

SPECIFIČNOSTI LIDERSTVA U TURIZMU SA CILJEM USPEŠNOG POSLOVNOG PROCESA

Turizam u novom veku postaje glavna privredna sila. Zbog svoje specifičnosti poslovanja, u koje spadaju putovanja i boravak ljudi van mesta prebivališta, odnosno zbog specifičnih usluga koje nudi, organizovana turistička delatnost može značajno učestvovati u povećanju ukupnog dohotka privrede i doprineti njenom razvoju. Dobra organizacija obuhvata primenu stečenih znanja, kako teorijskih tako i iskustvenih, praktičnih. Znanje u savremenom poslovanju postaje osnovni razvojni resurs, međutim isto mogu primenjivati samo motivisani ljudski resursi. Zaposlenima je potrebna organizaciona sposobnost transformacionog liderstva. Transformacioni lideri su uvek spremni na prihvatanje i prilagođavanje promenama. S obzirom da turistička delatnost sve više utiče na privredni razvoj, proces turistifikacije bi još više dobio na zamahu primenom adekvatnog liderstva ili upravljanja. Rad stavlja akcenat na specifičnosti upravljačke forme u turizmu.

Ključne reči: *Liderstvo, turizam, usluge, ljudski resursi, delatnost.*

* Fakultet za menadžment Zaječar; biljana.ilic@fmz.edu.rs

** Prirodno matematički fakultet, Niš; widojes@yahoo.com

*** Fakultet za menadžment Zaječar; srdjan.zikic@fmz.edu.rs

1. Uvod

Reč „turizam“ potiče od engleske reči *tour*, što u prevodu znači: put, kružno putovanje, obilaženje itd. Pri tome, to putovanje se obavlja iz zadovoljstva i sa zadržavanjem u različitim mestima. Osoba koja preduzima takvo putovanje označava se kao turista. Međutim, treba istaći da svaki putnik nije turista. Turista je, u stvari, samo ona osoba koja u mestu, izvan svog prebivališta, provede najmanje jednu noć u ugostiteljskom ili drugom objektu za smeštaj gostiju, u cilju: odmora ili rekreacije, zdravlja, studiranja, sporta, religije, porodice, poslova, javnih misija i skupova^{1, 2, 3, 4}. U novijoj istoriji, putovanja radi zadovoljstva prvi su koristili Englezi i ta njihova navika veoma brzo se proširila na stanovništvo ostalih evropskih zemalja. Zbog toga se termin „tourism“ veoma brzo proširio i prihvatile su ga i ostale evropske zemlje (Francuska, Španija, Italija i dr.).

Turizam, kao društveno-ekonomska pojava, predstavlja kretanje ljudi u cilju zadovoljavanja turističkih potreba. To je pojava koja je prisutna u svim zemljama, ali se po obimu i efektima različito manifestuje. Stvoriti jednostavnu sliku o turizmu, nije ni malo lako jer je previše faktora „u igri“ odnosno reč je o višedimenzionalnoj pojavi. Dobri poznavaoци turizma ovu pojavu će objašnjavati sistematski i suzdržano, bez velikih pretenzija da, na jednom obliku ispoljavanja turizma, objasne sve o njemu. S obzirom da je čovek-turista osnovni subjekat i pokretač razvoja turizma, posmatrano u celini, to se mora imati u vidu prilikom definisanja turizma⁵. Pojedina istraživanja su turizam predstavljala kao sistem, te su uspostavljene i različite dimenzije ili modeli tog sistema. Prema funkcionalnom modelu sistem turizma sačinjen je od pet elemenata i to: turisti, emitivna regija, tranzitne rute putovanja, destinacijska regija i industrija turizma ili turistička privreda⁶.

Čovek – turista pojavio se mnogo pre nego što se pojavio savremeni turizam. Međutim, tek na određenom stadijumu razvoja ljudskog društva, a kao posledica razvoja društvene podele rada i dostizanja odgovarajućeg obima turističkih putovanja, došlo je do pojave delatnosti koje svoj osnov razvoja baziraju na zadovoljenju potreba turista. Turista se dakle stavlja u centar turističkih aktivnosti. To je u redu, iz razloga što turista plaća senzaciju koju doživi. Zadovoljstvo turista podrazumeva da se ispune sva njegova očekivanja. Savremeno poslovanje u turizmu dovelo je, kao i kod ostalih uslužnih i proizvodnih delatnosti, do pojave razmaženog potrošača. Savremeni turista je razmažen iz razloga što mu se turi-

¹ Cohen E. (1994): “Who is Tourist?”. Sociological Review No 4, New York.

² Prijevec B. (1999): “Ekonomska obilježja turizma”. Zagreb, str. 17-20.

