Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Management Journal*, 31(6), 538-548. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.08.002>
304. Lindfield, N. (2018). Adapting the full-range leadership model to the study of political leaders across time and regime type: a case study of Venezuela (Doctoral dissertation), School of Business UNSW, Australia.
305. Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels, *Tourism Management*, 52, 341-368. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.008>
306. Liu, Y. (2013). Mediating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(1), 109-112. Retrieved from: gale.com/apps/doc/A333742339/HRCA?u=anon~5ab17ee0&sid=google Scholar&xi=744321f2. Accessed 30 Aug. 2023.
307. Lo, A., & Yeung, M. A. (2020). Brand prestige and affordable luxury: The role of hotel guest experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 247-267. <https://doi.org/10.1177/1356766719880251>
308. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
309. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705-717. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.57.9.705>
310. Lončarević, R. (2006). Menadžment. Singidunum Univerzitet i Ekonomski Fakultet, Banja Luka. ISBN 978-86-7912-027-4
311. Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. M., & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social

- cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200-207. <https://doi.org/10.1002/ijop.12049>
312. Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., & Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219. <https://doi.org/10.1053/jpnu.2002.127573>
313. Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.014>
314. Lubbadah, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7-15. <https://doi.org/10.32479/irmm.9398>
315. Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
316. Luo, Z., Wang, Y., & Marnburg, E. (2013). Testing the structure and effects of full range leadership theory in the context of China's hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 656- 677. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.708959>
317. Luthans, F. (2002), "Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
318. Luthans, F. (2002a), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
319. Luthans, F. (2002b), "Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
320. Luthans, F. (2007). Hope, Optimism, and Other Business Assets: Why "psychological capital" is so valuable to your company. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 137-142. <https://doi.org/10400.12/5000/1>
321. Luthans, F. and Youssef, C.M. (2004) 'Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage', *Organizational Dynamics*, 33, 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
322. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. Positive Organizational Scholarship, 241, 258-271. Retrieved from: <https://cerf.radiologie.fr/sites/cerf.radiologie.fr/files/Enseignement/DES/ModulesBase/Luthans%20%26%20Avolio%20C%202003.pdf>
323. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307. <https://doi.org/10.1002/job.589>

324. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
325. Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. and Avey, J.B. (2008), “The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
326. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24. ID: 4912627
327. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA. ISBN: 978-0-19-931647-2.
328. Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J., 2007b. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, Oxford, UK. ISBN: 9780199884872
329. Ma, Z., Kim, H. J., & Shin, K. H. (2019). From customer-related social stressors to emotional exhaustion: An application of the demands–control model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(7), 1068-1091. <https://doi.org/10.1177/1096348019849667>
330. Makawi, A. A., Pahlawan, B. R., Andika, D., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). Job Satisfaction as Mediator: The Role of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance in Budget-Hotel. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(6), 1427-1441. E-ISSN: 2686-6056.
331. Makhdoom, I. F., Atta, M., & Malik, N. I. (2019). Counterproductive Work Behaviors as an Outcome of Job Burnout among High School Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 41(2), 79-92. ISSN: 0555-7747.
332. Makikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in positive organizational psychology*, 107-143. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001008](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001008)
333. Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>
334. Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2015). Quality of work environment and quitting intention: A dilemma. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(1), 35-52. ISBN: 1176-4716.
335. Martin, J. (2010). *Key concepts in Human Resource Management*, Pearson, New Jersey. ISBN: 9781446248225
336. Martinez, I. M., Youssef-Morgan, C. M., Chambel, M. J., & Marques-Pinto, A. (2019). Antecedents of academic performance of university students: Academic engagement and

- psychological capital resources. *Educational Psychology*, 39(8), 1047-1067. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1623382>
337. Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
338. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
339. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of health and human resources administration*, 7(2), 189-212. <https://www.jstor.org/stable/25780192>
340. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Reversing burnout. *Stanford Social Innovation Review*, 34(4), 43-49. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.3.498>
341. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498-512. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1024/0068-9010.93.3.498>
342. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
343. Maslach, C.; Jackson, S.E.; Leiter, M.P. The Maslach Burnout Inventory Manual, The Maslach Burnout Inventory, 3rd ed.; Consulting Psychologists Pr.: Palo Alto, CA, USA, 1996; pp. 191–217. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
344. Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*, 22, 326–347. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
345. Mason, C., & Griffin, M. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33, 271–312. <https://doi.org/10.1177/10496402033003001>
346. Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227-238. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.227>
347. Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of positive psychology*, 74, 88. ISBN: 0–19–513533–4
348. Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., i Veselinović, S. (2010). Menadžment. Principi, koncepti i procesi. (Četvrto, izmenjeno i dopunjeno izdanje). Univerzitet Singidunum, Beograd. ISBN: 978-86-7912-304-6
349. Matin, H.Z., Kalali, N.S., Anvari, M.R. (2012). Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and its Consequences? Iran. *Journal Management Study*, 5, 47–62. <https://doi.org/5063020120103>
350. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
351. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at

- work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
352. Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/13594320701743558>
353. McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International journal of Business and management*, 9(10), 28-38. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>
354. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130. ISSN 2152-1034
355. McGriff, A. C. (2018). A Qualitative Exploration of the Influence of both Ineffective and Effective Leadership, and Communication on Employee Turnover. In ProQuest Dissertations and Theses, pp. 154. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: The Humanities and Social Sciences Collection. (2023586947).
356. McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M., & Aiken, L. H. (2011). Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout, and frustration with health benefits signal problems for patient care. *Health affairs*, 30(2), 202-210. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2010.0100>
357. McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457. <https://doi.org/10.1108/01437731011056452>
358. McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1814–1838. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0132>
359. Medler-Liraz, H., & Seger-Guttmann, T. (2018). Authentic emotional displays, leader-member exchange, and emotional exhaustion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 76-84. <https://doi.org/10.1177/1548051817725266>
360. Meghani, S. R., & Sajwani, S. (2013). Nursing: A profession in need in Pakistan. *Journal on Nursing*, 3(3), 1-3. <https://doi.org/10.26634/jnur.3.3.2487>
361. Mello, J. A. (2012). The relationship between reports of psychological capital and reports of job satisfaction among administrative personnel at a private institution of higher education. University of Hartford. Retrieved from: <https://www.proquest.com/openview/cf894b883b9075c219bb7eda6b524cde/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>.
362. Meng, Y. S., Qi, S. H., & Li, L. (2011, June). A study on the impact of hotel leaders' psychological capital on employee engagement. In ICSSSM11 (pp. 1-5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2011.5959424>

363. Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 60-62. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x
364. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. *Business ethics, the environment & responsibility*, 30(2), 231-243. <https://doi.org/10.1111/beer.12332>
365. Mihailović D. (1999): Metodologija naučnih istraživanja, Beograd: Fakultet organizacionih nauka. ISBN: 978-86-6305-086-0
366. Min, J. A., Lee, C. U., & Chae, J. H. (2015). Resilience moderates the risk of depression and anxiety symptoms on suicidal ideation in patients with depression and/or anxiety disorders. *Comprehensive psychiatry*, 56, 103-111. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2014.07.022>
367. Mitchell, M., & Zatzick, C. D. (2015). Skill underutilization and collective turnover in a professional service firm. *Journal of Management Development*, 34(7), 787-802. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0112>
368. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408-414. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.63.4.408>
369. Mohamed, L. M. (2015). An exploratory study on the perceived work stress by individual characteristics: The case of Egyptian hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 25, 11-18. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.08.001>
370. Mohsin, A., Lengler, J., & Aguzzoli, R. (2015). Staff turnover in hotels: Exploring the quadratic and linear relationships. *Tourism Management*, 51, 35-48. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.005>
371. Moreo, A., Woods, R., Sammons, G., & Bergman, C. (2019). Connection or competence: Emotional labor and service quality's impact on satisfaction and loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 330-348. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0176>
372. Mostert, K., & Joubert, A. F. (2005). Job stress, burnout and coping strategies in the South African police service. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 8(1), 39-53. <https://hdl.handle.net/10520/EJC31473>
373. Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Assessment of organizational performance: Linking the motivational antecedents of empowerment, compensation and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 974-983. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32102/355719?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturk>.
374. Mustafa, M. Z. B., Nordin, M. B., Razzaq, A. R. B. A., & bin Ibrahim, B. (2020). Vocational College Teachers in Malaysia: Confirmatory Factor Analysis for Job Attitude. *Pal Arch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 5091-5098. Retrieved from <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4745>

375. Mustamil, N., & Najam, U. (2020). The impact of servant leadership on follower turnover intentions: Mediating role of resilience. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(2), 125-146. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol13no2.5>
376. Nabi Khan, S. (2013). The Relationship between Job Burnout and Gender-Based Socio-Demographic Characteristics in Lahore. *Lahore Journal of Business*, 1(2), 65–95. ISSN 2223-0025.
377. Nadeem, K., Khan, M. A., Imtiaz, N., & Iftikhar, Y. (2019). Turnover intention and perceived organizational support; mediating role of work engagement and organizational commitment. *European Scientific Journal*, 15(10), 222-236. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n10p222>
378. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71-95. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021484>
379. Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
380. Nanayakkara, M. K. N. P., & Dayarathna, N. W. K. D. K. (2016). Application of Herzberg's two factor theory of motivation to identify turnover intention of the non-executive level employees in selected super markets in Colombo, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 4(1), 27-39. <http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/3727>
381. Naseri, R. N. N. (2021). What is a population in online shopping research? A perspective from Malaysia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 654-658. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i4.549>
382. Nauman, S., Ul Musawir, A., & Malik, S. Z. (2019, September). Servant leadership and project success: parallel mediation by work engagement and project work withdrawal. In Proceedings of the 2019 British Academy of Management (BAM) Conference.
383. Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
384. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(S), 120-138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
385. Ngo, H. Y., Foley, S., Ji, M. S., & Loi, R. (2014). Linking gender role orientation to subjective career success: The mediating role of psychological capital. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 290-303. <https://doi.org/10.1177/1069072713493984>
386. Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School*

- Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
387. Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269-278. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.269
388. Nigah, N., Davis, A. J., & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird international business review*, 54(6), 891-905. <https://doi.org/10.1002/tie.21510>
389. Nimon, K., & Shuck, B. (2020). Work engagement and burnout: Testing the theoretical continuums of identification and energy. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 301-318. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21379>
390. Nisa, K., Yacobson, H., & Chandra, M. W. (2019). The relationship between servant leadership, employee engagement, burnout and job satisfaction at Pt. Pertamina Mor VI. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*. ISSN: 2394-4404
391. Noh, M., Jang, H., & Choi, B. J. (2019). Organisational justice, emotional exhaustion, and turnover intention among Korean IT professionals: moderating roles of job characteristics and social support. *International Journal of Technology Management*, 79(3-4), 322-344. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2019.099607>
392. Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K., & Rahim, F. B. T. (2020). Investigating the relationship among fit organization, organization commitment and employee's intention to stay: Malaysian context. *Global Business Review*, 21(1), 68-87. <https://doi.org/10.1177/0972150918755896>
393. Norazmi, N., Zaid, M. & Abdul Rasid, A. R. (2020). Special Education Integration Program (PPKI) Teachers: Task Load and Job Satisfaction. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 4(7), 7439-7445 <https://doi.org/10.37200/V24I10/23793>
394. Nordin, M. N., Mustafa, M. Z., & Razzaq, A. R. (2020). Headmaster Leadership Effect on Task Load Of Special Education Integration Program Teacher. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 451-456. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8251>
395. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Kalamazoo, MI: Western Michigan University. ISBN: 9781506362311
396. Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*, Sage Data Status, Beograd. ISBN: 9788674780435
397. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York.
398. O'Connell, M., & Kung, M. C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14-19.
399. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766- 788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>

400. Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>
401. Ozkan, A., Elci, M., Karabay, M., Kitapci, H., & Garip, C. (2020). Antecedents of turnover intention: A meta-analysis study in the United States. *E a M: Ekonomie a Management*, 23(1), 93-110. <https://hdl.handle.net/11424/243041>
402. Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
403. Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
404. Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International journal of hospitality management*, 50, 9-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
405. Page, D. & Wong, T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership, in Adjibolosoo, S. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Lanham, MD. Retrieved from: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31129354/conceptual-framework-libre.pdf>
406. Park, I. J., Kim, P. B., Hai, S., & Dong, L. (2020). Relax from job, don't feel stress! The detrimental effects of job stress and buffering effects of coworker trust on burnout and turnover intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 559-568. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.018>
407. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
408. Patterson, K. (2003). *Servant Leadership – A Theoretical Model*. Servant Leadership Roundtable, Regent University ProQuest Dissertations Publishing, 1-9.
409. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
410. Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802. <https://doi.org/10.1108/09596111111153475>
411. Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., ... & Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: the mediator role of

- organizational commitment. *PloS one*, 8(12), e84193. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084193>
412. Penney, S. A., Kelloway, E. K., & O’Keefe, D. (2015). Trait theories of leadership. *Leadership in Sport*, 31-45. ISBN: 978-1-315-74537-4.
413. Peters, M., Kallmuenzer, A., & Buhalis, D. (2019). Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 2014–2033. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1437122>
414. Petrović, D., Mihić, M., Žarkić-Joksimović, N., Jaško, O., Orlić, R., Bogojević-Arsić, V., & Kern, T. (2011). Menadžment i organizacija. Fakultet organizacionih nauka.
415. Petrović, M. D., Jovanović, T., Marković, J. J., Armenski, T., & Marković, V. (2014). Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel’s service orientation and job satisfaction in hotels. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 799-817. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2014.975516>
416. Pfrombeck, J., & Verdorfer, A. P. (2018). How Psychological Capital and Sense of Coherence Enhance Servant Leadership and Buffer Leader Stress: Preliminary Insights from an Empirical Study. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 5(1), 25-48. Retrieved from: <https://csuepress.columbusstate.edu/sltp/vol5/iss1/3>
417. Pološki Vokić, N., & Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty–The interplay among the concepts. EFZG working paper series, (07), 1-13. Retrieved from: <https://hrcak.srce.hr/146725>
418. Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement. *International Business Research*, 8(9), 57-66. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n9p57>
419. Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
420. Prajogo, D.I. and Cooper, B.K. (2010). “The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model”, *Production Planning and Control*, 21(1), 26-35. <https://doi.org/10.1080/09537280903239383>
421. Prasetio, P., Partono, A., Wulansari, P., Putri, S. T., Ramdhani, R., & Abdullah, A. (2019, May). The mediation of job satisfaction in the relation of work stress and turnover intention in hotel industry. In 1st international conference on economics, business, entrepreneurship, and finance (ICEBEF 2018) (pp. 608-612). Atlantis Press. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
422. Premović, J. (2016). Characteristics of human resources in Serbian rural tourism. *Ekonomika poljoprivrede*, 63(2), 633-647. UDC: 005.96:338.48-44
423. Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>

