

Originalni naučni rad

Tatjana Vanić¹

Grad Novi Sad, Gradska uprava za privredu

Prof. dr Milena Nedeljković Knežević², vanredni profesor

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

KORELACIJE DIMENZIJA ZADOVOLJSTVA POSLOM I RAZMENE LIDERA I SLEDBENIKA (LMX) U TURISTIČKOM I JAVNOM SEKTORU

SAŽETAK: Danas, u organizacijama, jedna od najvažnijih odrednica je da se postigne upravljačka efikasnost i sposobnost da se utiče na zaposlene da sprovedu zahteve i odluke i da pri tome ispune i sopstvene ciljeve. Jedan od preduslova za postizanje napred navedenih organizacionih i individualnih ciljeva je kvalitetan odnos između lidera i sledbenika, kako bi organizacija bila funkcionalna i uspešna, a zaposleni zadovoljan na poslu. Dobar primer je sektor usluga, odnosno u ovom slučaju, turistički i javni sektor koji se razlikuju po pristupu definisanju organizacionih performansi. U turističkom sektoru najčešći oblik organizacije je timski rad sa liderom tima, uz visoki stepen fleksibilnosti pri donošenju odluka. U javnom sektoru je znatno smanjen prostor za fleksibilan pristup procesu donošenja odluka, jer država u skladu sa svojim aktima u znatnoj meri utiče na ovaj proces. Kako zadovoljstvo poslom ima niz značajnih organizacionih implikacija (na primer, kvalitet radnih performansi) ispitani su povezanost između raznih aspekata zadovoljstva poslom i kvaliteta razmene između lidera i sledbenika.

¹ ttjn_vnc@yahoo.co.uk

² milena.nedeljkovic3@gmail.com

Ključne reči: LMX, zadovoljstvo poslom, turistički sektor, javni sektor.

UVOD

Teorija liderstva je predmet izučavanja brojnih naučnika koji se bave menadžmentom, organizacionim ponašanjem i organizacionom psihologijom. Posebnu pažnju naučnika privukle su dve teorije liderstva: transformaciono liderstvo i LMX teorija (Graen, Uhl-Bien, 1995). Obe pomenute teorije karakteriše nastojanje lidera da motiviše zaposlene da maksimalno razviju svoje potencijale, imajući u vidu i njihove preferencijale i sposobnosti. Od 1975. godine kada je uvedena LMX teorija, više puta je revidirana, ali i dalje ostaje predmet interesovanja među istraživačima koji izučavaju veze – razmene između zaposlenih i nadređenih. LMX teorija pretpostavlja da lider nema isti odnos prema svim zaposlenim. Zbog različitih pojedinačnih osobina i karakteristika zaposlenih i lidera, razvijaju se različiti odnosi i razmene sa zaposlenima.

U industrijskoj i organizacionoj psihologiji najšire se istražuje uloga zadovoljstva poslom (Judge, Church, 2000), jer se ljudi identifikuju sa poslom koji obavljaju, a u organizacionom kontekstu jedan je od glavnih faktora kada je u pitanju efektivnosti i efikasnost organizacije. Sve društvene i ekonomske promene dovode do promena zaposlenih u stavovima, željama, potrebama, što je veoma dobar pokazatelj za važnost zadovoljstva poslom u organizacijama. Zadovoljstvo poslom je mera – procena afektivnog osećanja u vezi posla ili kognitivne procene posla.

RAZMENA LIDERA I SLEDBENIKA (LMX)

Kvalitet razmene između lidera i sledbenika istražuje teorija razmene lidera i sledbenika (Leader member exchange theory – LMX) (Graen i dr., 1982; Graen, Scandura, 1987; Graen, Uhl-Bien, 1995), odnosno istražuje odnose u organizaciji i njihove ishode. Nomenklatura koju su predstavili Graen i Uhl-Bien (1995) obuhvata tri domena liderstva: lider, sledbenik i odnos (veza) između lidera i sledbenika. U daljoj analizi oni su identifikovali, kombinovanjem pomenutih domena, šta utiče na poboljšanje efikasnosti liderstva u određenim situacijama, tj. koje se osobine mogu razviti za unapređenje željenih rezultata. Sa ovom nomenklaturom razvijen je model koji ne koristi tradicionalni pristup liderstvu (osobine, ponašanje,

kontingent/situacije), nego se orijentiše na tri domena (lider, sledbenik, odnos) i njihove međusobne odnose.

LMX teorija se zasniva na konceptu različitih razmena lidera i sledbenika, odnosno na pristupu da lideri u okviru organizacije formiraju dve grupe sledbenika u zavisnosti kako ih tretiraju (Dansereau i dr., 1975; Grean i Scandura, 1987). Ovu diferencijaciju unutar organizacije pojačava često veoma visoko vremensko ograničenje za realizaciju radnih zadataka, a sa kojom se svi lideri suočavaju na poslu (Graen, 1976). Zbog ograničenja, lider razvijaju bliske odnose sa samo nekoliko podređenih, dok sa ostatkom grupe ima odnos zasnovan na formalnom autoritetu. Članove takozvane *in-grupe* karakteriše visoko kvalitetna razmena sa liderom, visok stepen zajedničkog poverenja, poštovanja i obaveza. Članove takozvane *aut-grupe* imaju nizak nivo razmene sa svojim liderom, gde se radne performanse svode na osnovne aktivnosti date opisom posla kojeg obavljaju (Graen, Uhl-Bien, 1995). Lider je taj koji odlučuje koje sledbenike smešta u koju grupu na osnovu vrednosti, ponašanja, starosne i polne strukture, nivoa obrazovanja i stručnosti, psiholoških dimenzija ličnosti i drugih karakterista sledbenika.