³ Milenković S. (1999): “Turistička aktivnost u tržišnoj privredi”. Paraćin, str. 20-26.

⁴ (1984): “Ekonomska enciklopedija”. Beograd.

⁵ Marković S., Marković Z. (1970): “Osnove turizma”. Zagreb, str. 10.

⁶ Leiper N. (2004): “Tourism management, (3rd editions)”. Pearson education Australia, French Forest.

stički sadržaji nude sa svih strana. Kako su ponude brojne, tako se i sadržaji obogaćuju. Ono što je zasita važno, prilikom interakcije potrošača i proizvođača ili ponuđača usluga, to je mogućnost takve ponude koja bi prevazišla očekivanja turista! Dostići ovaj cilj u savremenom turizmu zaista nije lako. No, oduševiti turistu, kao potrošača nije i nemoguće.

Jedna turistička organizacija se sastoji od mnogobrojnih resursa, ali ljudski resursi čine njenu meku i sofisticiranu, najvažniju komponentu. Savremeno upravljanje ljudskim resursima u organizacijama, nije ni malo jednostavan zadatak. Nekada je bilo dovoljno da rukovodilac ili menadžer bude na poziciji da izdaje naređenja, koja su se morala poštovati. Međutim, razvojem sveukupnih društvenih odnosa, razvio se i pristup upravljanju ljudskim resursima. Savremeno tržište karakterišu turbulentne promene, dok ih je globalizacija još više ubrzala. Kako su organizacije morale da se prilagođavaju uslovima poslovanja, tako su i njihovi lideri morali da menjaju stilove upravljanja. Jedan od savremenih i vrlo popularnih stilova upravljanja, predstavlja transformacioni stil liderstva. Ove tipove menadžera karakteriše neprestano suočavanje sa promenama i priželjkivanje promena. Kako su se promene brzo odvijale u organizacijama, tako su se i ovi lideri neprestano usavršavali u svom načinu upravljanja. S obzirom na turističko poslovanje, koje je poslednjih decenija doživelo ekspanziju, lideri koji su uvek spremni na promene su dobrodošli. Karakteristika transformacionih lidera je upravo njihova spremnost na prihvatanje izazova i stalna rešenost na prilagođavanje načina upravljanja datim situacijama.

2. Turizam kao privredna delatnost

Pojam turista vezan je za pojam putovanja, ali ne za sva, nego samo za ona putovanja koja su motivisana željom za odmorom ili rasonodom, u fizičkom i psihičkom smislu. Zapravo, samo takva putovanja mogu se smatrati turističkim. Osim toga, u turistička putovanja mogu se svrstati i ona putovanja koja su motivisana željom da se zadovolje kulturne potrebe, u smislu psihičke rekreacije. Iz navedenog može se zaključiti da se, pri određivanju pojma turista, moraju imati u vidu sledeća dva uslova i to: (a) putovanje koje omogućuje privremeni boravak u mestima van mesta stalnog boravka i (b) da je to putovanje (promena mesta boravka) uslovljeno željom za odmorom i rasonodom, u psihičkom i fizičkom smislu⁷.

Svakodnevna životna sredina, očito, čoveka čini umornim, nervoznim, željnim promena. Potreban je prekid svakodnevice, potreban je beg iz životne kolotečine, letargije, potrebno je napustiti mesto stalnog boravka, doživeti nešto novo. To očekivano zadovoljstvo je generator turističkih putovanja. Promena

⁷ Stefanović V., Šaćirović S. (2010): "Mutual dependence of Touristic and Economic Development". Facta Universitatis, Univerzitet u Nišu.

mesta boravka dovodi do koncentracije turista u određenim mestima - turističkim mestima. U njima turisti uspostavljaju određene odnose na ekonomskim osnovama iz razloga što oni zahtevaju odgovarajuće usluge – smeštaj, ishranu, razonodu, kulturu i tako dalje. Da bi se te njihove potrebe zadovoljile, neophodno je da u turističkim mestima postoje određene privredne i vanprivredne delatnosti koje mogu da zadovolje turističku tražnju⁸.

Pored ekonomskih odnosa, u turističkim mestima se uspostavljaju i širi društveni odnosi, to jest odnosi između turista i lokalnog stanovništva, kao i odnosi između samih turista. Imajući sve ovo u vidu, može se pristupiti definisanju turizma kao društvene pojave i to su činili mnogi teoretičari. Međutim, u literaturi se navodi da su najprihvatljiviju definiciju dali švajcarski autori W. Hunziker i K. Krapf, a koja glasi: „Turizam je skup odnosa i pojava, koje proizilaze iz putovanja i boravka posetilaca nekog mesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna delatnost“⁹.