424. Qadeer, F., & Jaffery, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), 453-470. <http://hdl.handle.net/10419/188149>
425. Qureshi, M. A., Syed, K. B. S., Brohi, N. A., Soomro, A. B., & Mushtaque, T. (2019). Impact of Job Clarity on Nurses' Job Satisfaction: A Moderating Role of Fairness Perception. *International Business Research*, 12(4), 187-195. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n4p187>
426. Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
427. Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
428. Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E., & Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of Applied Psychology*, 97, 931–950. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0028559>
429. Raza, B., St-Onge, S., & Ali, M. (2021). Consumer aggression and frontline employees' turnover intention: The role of job anxiety, organizational support, and obligation feeling. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 103015. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103015>
430. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
431. Redmond, B.F (2010). Self- efficacy Theory: Do I Think that I can succeed in my work? Work attitudes & motivations. The Pennsylvania state University; World Campus
432. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
433. Regts, G., & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human relations*, 66(2), 193-218. <https://doi.org/10.1177/0018726712454311>
434. Rehman, S., Qingren, Cao, Latif, Yasir, Iqbal, Pervaiz (2017). Impact of psychological 702 capital on occupational burnout and performance of faculty members. 703 *International Journal of Educational Management*, 31(4), 455-469. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2016-0011>
435. Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S. (Eds.). (2010). Handbook of adult resilience. Guilford Press. ISBN: 978-1-60632-488-4
436. Reuter, T., & Schwarzer, R. (2012). Manage stress at work through preventive and proactive coping. Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable

- Knowledge for Evidence-Based Management, 499-515. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch27>
437. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
438. Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: How can you create it? *Workspan*, 49, 36-39. Retrieved from: <https://www.yumpu.com/en/document/read/39469632/everyone-wants-an-engaged-workforce-how-can-wfd-consulting>.
439. Rivaldi, E., & Sadeli, J. (2020). Investigating the effects of psychological capital on turnover intention. *KnE Social Sciences*, 903-916. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.6650>
440. Robbins P. S. & Coulter M. (2020). Revised edition of the authors' Management 2018. New York: Person. ISBN 9780135581872
441. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
442. Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Menadžment, Data Status*. Beograd
443. Robbins, S.P. & Coulter, M. (2007). *Management, Pirson Education, Data Status*. ISBN: 9781486008988
444. Rodríguez-Antón, J.M. and Alonso-Almeida, M.M. (2011). "Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact", *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2) 145-157. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.529640>
445. Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 149-172. <https://doi.org/10.1002/hrm.20339>
446. Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review-literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52-66. E-ISBN: 2278-4551
447. Ross, R. R., Altmaier, E. M., & Russell, D. W. (1989). Job stress, social support, and burnout among counseling center staff. *Journal of counseling psychology*, 36(4), 464-470.
448. Rothbard, N.P. & Patil, S.V. (2011). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. In G.M. Spreitzer & K.S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0005>
449. Rotolo, C. T., Church, A. H., Adler, S., Smither, J. W., Colquitt, A. L., Shull, A. C., ... & Foster, G. (2018). Putting an end to bad talent management: A call to action for the field of industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 176-219. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.6>

450. Rožman, M.; Treven, S.; Cingula, M. (2018). The Impact of Behavioral Symptoms of Burnout on Work Engagement of Older Employees: The Case of Slovenian Companies. *Our Economy*, 64(3), 3–11. DOI: 10.2478/ngoe-2018-0013
451. Rubenstein, A. L., Kammeyer-Mueller, J. D., Wang, M., & Thundiyil, T. G. (2019). “Embedded” at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 342–359. <https://doi.org/10.1002/job.2335>
452. Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
453. Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
454. Sabahi, A., & Dashti, N. (2016). The effect of emotional intelligence and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 6(7), 475-480. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2016.6.001>
455. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
456. Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
457. Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
458. Santa Cruz, F. G., Lopez-Guzman, T., & Canizares, S. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 63 – 80. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.807394>
459. Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13-35. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/issue/32415/360485>
460. Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian journal of applied psychology*, 14(1), 3-10. ISSN 2392-8441
461. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
462. Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2(1), 282-424. DOI:10.1002/0470013400

463. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
464. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
465. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
466. Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press. ISBN: 0-7484-0697-2
467. Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. (2009), *Burnout: 35 years of research and practice*. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
468. Schermerhorn, J.R. (1996). *Management and Organizational Behavior*. John Willey and Sons, Chichester. ISBN: 978-0471230557
469. Schermerhorn, J.R. (2004). *Core Concepts of Management*. John Willey and Sons. Inc. Hoboken, NJ. ISBN: 978-0-470-87820-0
470. Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American psychologist*, 56(3), 250-263. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.250>
471. Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1996). *Human Resources Management*. West Publishing Company. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.46.1.237>
472. Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 73(1), 53-66. <https://doi.org/10.1348/096317900166877>
473. Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107– 117. <https://doi.org/10.1177/1548051810383863>
474. Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.5>
475. Sendjaya, S, Sarros, J. C, & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402- 424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>

476. Sendjaya, S. (2015). Personal and organizational excellence through servant leadership. Australia: Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>
477. Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover intention. *Sage Open*, 10(2), 2158244020934876. <https://doi.org/10.1177/2158244020934876>
478. Shahzad, A., Rizvi, R. A., Waheed, A., Khan, I., Usman, S. M., Nazir, N., Amin, G., & Kiyani, T. M. (2013). Linking servant leadership with organizational citizenship behavior through trust: An embryonic structural modelling approach. *European Journal of Social Sciences*, 39(2), 273-284. ISSN 1450-2267
479. Shammot, M. M. (2011). Quality management practices and their impact on organizational performance, and customer behavior. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34(2), 21-33. ISSN 1450-2275
480. Shannon, C. W. (2018). Effective Management Communication Strategies within an Organization (Doctoral dissertation, Walden University). Retrieved from: <https://www.proquest.com/openview/c29beb82f19be2e6de436a2e00cbc8bc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
481. Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The international journal of human resource management*, 24(13), 2608-2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
482. Shaw, J., & Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101-106. ISSN 0013-1172
483. Shen, Y. E. (2009). Relationships between self-efficacy, social support and stress coping strategies in Chinese primary and secondary school teachers. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(2), 129-138. <https://doi.org/10.1002/smi.1229>
484. Shih, S. P., Jiang, J. J., Klein, G., & Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, 50(7), 582-589. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.003>
485. Shorey, H. S., & Snyder, C. R. (2004). Hope as a common process in effective leadership. *UNL Gallup Leadership Institute Summit*, 10-12. <https://doi.org/10.1177/107179190501200204>
486. Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 112-126. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000060>
487. Siew, L. K. (2017). Analysis of the relationship between leadership styles and turnover intention within small medium enterprise in Malaysia. *Journal of Arts and Social*