Prema Graen-u i Uhl-Bien-u (1995) visoki nivo razmene podrazumeva visok stepen obostranog poverenja. Visok kvalitet razmene zahteva da obe strane prihvate svoje međusobne interese i da imaju saglasnost da sprovedu zajedničke ciljeve. Nasuprot ovome, nizak kvalitet razmene odnosa karakteriše osobina da sledbenik ima ograničen nivo komunikacije sa svojim liderom kao i limitiran obim odgovornosti.

Razlike u kvalitetu odnosa lidera i sledbenika ima niz konsenkvenci, jedno od izraženijih je da sledbenici iz opsega visokog kvaliteta imaju tendenciju da neće biti zadovoljni samo u svojim radnim ulogama, nego će preferirati više nivoe pozicija sa svojim formalnim zahtevima kako bi opravdali i vratili uloženi napor (Liden, Graen, 1980; Wayne, Green, 1993). Kvalitet odnosa predviđa različite pozitivne rezultate rada kao što je zadovoljstva poslom (Graen i dr., 1982).

Istraživanja pokazuju da razmena između lidera i sledbenika proizvodi niz konsekvenci, prvenstveno u stavovima i percepciji. Značajna podrška je pronađena za relaciju između *LMX* i poslovnih stavova. *LMX* je pozitivno koreliran sa percepcijama zaposlenih u smislu traženja pomoći od nadređenog (Anderson, Williams, 1996). Takođe, opšte zadovoljstvo poslom je u pozitivnom odnosu sa *LMX*, kao i zadovoljstvo liderom (Dansereau i dr., 1975; Seers, Grean, 1984).

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom zauzima centralnu ulogu u mnogim teorijama i modelima organizacionog ponašanja, a istraživanja zadovoljstva poslom ima praktičnu primenu za unapređenje kvaliteta života zaposlenih i organizacionu efektivnosti (Judge, Klinger, 2008). Iako organizacija ne može direktno da utiče na ličnost zaposlenih, ali ako zaposleni odaberu poslove koji im najviše odgovaraju, poboljšaće se njihovo zadovoljstvo poslom (Saari, Judge, 2004). Uobičajena teorija u okviru istraživanja je ta da, emocionalno stanje pojedinaca zavisi od interakcije sa svojim radnim okruženjem. Istraživači nemaju jedinstven stav oko definisanja pojma zadovoljstvo poslom. Najčešće navođene definicije su one koju su dali Hoppock (1935), Vroom (1964) i Locke (1969). Zadovoljstvo poslom je mera – procena afektivnog osećanja u vezi posla ali i kognitivna procena posla. Afektivno zadovoljstvo poslom je subjektivni konstrukt i predstavlja emocionalni osećaj koji pojedinci imaju o svom poslu (Swarnalatha, Tephillah, 2014). Zbog brojnosti faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom nije moguće precizno utvrditi koje dimenzije posla treba uzeti u razmatranje (Hadžić i dr., 2009). Najčešće ispitivani su aspekti zadovoljstva poslom koju su prezentovali Smith, Kendall i Hulin (1969), sam posao, plata, promocija, odnos sa nadređenim i odnos sa saradnicima.

Faktori koji utiču na zadovoljstvo mogu se podeliti u dve grupe, organizacione i lične, a to su, sam posao, sistem nagrađivanja (količina uloženog truda jednaka je nagradama), očekivanja od pojedinih aspekata posla (uslovi rada, odnos sa kolegama i rukovodstvom, mogućnost odlučivanja, odnos između ličnih interesovanja i posla, dužina radnog staža i status na poslu) i ukupno zadovoljstvo životom.

Glavni cilj istraživanja zadovoljstva poslom je da se bolje razume kompleksnost navedenih faktora, ali i njihov uticaj na zadovoljstvo poslom koji će omogućiti liderima da razumeju kako zaposleni formiraju stavove koji utiču na njihovo zadovoljstvo poslom. Brojne studije pokazale su različite rezultate povezanosti aspekata zadovoljstva poslom i nivoa razmene između lidera i sledbenika. U većini studija pozitivnu povezanost sa nivom *LMX* pokazala je dimenzija zadovoljstva poslom – odnos sa nadređenim (Dansereau i dr., 1975; Dunchon i dr., 1986; Green sa saradnicima, 1996; Seers, 1989; Seers, Grean, 1984; Vecchio i dr., 1986). Dok su za ostale dimenzije zadovoljstva poslom – sam posao, plata i promocija, rezultati istraživanja različiti. Vecchio sa saradnicima (1986) i Seers (1989) došli su do pozitivnih odnosa između dimenzije sam posao i nivoa *LMX*. Isti ishod dobijen je i između zadovoljstva platom i promocijom i nivoa razmene između lidera i sledbenika (Vecchio i dr., 1986; Seers, 1989; Sperrow, 1994). Linden i Grean (1980), kao i Seers i Grean (1984) nisu pronašli povezanost između dimenzija zadovoljstva poslom – sam posao, plata i promocija i nivoa *LMX*. Znatno

manji broj studija odnosio se na povezanost aspekta zadovoljstva poslom – odnos sa saradnicima i kvaliteta razmene nadređenog i zaposlenog. I u ovom slučaju rezultati su pokazali pozitivnu korelaciju (Green i dr., 1996; Seers, 1989; Vecchio i dr., 1986).