Najvažnije karakteristike turizma, kao privredne delatnosti, na osnovu kojih se on razlikuje od ostalih delatnosti, su:

- (1) heterogenost strukture,
- (2) visok stepen elastičnosti tražnje turističkih usluga i neelastičnost ponude,
- (3) naglašen sezonski karakter poslovanja,
- (4) specifičnosti u pogledu proizvodnosti rada.

Turizam je raznorodna privredna delatnost, koja se sastoji iz različitih privrednih i neprivrednih aktivnosti, a sve zajedno učestvuju u zadovoljavanju potreba turista (domaćih i stranih). Osnovu turističke privredne delatnosti čine: ugostiteljstvo i hotelijerstvo, saobraćaj, turističke i putničke agencije, zatim trgovina na malo, zanatstvo i razne vrste komunalnih delatnosti. Od neprivrednih delatnosti treba istaći kulturno-umetničke, sportske i druge aktivnosti, zatim rad raznih turističkih organizacija.

Sve ove delatnosti direktno ili indirektno utiču na formiranje turističke ponude. U tom smislu, turistički agregat ili turistički sistem čine¹⁰: 1 – sredstva transporta (avioni, automobili, železnica, pomorski i rečni brodovi, autobusi itd.), 2 – objekti za smeštaj i ishranu (hoteli, moteli, restorani, privatna domaćinstva itd.), 3 – putničke agencije, 4 – turistički vodiči, C5 – ostali objekti za ishranu turista, 6 – prodavnice za prodaju suvenira i specifičnih artikala, 7 – proizvođači suvenira i specifičnih artikala, 8 – folklorna umetnost i C9 – razni oblici i organizacione forme za zabavu i razonodu. U okviru svakog, prethodno navedenog agregata ili sistema, može se vršiti dalja klasifikacija. Na primer, kod transporta:

⁸ Unković S. (1995): “Ekonomika turizma”. Beograd.

⁹ Hunziker W., Krapf K. (1942): “Allgemeine Fremdenverkehrslehre”. Zuriq.

¹⁰ Unković S. (1995): “Ekonomika turizma”. Savremena administracija, Beograd, str. 25.

$C1 = A1, A2, A3.., An$, gde je: $A1$ – domaći vazdušni saobraćaj, $A2$ – međunarodni vazdušni saobraćaj, $A3$ – javni drumski saobraćaj, itd. Može se reći da turizam ne predstavlja posebnu privrednu delatnost (kao industrija, poljoprivreda, saobraćaj i slično), obzirom da ne postoji mogućnost za striktno kvalitativno i kvantitativno determinisanje turističke privrede kao zasebne i nezavisne celine. Navedena odrednica turizma je važna za definisanje turističke politike, planiranje razvoja turizma, određivanje investicionih aktivnosti, te određivanje karaktera rada sa stanovišta njegove proizvodnosti. Na slici 1 data je podela turizma prema vrsti motiva, prevoznom sredstvu, društvenim grupama i teritoriji.

Slika 1: Podela turizma



Izvor: Kovačević Vinko & Topalović Sanja, Geografija, Klett 2016

2.1. Osnovni faktori razvoja turizma

Razvoj turizma, od samog početka njegovog nastanka, pa sve do današnjih dana, može se predstaviti jednom rečenicom – parafraziranjem stare latinske izreke: „Turismus idet crescite undo”, što u prevodu znači – turizam ide i raste idući. Na osnovu toga, može se zaključiti da i ovako sažeta fraza uspešno prikazuje osnovnu karakteristiku fenomena turizam – stalni rast. Ključni uzroci stalnog rasta turizma su sledeći: (a) povećanje nivoa životnog standarda, kako u najrazvijenijim, tako i u drugim, manje razvijenim zemljama sveta, (b) povećanje fonda slobodnog vremena i pravo na plaćeni godišnji odmor zaposlenog stanovništva u velikom broju zemalja, (v) povećanje fonda raspoloživih slobodnih novčanih sredstava, nakon podmirenja osnovnih životnih potreba, čiji dobar deo ide u turističku potrošnju, (g) visoki stepen urbanizacije, (d) uključivanje novih struktura i segmenata stanovništva u kategoriju potencijalne turističke tražnje, to jest potrošnje i (đ) povećana mogućnost korišćenja modernih sredstava transporta¹¹. Pro-

¹¹ Stefanović V., Azemović N. (2012): “Marketinške aktivnosti u turističkoj privredi”. Monografija, Geografski Fakultet, Beograd.

stornu koncentraciju proizvodnje izazvanu industrijskom revolucijom pratila je i prostorna koncentracija potrošnje. Međutim, urbanizacija, posebno eksplozivna tokom XX veka, nije značila samo narastanje urbanog tkiva. Ona je, možda, bila i više od toga: širenje jednog novog načina života koji raskida s tradicionalnim odnosom čoveka i prirode, čoveka i čoveka, zamenjujući ih nekim sasvim novim odnosima. Navedena snažna koncentracija stanovništva u gradovima izazvala je određene reakcije u ponašanju ljudi što je u svim sredinama, gde je to dozvoljavalo ekonomski potencijal, dovelo do turističkih kretanja¹².