- Sciences*, 1(1), 1-11. Retrieved from: <https://ruijass.com/wp-content/uploads/2017/07/1-002LKS-Final.pdf>
488. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb: Masmedia. ISBN: 953-157-455-3
489. Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of marketing*, 64(2), 15-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>
490. Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558-569. <https://doi.org/10.1177/002224379403100409>
491. Singh, J., Verbeke W., & Rhoads G.K. (1996), "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing Oriented Boundary Spanners", *Journal of Marketing*, 60(3), 69-86. <https://doi.org/10.1177/002224299606000305>
492. Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 15, 979-994. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9459-2>
493. Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of happiness studies*, 16, 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9513-8>
494. Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
495. Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 468-481. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0020723>
496. Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
497. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
498. Snyder, C. R., Shorey, H. S., Cheavens, J., Pulvers, K. M., Adams III, V. H., & Wiklund, C. (2002). Hope and academic success in college. *Journal of educational psychology*, 94(4), 820-826. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0663.94.4.820>
499. Snyder, C. R., Sympson, S. C., Michael, S. T., & Cheavens, J. (2001). Optimism and hope constructs: Variants on a positive expectancy theme. 101-125. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10385-005>
500. Snyder, C. Rick (2002), "Hope Theory: Rainbows in the Mind", *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-276. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01

501. Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout research*, 5, 12-20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.001>
502. Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership, 1-12. <http://www.worldcat.org/oclc/683240554>
503. Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
504. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
505. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.124.2.240>
506. Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
507. Steel, B. S., Pierce, J. C., Berman, E., & Taylor, J. (2017). Job satisfaction in Cascadia: A comparison of British Columbia, Oregon, and Washington civil servants. *The Social Science Journal*, 54(4), 379-388. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2017.07.011>
508. Stefanović, V., Vojnović, B., i Urošević, S. (2012). Menadžment ljudskih resursa – savremene strategije i kontroverze. Institut za ekonomiku poljoprivrede. Beograd. ISBN 1978-86-6269-013-5
509. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
510. Stoner, J. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1997). Management. (6th Edition). Pearson
511. Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social loafing in organizational work groups: The mitigating effect of servant leadership. In Individual motivation within groups. Academic Press, 55-80. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-849867-5.00002-1>
512. Strauss, K., Griffin, M., & Rafferty, A.E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279–291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x>
513. Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M., & Tarcan, G. Y. (2017). An analysis of the relationship between burnout, socio-demographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals. *Applied nursing research*, 34, 40-47. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.02.011>

514. Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
515. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
516. Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research*, 5(6), 464-470. <https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>
517. Thomas, M., Kohli, V., & Choi, J. (2014). Correlates of job burnout among human services workers: Implications for workforce retention. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 41(4), 69-90. <https://doi.org/10.15453/0191-5096.3983>
518. Tian, X., Liu, C., Zou, G., Li, G., Kong, L., & Li, P. (2015). Positive resources for combating job burnout among Chinese telephone operators: Resilience and psychological empowerment. *Psychiatry research*, 228(3), 411-415. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2015.05.073>
519. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of applied psychology*, 96(2), 277-293. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0020952>
520. Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: Work-family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 490-510. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12066>
521. Timothy A. Brown (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research 2nd Edition*, The Guilford Press. ISBN 9781462517794
522. Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The leadership quarterly*, 22(1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
523. Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
524. Tingfeng, Z., Mohammadi, A., Jantan, A. H., Nezakati, H., & Irfan, M. (2022). The intervening role of communication satisfaction and trust in leader on the relationship between leadership communication and employee turnover intention in Sichuan. *Journal of International Business and Management*, 5(12), 1-20. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2022-11-5588>
525. Todorović, J. (2003). *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd. ISBN, 8684589009
526. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa (5. izd.)*, Data status, Beograd. ISBN: 9788674780039

527. Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27. <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>
528. Trišić, I., Štetić, S., Privitera, D., Petrović, M. D., Maksin, M., Vujović, S., ... & Kalinić, M. (2021). Perspectives on Sustainable Tourism Development in the Hotel Industry—A Case Study from Southern Europe. *Sustainability*, 13(10), 5563. <https://doi.org/10.3390/su13105563>
529. Tsauro, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
530. Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0025942>
531. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
532. Van der Heijden, B. I., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008>
533. Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), 270-276. <https://doi.org/10.2105/AJPH.91.2.270>
534. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
535. Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
536. Varela González, J., & García Garazo, T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International journal of service industry management*, 17(1), 23-50. <https://doi.org/10.1108/09564230610651561>
537. Vecchio, R. P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and Garcia. *Psychological Bulletin*, 93(2), 404–408. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.93.2.404>
538. Vemić – Đurković, J. & Gajić, T. (2010). Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije. *Ekonomске teme*, 48(3), 453-465. UDK 005.96:338.48

539. Vesić, D. D. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Beograd. ISBN 1978-86-6269-013-5.
540. Vila, L. E., & García-Mora, B. (2005). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425. <https://doi.org/10.1080/09645290500251730>
541. Vírga, D., Pattusamy, M., & Kumar, D. P. (2020). How psychological capital is related to academic performance, burnout, and boredom? The mediating role of study engagement. *Current Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01162-9>
542. Vroom, V.H. & Yetton, P.N. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press
543. Vroom, V.K. (1964) "Work and Motivation", New York, John Wiley.
544. Vujić, V. (2002). Management of knowledge and personal. Zbornik radova 16th Biennial International Congress. Tourism and hospitality management: Human Capital, Culture and Quality in Tourism and Hospitality Industry. Fakultet za turizam i hotelski menadžment. Opatija, 2002., str. 237-248.
545. Vukosav, S. (2010). Prilagođavanje hotelskog proizvoda Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu, Doktorska disertacija, PMF, Novi Sad.
546. Walsh, K., & Taylor, M. S. (2007). Developing in-house careers and retaining management talent what hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 163-182. <https://doi.org/10.1177/0010880407300521>
547. Walters, G., & Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organizational support among front line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 144-156. <https://doi.org/10.1375/jhtm.14.2.144>
548. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
549. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0018867>
550. Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel psychology*, 63(4), 937-963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
551. Wan, Y. K. P., Wong, I. A., & Kong, W. H. (2014). Student career prospect and industry commitment: The roles of industry attitude, perceived social status, and salary expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.004>
552. Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 2320. <https://doi.org/10.3390/su11082320>

-
553. Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
554. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0069>
555. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organisation* (T. Parsons, Trans). New York: The Free Press
556. Wehrich, H. & Koontz, H. (1994): *Management*. X izdanje, Zagreb. McGraw-Hill Book Company, New York. ISBN: 953-157-455-3
557. Weintraub, R., & Martineau, J. (2002). The Just in Time Imperative. *Training and Development*, 56(6), 50-59. ISSN: 1535-7740
558. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
559. Wen, M. (2020). Relationships between psychological capital, turnover intention and teambuilding of enterprise employees. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(2), 150-156. Retrieved from: <https://www.proquest.com/openview/4b25691eaff072343e8e3e0136bf21b5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4380457>
560. Werther J, WB, & Davis, K. (1995). Personnel management and human resources. *Personnel administration and human resources*, 486-486. <http://repositorio.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/3992>
561. Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Shanine, K. (2012). Exploring the middle range of person–environment fit theories through a conservation of resources perspective. *Organizational fit: Key issues and new directions*, 170-194. <https://doi.org/10.1002/9781118320853>
562. White, M., 1973. Management style in hotels. *HCIMA Journal* (Hotel, Catering and Institutional Management Association journal), 9 - 11.
563. Wibowo, A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2021). The Effect of Workloads On Turnover Intention With Work Stress As Mediation And Social Support As Moderated Variables. *Journal of Applied Management*, 19(2), 404-412. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.16>
564. Wigert, B., & Harter, J. (2017). *Re-Engineering Performance Management*. Gallup, Inc.
565. Williams, A., & Anyanwu, S. A. (2017). Innovation and organizational resilience: A study of selected food and beverage firms in Port Harcourt. *Innovation*, 3(6), 1-15. ISSN: 2488-9849
566. Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta – MGMT*. Beograd. Data Status