PODACI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak na kome je rađena analiza obuhvatila je 200 ispitanika iz turističkog (turističke agencije, hoteli, restorani, kafe-barovi i vinarije) i javnog sektora (gradske i opštinske uprave, turističke organizacije, javna preduzeća, domovi zdravlja, bolnice, osnovne škole i fakulteti). Istraživanje je organizovano od kraja 2015. godine, do marta 2016. godine na dobrovoljnoj bazi i anonimno kako bi se dobili što realniji rezultati. Obzirom na različitu sistematizaciju radnih mesta u turističkom i javnom sektoru, u istraživanje su bili uključeni svi nivoi zaposlenih, osim najvišeg nivoa rukovodstva (načelnici, direktori i vlasnici).

Za obradu podataka korišćen je statistički paket SPSS 17. *Cronbach alpha* je korišćen za merenje pouzdanosti upitnika kojim je vršeno istraživanje. Od statističkih metoda korišćena je deskriptivna statistika, korelaciona analiza, t-testovi i regresiona analiza.

Na ispitanom uzorku, žene su činile 64% ili većinu ispitanika. Najveći broj ispitanika (94) je starosti između 30 i 44 godine života, dok je 27,5% obuhvatalo ispitanike sa više od 45 godina života. Ukupno 8 ispitanih (4%) se nije izjasnilo o broju godina života (po četiri iz svakog sektora). Najzastupljeniji nivo edukacije je fakultet sa 55,5% ili 111 ispitanih. Samo jedan ispitanik ima osnovnu školu i zaposlen je u turističkom sektoru (kafabar). Takođe, najviše zaposlenih sa srednjom školom je u restoranima i kafobarovima, dok je u hotelima (recepција) najviše zaposlenih sa fakultetom. Prosečna dužina radnog staža u organizaciji za turistički sektor iznosi 5,3 godine, a u javnom sektoru iznosi 10,4 godine. Više od 30 godina radnog staža u sadašnjoj organizaciji ima jedan u turističkom sektoru i četvoro zaposlenih u javnom sektoru. Radni staž je prikazan u godinama, bez meseci, tako da 0 godina označava one zaposlene koji imaju manje od jedne godine radnog staža. Najviše radnog staža u sadašnjoj organizaciji imaju tri grupe, i to, do pet godina (46,5%), od 6 do 10 godina staža (29,5%) i između 11 i 15 godina radnog staža (12,5%).

U empirijskom istraživanju primenili su se sledeći instrumenti i to:

Upitnik – *Leader member exchange Questionnaire (LMX-7)* – merenje kvaliteta odnosa zaposlenog sa nadređenim prema Graen i Uhl-Bien (1995) sa standardnom petostepenom *Likert*-ovom skalom (1 – vrlo slabo do 5 –

odlično). Ispitanicima je ponuđeno sedam konstatacija (stavki). Upitnik je homogen i ima jednu dimenziju. *Crombach alpha* za navedeni upitnik je veoma visoka ($\alpha = 0.94$). Upitnik – *Job descriptive index (JDI)* – merenje karakteristika posla prema Stanton-u sa saradnicima (2001) se sastoji od pet dimenzija posla: sam posao, plata, promocija, odnos sa nadređenim i odnos sa saradnicima sa ukupno 25 konstatacija. Ispitanici su davali saglasnost sa ocenama: 1 – nisam saglasan/a, 2 – neodlučan/a sam i 3 – slažem se. *Crombach alpha* za dimenzije zadovoljstva poslom je pouzdana („sam posao” – $\alpha = 0.75$; „plata” – $\alpha = 0.76$; „promocija” – $\alpha = 0.84$; „odnos sa nadređenim” – $\alpha = 0.83$; „odnos sa saradnicima” – $\alpha = 0.80$).

Skraćenice u analizi su sledeće:

- N – Broju zoraka
- LMX – Razmena lidera i sledbenika
- ZP – Zadovoljstvo samim poslom;
- ZPI – Zadovoljstvo platom;
- ZPr – Zadovoljstvo promocijom;
- ZPn – Zadovoljstvo odnosa sa nadređenim
- ZPs – Zadovoljstvo odnosa sa saradnicima
- r* – *Pearson*-ov koeficijent korelacije
- p* – Nivo značajnosti
- TS – Turistički sektor
- JS – Javni sektor
- * – Značajnost na nivou 0.05
- ** – Značajnost na nivou 0.01

Ciljevi istraživanja su data kroz sledeće hipoteze koje će biti testirane:

H1 – Konstrukt *LMX* je pozitivno povezan sa dimenzijama zadovoljstva poslom u turističkom i javnom sektoru i

H2 – Dimenzije zadovoljstva poslom su prediktori nivoa *LMX* u turističkom i javnom sketoru.

REZULTATI

Deskriptivni pokazatelji

Deskriptivni pokazatelji za kvalitet razmene lidera i sledbenika u turističkom i javnom sektoru prikazani su u tabelama 1 i 2.

Tabela 1. – Deskriptivni pokazatelji LMX u turističkom sektoru

	N	Raspo			Prosek	Std. odst.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
		n	Min.	Maks.					
LMX	100	3.86	1.14	5.00	3.40	1.00	1.01	-.22	-.79

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 2. – Deskriptivni pokazatelji LMX u javnom sektoru

	N	Raspo			Prosek	Std. odst.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
		n	Min.	Maks.					
LMX	100	4.00	1.00	5.00	2.90	1.02	1.03	.00	-.90

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Distribucija skorova u turističkom sektoru na ovoj dimenziji je negativno asimetrična, odnosno zaposleni imaju povišene skorove za određene odgovore na nivo razmene sa svojim nadređenim. Sa druge strane, zaposleni u javnom sektoru imaju relativno ujednačene odgovore na nivo LMX.

Tabela 3. – Deskriptivni pokazatelji dimenzije zadovoljstva poslom u turističkom sektoru

	N	Raspon	Min.	Maks.	Prosek	Std. odst.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
									s
ZP	100	1.60	1.40	3.00	2.49	.41	.17	-.48	-.61
ZPI	100	2.00	1.00	3.00	1.97	.51	.26	.14	-.94
ZPr	100	2.00	1.00	3.00	2.22	.54	.29	-.34	-.50
ZPn	100	2.00	1.00	3.00	2.41	.52	.27	-.67	-.29
ZPs	100	1.40	1.60	3.00	2.67	.39	.16	-.97	-.18

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 4. – Deskriptivni pokazatelji dimenzije zadovoljstva poslom u javnom sektoru

	N	Raspon	Min.	Maks.	Prosek	Std.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
						odst.			
ZP	100	2.00	1.00	3.00	2.28	.61	.36	-.53	-.90
ZPI	100	2.00	1.00	3.00	1.65	.45	.25	1.01	.14
ZPr	100	2.00	1.00	3.00	1.88	.65	.43	.22	-1.11
ZPn	100	2.00	1.00	3.00	2.25	.63	.40	-.48	-.91
ZPs	100	1.80	1.20	3.00	2.41	.49	.24	-.32	-.82

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Dobijeni rezultati pokazuju da zaposleni u turističkom sektoru imaju više skorove na aspekte zadovoljstva poslom od kolega u javnom sektoru. Najslabije su ocenili zadovoljstvo poslom „plata”, što ukazuje da je neredovna i ne pokriva standardne troškove života. U javnom sektoru najniži skorovi su takođe za zadovoljstvo platom, jer je značajno umanjena u skladu sa Zakonom. Što se tiče promocije – unapređenja u turističkom sektoru su zadovoljniji nego u javnom sektoru (prema dobijenim rezultatima su neodlučni). Turistički sektor, pogotovo rad u ugostiteljskom podsektoru dozvoljava napredovanje, ali uz mnoge ustupke, kao što su prekovremeni rad, dovođenje velikog broja korisnika usluga i značajniji doprinos profitu organizacije. Rad u javnom sektoru ograničava mogućnosti napredovanja ponekad i na političku pripadnost i izgrađen, kvalitetan odnos sa nadređenim. Odnos sa saradnicima je veoma važan i ima veliki doprinos ukupnom zadovoljstvu poslom. Oba sektora su okarakterisala zadovoljavajuće dimenziju *zadovoljstva odnosa sa saradnicima*, s tim da su u turističkom sektoru zaposleni zadovoljniji svojim saradnicima. U turističkom sektoru odnos sa nadređenim utiče više na zadovoljstvo poslom, nego u javnom sektoru. Zaposleni u oba sektora imaju pozitivne stavove prema samom poslu, ali su zaposleni u javnom sektoru manje zadovoljni svojim poslom. Test razlika je pokazao da su skorovi dobijeni za podgrupu „turistički” viši od podgrupe „javni” za svih pet aspekata zadovoljstva poslom (tabela 5).

Tabela 5. – T-test za sektorsku strukturu

	Grupna statistika				Levene-ov test		t-test		
	Grupa	N	Prosek	Std. odst.	F	ρ	t	Stepen slobode	ρ -nivo značajnosti
ZP	TS	100	2.49	.41	21.77	.00	2.26	173	.01
	JS	100	2.28	.61					
ZPI	TS	100	1.97	.51	.53	.47	4.54	198	.00
	JS	100	1.65	.50					
ZPr	TS	100	2.22	.54	5.45	.02	4.07	191	.00
	JS	100	1.88	.65					
ZPn	TS	100	2.41	.52	7.24	.01	1.98	191	.05
	JS	100	2.25	.63					
ZPs	TS	100	2.67	.39	4.95	.03	4.07	190	.00
LM	JS	100	2.41	.49	.29	.60	3.54	198	.00
X	TS	100	3.40	1.00					
	JS	100	2.89	1.02					

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Analiza razlika za polnu strukturu ukazuje da ne postoje značajne razlike za navedene promenljive.