567. Williams, E. S., Rathert, C., & Buttigieg, S. C. (2020). The personal and professional consequences of physician burnout: a systematic review of the literature. *Medical Care Research and Review*, 77(5), 371-386. <https://doi.org/10.1177/1077558719856787>
568. Williams, T., & Williams, K. (2010). Self-efficacy and performance in mathematics: Reciprocal determinism in 33 nations. *Journal of Educational Psychology*, 102(2), 453-456. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0017271>
569. Winston, B.E. (2003). Extending the servant leadership model: Coming full circle. Servant Leadership Roundtable, Regent University, Virginia Beach. October, 2003.
570. Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in developing human resources*, 13(4), 429-446. <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
571. Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?. *Journal of Health Organization and Management*. 23(5), 522-538. <https://doi.org/10.1108/14777260910984014>
572. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448. <https://doi.org/10.1177/1548051810382013>
573. World Health Organization. (2022). Burnout an “occupational phenomenon”: International Classification of diseases. Retrieved February 21, 2022 from <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burnout-an-occupational-phenomenon-on-international-classification-of-diseases>
574. Wren, D.A. & v Dan Voich, Jr. (1994). Menadžment – process struktura i ponašanje, poslovni system Grmeč, Privredni pregled. Beograd.
575. Wright, T. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behaviour. A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262–277. <https://doi.org/10.1108/17511340610670179>
576. Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International journal of hospitality management*, 74, 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
577. Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees’ “servant behavior”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383-395. <https://doi.org/10.1177/1938965513482519>
578. Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of management studies*, 49(1), 178-199. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>
579. Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345-356. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.13.4.345>

580. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
581. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
582. Yamak, O. U. & Eyupoğlu, Ş. Z. (2018). Leadership styles of hotel managers in Northern Cyprus: Which style is dominant? *i*, 7, 1-11. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=3336603>
583. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The leadership quarterly*, 19(6), 693-707. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>
584. Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). How to reduce employees' turnover intention from the psychological perspective: A mediated moderation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 185-197. <http://doi.org/10.2147/PRBM.S293839>
585. Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International journal of hospitality management*, 31(3), 837-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>
586. Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610-629. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>
587. Yang, Z., Zhang, H., Kwan, H. K., & Chen, S. (2018). Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization based self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 595-604. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2943-3>
588. Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.02.002>
589. Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organisational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organisational trust and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1577-1597. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0498>
590. Yoon, G. S., & Kim, S. Y. (2010). Influences of job stress and burnout on turnover intention of nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(4), 507-516. <https://doi.org/10.1111/jkana.2010.16.4.507>
591. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

592. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
593. Yukl, G.A. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
594. Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>
595. Zaleznik, A. (2004). "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*. 82(1), 74-81.
596. Zalisham, F. A. B. H. A., & Jali, M. N. B. N. (2021). Preliminary Study On It Security Maintenance Management In Malaysia Organizations. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 4061-4073. Retrieved from <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/6340>
597. Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(3), 371-400. <https://doi.org/10.1080/135943299398230>
598. Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1963029. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>
599. Zen, M. R., Lukito, H., & Rivai, H. A. (2022). The Influence of Authentic Leadership and Servant Leadership on Work Engagement through Psychological Capital. *Journal Mantik*, 6(2), 1809-1816. doi: 10.35335/mantik.v6i2.2625.
600. Zhang, H., Kwong-Kwan, H., Everett, A.M. & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51, 747-767. <https://doi.org/10.1002/hrm.21498>
601. Zhang, Y., Zhang, S., & Hua, W. (2019). The impact of psychological capital and occupational stress on teacher burnout: Mediating role of coping styles. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 28, 339-349. <https://doi.org/10.1007/s40299-019-00446-4>
602. Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., & Chen, W. (2019). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, (1), 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>
603. Zhao, X., & Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a "smile factory"? Hospitality job characteristics influence work-family conflict and job stress. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 305-326. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0385>
604. Zhao, Y., Wang, H., Sun, D., Ma, D., Li, H., Li, Y., ... & Sun, J. (2021). Job satisfaction, resilience and social support in relation to nurses' turnover intention based on the theory of

- planned behaviour: A structural equation modelling approach. *International journal of nursing practice*, 27(6), e12941. <https://doi.org/10.1111/ijn.12941>
605. Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, openness and conscientiousness: The route to transformational leadership in the hotel industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/01437731211193133>
606. Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioral Sciences*, 25(1), 150–171. Retrieved from: <https://www.proquest.com/openview/a00146a558e0dded0bd3af521a9b3e01/1?pq-origsite=gscholar&cbl=136244>.
607. Zuber, A. (2001). A career in food service cons: high turnover. *Nation's Restaurant News*, 35(21), 147-148. e-ISSN: 2278-487X

Sajtovi korišćeni prilikom izrade doktorske disertacije:

- Republički zavod za statistiku: <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/>
- Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija: <http://mtt.gov.rs/en/?lang=lat>
- Sektor za turizam: <http://mtt.gov.rs/sektori/sektor-za-turizam/>
- Ministarstvo privrede: <http://www.privreda.gov.rs/>
- Svetska zdravstvena organizacija:
<https://www.steelcase.com/research/articles/topics/wellbeing/world-health-organization-labels-burnout-syndrome/>

17. PRILOZI

Prilog 1. Deskriptivna statistika – Skala uslužnog liderstva

	M	SD	Minimum	Maksimum
1. Moj menadžer može da mi kaže (ukaže) ukoliko nešto u vezi sa poslom nije u redu.	4,483	0,841	1,000	5,000
2. Moj menadžer postavlja razvoj moje karijere kao prioritet.	3,240	1,270	1,000	5,000
3. Tražio bih pomoć od svog menadžera ako bih imao lični problem.	3,631	1,345	1,000	5,000
4. Moj menadžer naglašava važnost vraćanja zajednici.	3,813	1,117	1,000	5,000
5. Moj menadžer postavlja moje najbolje interese ispred svojih.	2,672	1,243	1,000	5,000
6. Moj menadžer mi daje slobodu da se nosim sa teškim situacijama na način za koji smatram da je najbolji.	3,985	1,069	1,000	5,000
7. Moj menadžer ne bi kompromitovao etičke principe u cilju postizanja uspeha.	4,192	1,051	1,000	5,000
Uslužno liderstvo	3,717	0,782	1,000	5,000