Tabela 6. – T-test za polnu strukturu

	Grupna statistika				Levene-ov test		t-test		
	Grupa	N	Prosek	Std. odst.	F	ρ	t	Stepen slobode	ρ -nivo značajnosti
ZP	muško	72	2.36	.53	.00	.95	-.40	198	.69
	žensko	128	2.39	.53					
ZPI	muško	72	1.90	.55	1.77	.18	1.97	198	1.97
	žensko	128	1.75	.51					
ZPr	muško	72	2.15	.61	.00	.94	1.79	198	.08
	žensko	128	1.98	.62					
ZPn	muško	72	2.40	.50	7.36	.01	1.38	175	.17
	žensko	128	2.29	.62					
ZPs	muško	72	2.52	.46	.25	.62	-.52	198	.60
	žensko	128	2.55	.46					
LMX	muško	72	3.27	1.08	.28	.60	1.24	198	.22
	žensko	128	3.08	1.01					

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Rezultati analize varijansi za turistički sektor upućuje da nema značajnijih razlika između grupa: godine radnog staža $F(4, 95) = 1.37$, $p = 0.25$, a rezultati za javni sektor ukazuju da postoje značajnije razlike između grupa godine radnog staža $F(4, 95) = 3.22$, $p < 0.05$. $\text{Eta}^2 = 0.12$ (*LMX* između/*LMX* ukupno), a efekat veličine je veliki.

Tabela 7. – Analiza varijansi između nivoa *LMX* i grupe godina radnog staža u turističkom sektoru

LMX	Suma kvadrata	Stepen slobode	Sredina kvadrata	F	ρ -nivo značajnosti
Između grupa	5.45	4	1.36	1.37	.25
Unutra grupa	94.58	95	.10		
Ukupno	100.02	99			

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 8. – Post-hoc test za nivo *LMX* I grupe godina radnog staža u turističkom sektoru

(I) Godine staža	(J) Godine staža	Prosek razlika (I-J)	Std. greška	ρ-nivo značajnosti
do 5	6–10	.13	.24	.58
	11–15	-.55	.51	.28
	16–20	.40	.72	.60
	21+	-.95	.51	.07
6–10	do 5	-.13	.24	.58
	11–15	-.69	.54	.21
	16–20	.24	.74	.74
	21+	-1.08*	.54	.05
11–15	do 5	.55	.51	.28
	6–10	.69	.54	.21
	16–20	.93	.86	.29
	21+	-.39	.70	.58
16–20	do 5	-.37	.72	.60
	6–10	-.24	.74	.74
	11–15	-.93	.86	.28
	21+	-1.32	.86	.13
21+	do 5	.95	.51	.07
	6–10	1.08*	.54	.05
	11–15	.39	.70	.58
	16–20	1.32	.86	.13

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 9. – Analiza varijansi između nivoa *LMX* i grupe godina radnog staža u javnom sektoru

LMX	Suma kvadrata	Stepen slobode	Sredina kvadrata	F	ρ-nivo značajnosti
Između grupa	12.21	4	3.05	3.22	.02
Unutra grupa	90.20	95	.95		
Ukupno	102.41	99			

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 10. – Post-hoc test za nivo LMX i grupe godina radnog staža u javnom sektoru

(I) Godine staža	(J) Godine staža	Prosek razlika (I-J)	Std. greška	ρ-nivo značajnosti
do 5	6–10	-.10	.25	.68
	11–15	.43	.29	.13
	16–20	-.23	.36	.53
	21+	1.10*	.41	.01
6–10	do 5	.10	.25	.68
	11–15	.54*	.27	.05
	16–20	-.12	.35	.72
	21+	1.20*	.40	.00
11–15	do 5	-.43	.29	.13
	6–10	-.54*	.28	.05
	16–20	-.66	.37	.08
	21+	.67	.42	.12
16–20	do 5	.23	.36	.53
	6–10	.12	.35	.72
	11–15	.66	.37	.08
	21+	1.33*	.48	.01
21+	do 5	-1.10*	.41	.01
	6–10	-1.20*	.40	.00
	11–15	-.67	.42	.12
	16–20	-1.33*	.48	.01

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Zaposleni u javnom sektoru imaju značajnije više skorove na nivo razmene lidera i sledbenika za navedne grupe godine radnog staža.

Korelacija između LMX i dimenzija zadovoljstva poslom

Ispitivanje povezanosti između kvaliteta razmene lidera i sledbenika i dimenzija zadovoljstva poslom izvršeno je *Pearson*-ovim koeficijentom korelacije faktora.

Tabela 11. – Pearson-ov koeficijent tkorelacije između LMX i dimenzije zadovoljstva poslom u turističkom i javnom sektoru

	ZP	ZPI	ZPr	ZPn	ZPs
<i>r</i>	0.25*	0.25*	0.46**	0.63**	0.29**
LMX TC	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00
<i>p</i>	100	100	100	100	100
N	0.52**	0.20*	0.55**	0.71**	0.42**
<i>r</i>					
LMXJC p	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00
<i>p</i>	100	100	100	100	100
N					

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Pearson-ov koeficijent korelacije ukazuje na značajnu povezanost između nivoa LMX i dimenzija zadovoljstva poslom u oba sektora. Dimenzije „sam posao”, „plata” i „saradnici” u turističkom sektoru pokazuju blagu pozitivnu povezanost. Slična, značajnija povezanost postoji između nivoa LMX i dimenzije „promocija” ($r(100) = 0.46$, $\rho < 0.01$), dok je jača, pozitivna povezanost između nivoa LMX i dimenzije „odnos sa nadređenim”, $r(100) = 0.63$, $\rho < 0.01$.

Koeficijenti korelacije su intezivniji u javnom sektoru između nivoa razmene lidera i sledbenika i aspekata zadovoljstva poslom. Značajna, pozitivna povezanost je sa dimenzijom „sam posao”, „promocija” i „odnosi sa saradnicima”. Veoma jaka povezanost je između nivoa LMX i dimenzije „odnos sa nadređenim”, $r(100) = 0.71$, $\rho < 0.01$. Dimenzija zadovoljstva poslom „plata” je najslabije povezana sa nivoom LMX u javnom sektoru ($r(100) = 0.20$, $\rho < 0.05$).

Fisher-ova z transformacija za aspekte zadovoljstva poslom i nivoa LMX između turističkog i javnog sektora je sledeća: korelacija između LMX i zadovoljstva samim poslom je statistički signifikantno veća u turističkom sektoru nego odgovarajuća korelacija u javnom sektoru ($z = -2.28 > 1.96$). Ostali aspekti zadovoljstva poslom nisu pokazali značajnije statističke razlike između koeficijenata korelacije u ispitivanim sektorima.

Multiple regresione analize u kojima je kriterijumska varijabla LMX, a skup prediktora dimenzije zadovoljstva poslom

Regresioni model za turistički i javni sektor je signifikantan na nivou $\rho = 0.00$, u kojem je kriterijumska varijabla razmena lidera i sledbenika (LMX), a skup prediktora dimenzije zadovoljstva poslom.

Tabela 12. – Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. grešaka
TC	.69 ^a	.47	.45	.75
JC	.74 ^a	.55	.52	.70

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 13. – Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Stepen slobode	Sredina kvadrata	F	ρ -nivo značajnosti
TC	Regresija	47.30	5	9.46	16.87	.00^a
	Rezidual	52.72	94	.56		
JC	Ukupno	100.02	99	11.16	22.49	.00^a
	Regresija	55.78	5	.50		
	Rezidual	46.63	94			
	Ukupno	102.41	99			

Izvor – delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 14. – Parcijalni doprinos prediktora

Model		Beta	t	ρ -nivo značajnosti
TC	(Constant)		-1.57	.12
	ZP	-.03	-.39	.70
	ZPl	.04	.45	.66
	ZPr	.19	2.01	.05
	ZPn	.52	6.13	.00
	ZPs	.19	2.43	.02
JC	(Constant)		-.73	.46
	ZP	.09	.89	.38
	ZPl	-.02	-.23	.83
	ZPr	.14	1.38	.17
	ZPn	.54	6.02	.00
	ZPs	.11	1.30	.20

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = 0.69$, dok je skupom prediktora objašnjeno oko 47% varijabilnosti kriterijumske varijable. Na osnovu dobijenih rezultata može se reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskih varijabli. Signifikantan doprinos predikciji kriterijumske varijable imaju aspekti zadovoljstva poslom „promocija”, „odnos sa nadređenim” i „odnos sa saradnicima”. Koeficijent korelacije ima pozitivan predznak što ukazuje da na nivo kvaliteta razmene sa svojim nadređenim kod zaposlenih u turističkom sektoru imaju dobri odnosi sa saradnicima, ali i promocija.

Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = 0.74$, dok je skupom prediktora objašnjeno oko 55% varijabilnosti kriterijumske varijable. Na osnovu dobijenih rezultata može se reći da postoji viši nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskih varijabli. Statistički značajan beta koeficijent sa kriterijumskom promenljivom ima samo dimenzija zadovoljstva poslom „odnos sa nadređenim” (višeg intenziteta, pozitivnog predznaka), što ukazuje da je u javnom sektoru nivo kvaliteta *LMX* određen dobrim i kvalitetnim odnosom sa pretpostavljenim, jer na druge varijable (osim odnosa sa saradnicima) zaposleni nemaju uticaja.

ZAKLJUČAK

Osnovni cilj istraživanja bio je utvrđivanje korelata kvaliteta između dimenzija zadovoljstva poslom i odnosa lider–sledbenik, kao i upoređivanje dobijenih rezultata po servisnim sektorima. T-test za sektorsku strukturu pokazao je da postoje signifikantne razlike između sektora i ispitivanih varijabli – aspekti zadovoljstva poslom i nivo *LMX*. Skorovi dobijeni za podgrupu „turistički” viši su od podgrupe „javni” za svih pet aspekata zadovoljstva poslom, kao i za nivo razmene lidera i sledbenika. Rezultati t-test za polnu strukturu pokazuju da ne postoje statistički značajne razlike između podgrupe „muško” i podgrupe „žensko” za sve dimenzije zadovoljstva poslom i nivo *LMX*.