Prilog 2. Deskriptivna statistika – Skala psihološkog kapitala

	M	SD	Minimum	Maksimum
1. Osećam se samouvereno kada analiziram dugoročan problem kako bih pronašao njegovo rešenje.	4,228	0,805	2,000	5,000
2. Osećam se samouvereno prilikom predstavljanja svog područja posla na sastancima sa menadžmentom.	4,192	0,901	1,000	5,000
3. Osećam se samouvereno da učestvujem i doprinosim u diskusijama o strategiji kompanije.	4,051	1,001	1,000	5,000
4. Osećam se samouvereno pomažući u postavljanju ciljeva u svom području posla.	4,330	0,833	1,000	5,000
5. Osećam se samouvereno prilikom kontaktiranja ljudi van kompanije za koju radim (npr. dobavljači, mušterije) kako bih razgovarao o problemima.	4,257	0,987	1,000	5,000
6. Osećam se samouvereno kada iznosim informacije grupi kolega.	4,335	0,879	1,000	5,000
7. Ako bih se našao u gužvi na poslu, mogao bih smisliti mnogo načina da se izvučem iz nje.	3,954	1,121	1,000	5,000
8. Trenutno sledim svoje radne ciljeve sa punom energijom i pažnjom.	4,243	0,898	1,000	5,000
9. Postoji mnogo načina da se reši bilo koji problem.	4,449	0,764	1,000	5,000
10. Trenutno vidim sebe kao veoma uspešnog na poslu.	4,114	0,879	1,000	5,000
11. Mogu da smislim bezbroj načina kako bih ispunio svoje trenutne radne ciljeve.	4,189	0,794	1,000	5,000
12. Trenutno ispunjavam radnje ciljeve koje sam sebi zadao.	4,323	0,735	1,000	5,000
13. Kada naiđem na poteškoću na poslu, predstavlja mi problem da pređem preko nje i nastavim dalje sa poslom.	2,430	1,272	1,000	5,000
14. Obično pronađem neki način da se izborim sa poteškoćama na poslu.	4,386	0,627	1,000	5,000
15. Mogu da budem „sam“, odnosno bez nadzora i pomoći, na poslu ako moram.	4,619	0,645	1,000	5,000
16. Stresne stvari na poslu obično dobro podnosim.	4,029	0,928	1,000	5,000
17. Mogu da se nosim sa teškim trenucima na poslu jer sam ranije iskusio poteškoće.	4,214	0,900	1,000	5,000
18. Osećam da mogu da se nosim sa više stvari istovremeno na svom poslu	4,403	0,720	1,000	5,000
19. Kada su mi stvari na poslu neizvesne, obično očekujem najbolje.	3,949	0,915	1,000	5,000
20. Ukoliko nešto može da pođe po zlu po mene na poslu, desiće se.	2,568	1,162	1,000	5,000
21. Uvek gledam pozitivnu stranu stvari koje se odnose na moj posao.	4,250	0,824	1,000	5,000
22. Optimista sam u pogledu onoga što će mi se desiti u budućnosti, što se tiče posla.	4,367	0,789	1,000	5,000
23. U ovom poslu, stvari se nikad ne odvijaju na način na koji ja želim.	2,617	1,212	1,000	5,000
24. Pristupam ovom poslu po principu da sve ima svoju pozitivnu stranu.	4,371	0,732	1,000	5,000
Psihološki kapital	4,036	0,420	2,583	5,000
Samoeфикаsnost	4,232	0,706	1,333	5,000
Nada	4,212	0,600	1,833	5,000
Rezilijentnost	4,013	0,483	2,167	5,000
Optimizam	3,687	0,466	2,167	5,000

Prilog 3. Deskriptivna statistika – Skala zadovoljstva poslom

	M	SD	Minimum	Maksimum
1. Smatram svoj posao prijatnim.	4,075	0,883	1,000	5,000
2. Prilično sam zadovoljan svojim trenutnim poslom.	4,024	0,976	1,000	5,000
3. Bez imalo sumnje volim svoj posao.	4,051	1,016	1,000	5,000
4. Moj posao je poprilično interesantan.	4,223	0,933	1,000	5,000
5. Istinski uživam u svom poslu.	3,966	1,025	1,000	5,000
Zadovoljstvo poslom	4,068	0,847	1,000	5,000

Prilog 4. Deskriptivna statistika – Skala angažovanosti poslom

	M	SD	Minimum	Maksimum
1. Na poslu osećam da pucam od energije.	3,573	0,970	1,000	5,000
2. Na poslu se osećam snažno i energično.	3,721	0,968	1,000	5,000
3. Oduševljen sam svojim poslom.	3,665	1,011	1,000	5,000
4. Moj posao me inspiriše.	3,784	1,034	1,000	5,000
5. Nakon što ustanem ujutru, rado odlazim na posao.	3,665	1,094	1,000	5,000
6. Srećan sam kada puno radim.	3,473	1,166	1,000	5,000
7. Ponosan sam na posao koji radim.	4,078	0,981	1,000	5,000
8. Obuzet sam svojim poslom.	3,333	1,124	1,000	5,000
9. Zanesem se kada radim.	3,857	1,070	1,000	5,000
Radno angažovanje	3,683	0,766	1,000	5,000

Prilog 5. Deskriptivna statistika – Skala namere napuštanja posla

	M	SD	Minimum	Maksimum
1. Nameravam da se raspitam o mogućnostima za nova zaposlenja.	2,939	1,407	1,000	5,000
2. Moj trenutni posao ne pokriva meni važne lične potrebe.	2,920	1,380	1,000	5,000
3. Vrlo često su prilike da ostvarim svoje najvažnije radne ciljeve ugrožene.	2,383	1,158	1,000	5,000
4. Nameravam da tražim posao kod drugog poslodavca.	2,442	1,325	1,000	5,000
5. Povremeno razmišljam da napustim ovu organizaciju.	2,653	1,381	1,000	5,000
6. Često razmišljam o tome da postanem preduzetnik.	2,658	1,447	1,000	5,000
Namera napuštanja posla	2,666	1,061	1,000	5,000

Prilog 6. Deskriptivna statistika – Skala sagorevanja poslom

	M	SD	Minimum	Maksimum
1. Osećam se emocionalno iscrpljeno zbog svog posla.	2,638	1,257	1,000	5,000
2. Osećam se iscrpljeno na kraju radnog dana.	3,172	1,178	1,000	5,000
3. Osećam se umorno kada ustanem ujutru i znam da moram da se suočim sa još jednim danom na poslu.	2,335	1,202	1,000	5,000
4. Rad sa ljudima po ceo dan za mene predstavlja pravi napor.	2,367	1,194	1,000	5,000
5. Izgaram za svoj posao.	3,073	1,244	1,000	5,000
6. Osećam se frustrirano zbog svog posla.	2,022	1,068	1,000	5,000
7. Osećam da previše radim na svom poslu.	2,968	1,229	1,000	5,000
8. Direktan rad sa ljudima mi stvara veliki stres.	2,337	1,182	1,000	5,000
9. Osećam da sam na izmaku snage.	1,995	1,198	1,000	5,000
10. Lako mogu da razumem kako se moji klijenti osećaju po pitanju nekih stvari.	3,723	1,079	1,000	5,000
11. Veoma efikasno rešavam probleme svojih klijenata.	4,160	0,750	1,000	5,000
12. Osećam da pozitivno utičem na živote ljudi kroz svoj posao.	4,131	0,830	1,000	5,000
13. Osećam se veoma energično.	3,837	0,959	1,000	5,000
14. Lako mogu da stvorim opuštenu atmosferu sa svojim klijentima.	4,243	0,795	1,000	5,000
15. Osećam se uzbuđeno nakon bliskog rada sa svojim klijentima.	3,791	0,987	1,000	5,000
16. Postigao sam mnoga vredna dostignuća u svom poslu.	3,859	0,951	1,000	5,000
17. U svom poslu se veoma smireno nosim sa emocionalnim problemima.	3,903	0,969	1,000	5,000
18. Osećam da tretiram neke klijente kao da su bezlični „objekti“.	1,944	1,137	1,000	5,000
19. Postao sam bezosećajiji i okrutniji prema ljudima otkako radim ovaj posao.	2,000	1,182	1,000	5,000
20. Brinem se da me ovaj posao emotivno zatvara i očvršćava.	2,182	1,284	1,000	5,000
21. Nije me briga šta će se desiti nekim klijentima.	1,694	0,971	1,000	5,000
22. Osećam da me klijenti krive za neke od svojih problema.	1,910	1,159	1,000	5,000
Sagorevanje	2,922	0,493	1,636	5,000

Prilog 7. Upitnik korišćen u istraživanju



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



Поштовани/а,

Упитник који следи представља основни истраживачки инструмент који ће омогућити испитивање утицаја услужног лидера на поједине исходе пословања уз медијаторску улогу психолошког капитала и неизоставни је сегмент истраживачког дела докторске дисертације.

Упитник је у потпуности анониман, стога Вас молим да на питања одговарате отворено и искрено. Сви резултати биће приказани збирно и исти ће бити коришћени искључиво у научно-истраживачке сврхе.

За попуњавање упитника, биће Вам потребно 5 до 10 минута. Сам упитник, састоји се из два дела, при чему се први део односи на демографске податке где се од Вас очекује да заокружите или напишете одговор на питање, док се други део упитника састоји од тврдњи са којима је неопходно да изразите степен слагања у распону од 1 до 5 (1- у потпуности се не слажем, 2 - не слажем се, 3 - нисам сигуран, 4 - слажем се, 5 - у потпуности се слажем).

Унапред Вам се неизмерно захваљујем на утрошеном времену, стрпљењу и жељи да помогнете реализацију овог истраживања.

С поштовањем,
Ђорђе Алавук

ДЕМОГРАФСКИ ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

1. **ПОЛ** (Заокружити) 1. мушки 2. женски
2. **СТАРОСТ** _____ (Уписати број година)
3. **ОБРАЗОВАЊЕ** (Заокружити)
 - Основна школа
 - Средња школа
 - Виша школа /Факултет
 - Мастер/Магистар
 - Доктор наука
4. **БРОЈ ГОДИНА РАДНОГ ИСКУСТВА У УГОСТИТЕЉСТВУ** _____ (Уписати број година)
5. **БРОЈ ГОДИНА РАДНОГ ИСКУСТВА У ХОТЕЛУ У КОМ СТЕ ЗАПОСЛЕНИ** _____ (Уписати број година)
6. **ТРЕНУТНА ПОЗИЦИЈА** _____ (Уписати назив позиције)
7. **БРОЈ ГОДИНА РАДНОГ ИСКУСТВА НА ТРЕНУТНОЈ ПОЗИЦИЈИ** _____ (Уписати број година)
8. **ХИЈЕРАРХИЈСКИ НИВО ПОСЛА** (Заокружити)
 - a. Виши менаџмент
 - b. Средњи менаџмент
 - c. Нижи менаџмент
 - d. Неменаџерско особље
9. **Локација хотелског објекта:**
 - a. Бањски центар
 - b. Планински центар
 - c. Градски центар

Молим Вас да заокруживањем броја од 1 до 5 изразите степен слагања са тврдњом (1 - у потпуности се не слажем, 2 - не слажем се, 3 - нисам сигуран, 4 - слажем се, 5 - у потпуности се слажем)

	УПИТНИК ЗА ИСПИТИВАЊЕ УСЛУЖНОГ ЛИДЕРСТВА	Уопште се не слажем	Не слажем се	Нисам сигуран	Слажем се	Потпуно се слажем
1.	Мој претпостављени ми укаже уколико нешто у вези са послом није у реду	1	2	3	4	5
2.	Мој претпостављени поставља развој моје каријере као приоритет	1	2	3	4	5
3.	Тражио бих помоћ од свог претпостављеног ако бих имао лични проблем.	1	2	3	4	5
4.	Мој претпостављени наглашава важност враћања заједници.	1	2	3	4	5
5.	Мој претпостављени поставља моје најбоље интересе испред својих.	1	2	3	4	5
6.	Мој претпостављени ми даје слободу да се носим са тешким ситуацијама на начин за који сматрам да је најбољи.	1	2	3	4	5
7.	Мој претпостављени не би компромитовао етичке принципе у циљу постизања успеха.	1	2	3	4	5

	УПИТНИК О НАМЕРИ НАПУШТАЊА ПОСЛА	Уопште се не слажем	Не слажем се	Нисам сигуран	Слажем се	Потпуно се слажем
1.	Намеравам да се распитам о могућностима за нова запослења.	1	2	3	4	5
2.	Мој тренутни посао не покрива мени важне личне потребе.	1	2	3	4	5
3.	Врло често су прилике да остварим своје најважније радне циљеве угрожене.	1	2	3	4	5
4.	Намеравам да тражим посао код другог послодавца.	1	2	3	4	5
5.	Повремено размишљам да напустим ову организацију.	1	2	3	4	5
6.	Често размишљам о томе да постанем предузетник.	1	2	3	4	5

	ПСИХОЛОШКИ КАПИТАЛ ЗАПОСЛЕНИХ	Уопште се не слажем	Не слажем се	Нисам сигуран	Слажем се	Потпуно се слажем
1.	Осећам се самоуверено када анализирам дугорочан проблем како бих пронашао његово решење.	1	2	3	4	5
2.	Осећам се самоуверено приликом представљања свог подручја посла на састанцима са менаџментом.	1	2	3	4	5
3.	Осећам се самоуверено да учествујем и доприносим у дискусијама о стратегији компаније.	1	2	3	4	5
4.	Осећам се самоуверено помажући у постављању циљева у свом подручју посла.	1	2	3	4	5
5.	Осећам се самоуверено приликом контактирања људи ван компаније за коју радим (нпр. добављачи, муштерије) како бих разговарао о проблемима.	1	2	3	4	5
6.	Осећам се самоуверено када износим информације групи колега.	1	2	3	4	5
7.	Ако бих се нашао у гужви на послу, могао бих смислити много начина да се извучем из ње.	1	2	3	4	5
8.	Тренутно следим своје радне циљеве са пуном енергијом и пажњом.	1	2	3	4	5
9.	Постоји много начина да се реши било који проблем.	1	2	3	4	5
10.	Тренутно видим себе као веома успешног на послу.	1	2	3	4	5
11.	Могу да смислим безброј начина како бих испунио своје тренутне радне циљеве.	1	2	3	4	5
12.	Тренутно испуњавам радње циљеве које сам себи задао.	1	2	3	4	5
13.	Када наиђем на потешкоћу на послу, представља ми проблем да пређем преко ње и наставим даље са послом.	1	2	3	4	5
14.	Обично пронађем неки начин да се изборим са потешкоћама на послу.	1	2	3	4	5
15.	Могу да будем „сам“, односно без надзора и помоћи, на послу ако морам.	1	2	3	4	5
16.	Стресне ствари на послу обично добро подносим.	1	2	3	4	5
17.	Могу да се носим са тешким тренуцима на послу јер сам раније искусио потешкоће.	1	2	3	4	5

18.	Осећам да могу да се носим са више ствари истовремено на свом послу.	1	2	3	4	5
19.	Када су ми ствари на послу неизвесне, обично очекујем најбоље.	1	2	3	4	5
20.	Уколико нешто може да крене наопако, по мене на послу, кренуће.	1	2	3	4	5
21.	Увек гледам позитивну страну ствари које се односе на мој посао.	1	2	3	4	5
22.	Оптимиста сам у погледу онога што ће ми се десити у будућности, што се тиче посла.	1	2	3	4	5
23.	У овом послу, ствари се никад не одвијају на начин на који ја желим.	1	2	3	4	5
24.	Приступавам овом послу по принципу да све има своју позитивну страну.	1	2	3	4	5