Dobijeni rezultati analize varijansi za grupe godina radnog staža i nivoa *LMX* u turističkom i javnom sektoru su različiti. U turističkom sektoru nema značajnijih razlika, a na osnovu dobijenih rezultata uočene su značajnije razlike između grupe *godina radnog staža* i nivoa *LMX* u javnom sektoru. Zaposleni u javnom sektoru imaju znatno više skorove na nivo *LMX* za grupe godina radnog staža „do 5” i „21+”, „6–10” i „11–15”, „6–10” i „21+” i „16–20” i „21+”.

Hipoteza H1 – Konstrukt: *LMX* je pozitivno povezan sa dimenzijama zadovoljstva poslom u turističkom i javnom sektoru – na osnovu dobijenih rezultata potvrđena je u potpunosti.

Koeficijent korelacije između dimenzija zadovoljstva poslom i nivoa razmene lidera i sledbenika u oba sektora pokazuje pozitivnu povezanost. Zadovoljstvo poslom „odnos sa nadređenim” je najizraženiji u posmatranim sektorima. U kontekstu turističkog sektora dobar odnos sa nadređenim osim poverenja i uzajamnog poštovanja, omogućava više radnih i kompleksnijih zadataka, slobodu u donošenju odluka, ali i mogućnost napredovanja. Kvalitetan odnos sa nadređenim u javnom sektoru omogućava nezavisnost u obavljanju radnih zadataka i niz benefita kao što su mogućnost korišćenja slobodnih dana ili godišnjeg odmora prema želji zaposlenog, ali i napredovanja prema organizacionoj šemi. Aspekt zadovoljstva poslom „promocija” i nivo razmene između rukovodioca i zaposlenih nije toliko izražen koliko se očekivalo. U javnom sektoru ovaj aspekt zadovoljstva poslom je u velikoj meri instrumentalizovan, dok je u turističkom sektoru moguć u okvirima organizacija sa više zaposlenih (hoteli ili turoperatori). Kod nas, turističke agencije i sa licencom organizatora putovanja su uglavnom sastavljene od malog broja zaposlenih (od 3 do 6 osoba), te je samo napredovanje manje značajno od recimo, plate, odnosno procenta ostvarenog od prodaje aranžmana. Javni sektor ima dva načina promocije. Prvi, formalan

u skladu sa sistematizacijom i zvanjima za svako radno mesto, koja zavisi od godina radnog staža provedenog u organizaciji i stepena školske sprema. Ovakav vid napredovanja je ograničen najvišim zvanjem za određenu stručnu spremu, a menja se sa navršenih jedne, tri ili pet godina staža uz preporuke šefa. Drugi, uslovno rečeno „neformalni” obuhvata promociju u okviru stručne sprema i sistematizacije, odnosno kad zaposleni napreduje na poziciju šefa, pomoćnika, savetnika ili najviše rukovodeće funkcije, uz pomoć nadređenih pozicioniranih visoko na hijerarhijskoj lestvici. Zadovoljstvo odnosom sa nadređenim i odnosom sa saradnicima pokazuje da su to važni korelati u izgradnji kvalitetnog odnosa za oba sektora. Zaposleni u javnom sektoru imaju značajniju korelaciju zadovoljstva samim poslom i nivoom razmene sa svojim rukovodiocima iz navedenih razloga. Plata u javnom sektoru nije toliko značajna, koliko je značajan dobar odnos i sa kolegama i sa šefovima, te je i sama povezanost između plate i *LMX* – najslabija. Plata u javnom sektoru je propisana koeficijentima za svako radno mesto kao i vrednosti koeficijenta (Službeni glasnik RS, broj 114/16). U turističkom sektoru zadovoljstvo platom takođe pokazuje da nije značajnije povezano sa nivoom razmene sa pretpostavljenim, jer zavisi od tržišnih uslova.

Testiranjem hipoteze H2 – Dimenzije zadovoljstva poslom su prediktori nivoa *LMX* u turističkom i javnom sektoru ukazano je na sledeće:

Zadovoljstvo poslom je veoma važan faktor organizacionog uspeha. U oba sektora signifikantan prediktor kvaliteta nivoa *LMX* je dimenzija zadovoljstva poslom „odnos sa nadređenim”, jer konstrukt *LMX* u osnovi govori o važnim aspektima odnosa sa nadređenim. Prediktor nivoa razmene lidera i sledbenika u turističkom sektoru su i dimenzije zadovoljstva poslom – „promocija” i „odnos sa saradnicima”. Kako je regresioni koeficijent uz promociju pozitivan, to znači da je rast zadovoljstva promocijom praćen rastom kvaliteta odnosa sa nadređenim. Analogno je i rast zadovoljstva odnosom sa saradnicima praćen rastom kvaliteta odnosa sa nadređenim. Zadovoljstvo promocijom, prema upitniku koji je korišćen, znači i da je politika promocije fer. Kako je nadređeni – osoba najodgovornija za promociju, zadovoljstvo ovim aspektom posla utiče i na rast kvaliteta razmene između zaposlenog i nadređenog. Odnos sa saradnicima jeste ključan u turističkim agencijama, hotelima, restoranima i kafe barovima. Dobar odnos sa kolegama čini radni tim, koji ima značajnu ulogu za operativno funkcionisanje organizacije, a što dovodi do visokih ukupnih rezultata i organizacije, ali i pojedinaca. Promocija je vezana za hotelske objekte i turoperatore, gde je zaposleno više ljudi i gde je ustanovljena hijerarhija. U takvim organizacijama kvalitet odnosa sa pretpostavljenim ima značajnu ulogu u daljem napredovanju.

Praktična primena dobijenih rezultata bi se sastojala u izradi programa usavršavanja lidera u organizacijama u pravcu sticanja znanja iz teorije liderstva – teorija razmene lider–sledbenik, koja je pokazala snažan pozitivan uticaj na sve aspekte zadovoljstva poslom, koji je jedan od najvažnijih organizacionih konstrukata.

SUMMARY

CORRELATIONS BETWEEN THE DIMENSIONS OF JOB SATISFACTION AND LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE TOURISM AND PUBLIC SECTOR

Today, in organizations, one of the most important guidelines is to achieve management efficiency and the ability to influence the employees to carry out the requirements and decisions and thereby fulfill their own goals. One of the prerequisites for achieving the above-mentioned organizational and individual goals is a high quality of relationships between leaders and followers, to enable employees to be efficient, successful and happy at work. In the tourism sector most frequent forms of organization is the teamwork with the leader of the team, with a high degree of flexibility in decision-making. In the public sector the „space” for a flexible approach to decision-making process is considerably reduced, because the state, in accordance with its laws, significantly influence the process. Since job satisfaction has many important implications (such as, for example, the quality of work performances), we investigated the correlations between the dimensions of job satisfaction and leader-member exchange quality.

Key word: *LMX*, job satisfaction, tourism sector, public sector.

LITERATURA

1. Anderson, S. E., Williams, L. J., *Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work*, Journal of Applied Psychology, 81, 1996, pg. 282–296.
2. Dansereau, F., Graen, G., Haga, W., *A vertical dyad linkage approach to leadership with informal organizations*, Organizational Behavior and Human Performance, 13, 1975, pg. 46–78.
3. Duchon, D., Green, S. G., Taber, T. D., *Vertical dyad linkage: A longitude assessment of antecedents, measure, and consequences*, Journal of Applied Psychology, 71, 1986, pg. 51–60.

4. Graen, B. G., *Role-making processes within complex organizations*, In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976.
5. Graen, G. B., Novak, M., Sommerkamp, P., *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), 1982, pg. 109–131.
6. Grean, B. G., Scandura, T. A., *Toward a psychology of dyadic organizing*, *Research in Organizational Behavior*, 9, 1987, pg. 175–208.
7. Graen, B. G., Uhl-Bien, M., *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, Management Department Faculty Publications, Paper 57, Nebraska, 1995.
8. Green, S. G., Anderson, S. E., Shivers, S. L., *Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes*, *Organizational and Human Decision Processes*, 66, 1996, pg. 203–214.
9. Hadžić, O., Nedeljković, M., Majstorović, N., *Percepcija podrške supervizorima, dimenzija ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla*, *Psihologija*, vol 42, br.3, 2009, str. 375–392.
10. Hoppock, R., *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York, 1935.
11. Judge, T. A., Church, A. H., *Job satisfaction: Research and practice*. In C. L. Cooper, E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, Oxford, UK: Blackwell, 2000, pg. 166–198.
12. Judge, T. A., Klinger, R., *Job satisfaction – Subjective Well-Being at Work*. Online:
[https://books.google.rs/books?hl=en&lr=&id=uoD1Ly9CeRAC&oi=fnd&pg=PA393&dq=Judge,+T.+A.,+Klinger,+R.+\(2008\).+Job+satisfaction+%E2%80%93+Subjective+WellBeing+at+Work.&ots=CMdnaMEj5i&sig=OAXB4r5HSKFexyQ8uCwhDarmfTw&redir_esc=y#v=onepage&q&f,2008](https://books.google.rs/books?hl=en&lr=&id=uoD1Ly9CeRAC&oi=fnd&pg=PA393&dq=Judge,+T.+A.,+Klinger,+R.+(2008).+Job+satisfaction+%E2%80%93+Subjective+WellBeing+at+Work.&ots=CMdnaMEj5i&sig=OAXB4r5HSKFexyQ8uCwhDarmfTw&redir_esc=y#v=onepage&q&f,2008).
13. Zakon o privremenom uređivanju osnovica za obračun i isplatu plata odnosno zarada i drugih stalnih primanja kod korisnika javnih sredstava, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 116/14, Beograd.
14. Fisher-ova Z transformacija, <http://vassarstats.net/rdiff.html>, maj, 2016.

Ovaj rad je primljen **31.10.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **07.03.2017.** godine.