	УПИТНИК О АНГАЖОВАНОСТИ НА ПОСЛУ	Уопште се не слажем	Не слажем се	Нисам сигуран	Слажем се	Потпуно се слажем
1.	На послу осећам да пуцам од енергије.	1	2	3	4	5
2.	На послу се осећам снажно и енергично.	1	2	3	4	5
3.	Одушевљен сам својим послом.	1	2	3	4	5
4.	Мој посао ме инспирише.	1	2	3	4	5
5.	Након што устанем ујутру, радо одлазим на посао.	1	2	3	4	5
6.	Срећан сам када пуно радим.	1	2	3	4	5
7.	Поносан сам на посао који радим.	1	2	3	4	5
8.	Обузет сам својим послом.	1	2	3	4	5
9.	Занесем се када радим.	1	2	3	4	5

	УПИТНИК О ЗАДОВОЉСТВУ ПОСЛОМ	Уопште се не слажем	Не слажем се	Нисам сигуран	Слажем се	Потпуно се слажем
1.	Сматрам свој посао пријатним.	1	2	3	4	5
2.	Прилично сам задовољан својим тренутним послом.	1	2	3	4	5
3.	Без имало сумње волим свој посао.	1	2	3	4	5
4.	Мој посао је поприлично интересантан.	1	2	3	4	5
5.	Истински уживам у свом послу.	1	2	3	4	5

	УПИТНИК О САГОРЕВАЊУ ПОСЛОМ	Уопште се не слажем	Не слажем се	Нисам сигуран	Слажем се	Потпуно се слажем
1.	Осећам се емоционално исцрпљено због свог посла.	1	2	3	4	5
2.	Осећам се исцрпљено на крају радног дана.	1	2	3	4	5
3.	Осећам се уморно када устанем ујутру и знам да морам да се суочим са још једним даном на послу.	1	2	3	4	5
4.	Рад са људима по цео дан за мене представља прави напор.	1	2	3	4	5
5.	Изгарам за свој посао.	1	2	3	4	5
6.	Осећам се фрустрирано због свог посла.	1	2	3	4	5
7.	Осећам да превише радим на свом послу.	1	2	3	4	5
8.	Директан рад са људима ми ствара велики стрес.	1	2	3	4	5
9.	Осећам да сам на измаку снаге.	1	2	3	4	5
10.	Лако могу да разумем како се моји клијенти осећају по питању неких ствари.	1	2	3	4	5
11.	Веома ефикасно решавам проблеме својих клијената.	1	2	3	4	5
12.	Осећам да позитивно утичем на животе људи кроз свој посао.	1	2	3	4	5
13.	Осећам се веома енергично.	1	2	3	4	5
14.	Лако могу да створим опуштену атмосферу са својим клијентима.	1	2	3	4	5
15.	Осећам се узбуђено након блиског рада са својим клијентима.	1	2	3	4	5
16.	Постигао сам многа вредна достигнућа у свом послу.	1	2	3	4	5
17.	У свом послу се веома смирено носим са емоционалним проблемима.	1	2	3	4	5
18.	Осећам да третирам неке клијенте као да су безлични „објекти“.	1	2	3	4	5
19.	Постао сам безосећајнији и окрутнији према људима откако радим овај посао.	1	2	3	4	5
20.	Бринем се да ме овај посао емотивно затвара.	1	2	3	4	5
21.	Није ме брига шта ће се десити неким клијентима.	1	2	3	4	5
22.	Осећам да ме клијенти криве за неке од својих проблема.	1	2	3	4	5

ПЛАН ТРЕТМАНА ПОДАТАКА

Назив пројекта/истраживања
„Утицај услужног лидерства са аспекта перформанси запослених на пословне исходе хотелских предузећа Републике Србије“
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
а) Департман за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математички факултет, Универзитет у Новом Саду
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Докторске академске студије (доктор наука – туризам) – докторска дисертација
1. Опис података
<p>1.1 Врста студије</p> <p><i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i></p> <p>У докторској дисертацији проучавана је и коришћени су секундарни извори података (домаћа и страна литература) у оквиру које се дефинишу стилови лидерства и утицаји истих у организационом пословању. Суштина истраживања се огледала у испитивању утицају услужног лидерства, као стила вођења у хотелским предузећима на територији Републике Србије. На основу доступних података Републичког завода за статистику, извршена је сегментација тржишта и одабир хотелских предузећа, који се налазе у градским, планинским и бањским центрима, у оквиру којих је извршено анкетно испитивање запослених. За анализу података коришћена је комбинација квалитативних и квантитативних метода.</p> <p>1.2 Врсте података</p> <p>а) квантитативни б) квалитативни</p> <p>1.3. Начин прикупљања података</p> <p>а) анкете, упитници, тестови б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи в) генотипови: навести врсту г) административни подаци: навести врсту _____ д) узорци ткива: навести врсту _____ ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____ е) текст, навести врсту _____ ж) мапа, навести врсту _____ з) остало: описати _____</p> <p>1.3 Формат података, употребљене скале, количина података</p> <p>1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:</p> <p>а) Excel фајл, .xlsx фајл б) SPSS фајл, .sav фајл с) PDF фајл, датотека _____ д) Текст фајл, .docx фајл е) JPG фајл, .jpg фајл</p>

f) Остало, датотека _____

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

- a) број варијабли: **6**
 б) број мерења: **412**

1.3.3. Поновљена мерења

- a) да
 б) **не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- a) временски размак између поновљених мера је _____
 б) варијабле које се више пута мере односе се на _____
 в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

- a) **Да**
 б) *Не*

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

- a) експеримент, навести тип _____
 б) корелационо истраживање, навести тип _____
 ц) **анализа текста, навести тип научни радови, књиге, монографије, стратегије**
 д) остало, навести шта _____

2.1.2 *Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).*

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

- a) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- a) Колики је број недостајућих података?
 б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да **Не**
 в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података _____

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати _____

У циљу остваривања безбедности података (одговора испитаника), запослени су након попуњавања анкете, исте враћали у коверте, са немогућношћу поновног отварања. Добијени подаци су неструктурирани и пре саме анализе урађена је припрема података за исту. На почетку је извршена провера да ли су испитаници одговорили на сва питања која су се нашла испред њих у оквиру анкете, како би се проверила валидност испитивања. Након тога, извршена је нумерација текстуалних одговора испитаника, како би исти били подобни за експортовање у софтверски програм за статистичку обраду података.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Подаци су ручно код теренског или директно код „online“ истраживања експортовани у Excel табелу, након чега се приступило форматирању истих, како би омогућило правилно експортовање и креирање матрица у SPSS-у.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у _____ репозиторијум.

3.1.2. URL адреса _____

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

а) Да

б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____

в) Не

Ако је одговор не, навести разлог _____

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2. Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен? _____

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? _____

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

а) Подаци нису у отвореном приступу

б) **Подаци су анонимизирани**

ц) Остало, навести шта

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) **јавно доступни**

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података
Ђорђе Алавук, djordjealavuk@yahoo.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима
Ђорђе Алавук, djordjealavuk@yahoo.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима
Ђорђе Алавук, djordjealavuk@yahoo.com