Turističko ponašanje je determinisano ekonomskim, ali i sociopolitičkim faktorima. Svi ti faktori nose pečat određene sredine i može se reći da je svaka sredina, u tom smislu, „slučaj za sebe”. Zbog toga je potrebno umerenom dedukcijom doći do određenih zajedničkih tendencija, kojima je moguće objasniti opšte turističko ponašanje. Šta se zaista događa u misaonim procesima potencijalnih turista, kako bi se odlučili za potrošnju u turističkom sektoru, vrlo je kompleksno pitanje. U traženju odgovora, neizostavno se polazi od pretpostavke da je turistička aktivnost deo podsvesti i želja svakog čoveka da pronađe „spas“ od izazova svakodnevnice. Taj unutrašnji poriv je generator turističke tražnje, odnosno nastanka turističke potrebe, kao ishodišta unutrašnje neravnoteže svakog pojedinca. Dalje, sledi stvaranje turističkog motiva koji čoveka gura u „svet turističkog zadovoljstava“ i od njega pravi homo turisticus-a. Finale ovoga je proces rekreacije, čime se zaokružuju osnovni faktori razvoja turizma.

2.2. Specifičnosti ljudskih resursa u turizmu

Kvalitet privremenog turističkog boravka, u najvećoj meri, zavisi od kvaliteta, dakle angažovanosti, dobre volje i edukacije ljudskih resursa na svim nivoima gostoprimstva. To odmah implicira pitanje na koji se način sagledava važnost ljudskog faktora, kao nosioca i izvršioca turističkih aktivnosti na nekom prostoru, koji pretenduje da bude visoko receptivan, bilo da je reč o regionu ili celoj zemlji. Zbog toga, sagledavanje problema ljudskih resursa u turizmu ima različit ponder jer se govori o prostoru: (a) koji je već dostigao visok stepen turističke razvijenosti, (b) koji je u razvoju i (v) koji, tek, sagledava i planira svoj turistički razvoj. U većini turističkih zemalja sve tri mogućnosti su prisutne, a osnovno pitanje koje se postavlja je pitanje izvora ljudskih resursa. Dakle, odakle regrutovati potrebne kadrove, koliko su oni prisutni na prostoru koji se posmatra, odnosno koliko se treba okrenuti prema susednim ili daljim izvorima? Ovo je, naizgled, jednostavno pitanje na koje, početak odgovora treba potražiti na bitnim demografskim karakteristikama prostora. To se odnosi na ravnomeran rast: prirodnog priraštaja stanovništva i trendova turističkog rasta. Ta međuzavisnost je izuzetno bitna, jer treba planirati mehanički priliv stanovnika (problem ostrva, na primer). Daleko je složeniji, međutim, problem izvora ljudskih

¹² Golubović P., Čvoro J. (2001): „Geografija Jugoslavije”. Niš, str. 294 – 298.

resursa na prostorima izrazite koncentracije turističkih kapaciteta. Na ovim prostorima turizam je prioritetna delatnost, stožer privrednog i ukupnog razvoja, što tom problemu daje kompleksnost i višedimenzionalnost. Ovde su ljudski resursi glavni akcelerator i limitirajući faktor sveukupnog razvoja. U tom smislu, treba analizirati i prostornu i vremensku dimenziju ljudskih resursa. U poslovanju turizma postoje dva vremenska razdoblja i to: celogodišnje poslovanje što znači da objekti stoje na raspolaganju turistima tokom cele godine, bez obzira na stepen iskorišćenosti kapaciteta (objekti su, najčešće, locirani u velikim urbanim sredinama i po pravilu, imaju niže korišćenje kapaciteta tokom vikenda ili u jeku glavne turističke sezone) i sezonsko poslovanje gde su objekti u funkciji samo određeni deo godine, dok su za ostalo vreme zatvoreni¹³.

Da bi se istakla kompleksnost pitanja ljudskih resursa u turizmu, potrebno je naglasiti složenost turističke ponude, dakle tržišne pozicije gde ti ljudski resursi deluju. Nasuprot turistima – potrošačima stoji veliki broj subjekata turističke ponude: od ugostiteljskih i hotelijerskih usluga, saobraćaja i trgovine, do proizvođača suvenira i ostalih proizvoda namenjenih turističkom tržištu. Svi oni, ako se generalizuje, čine na određeni način turističku ponudu, što bi značilo da i kadrove, koji pružaju navedene usluge, treba ubrojiti u turističke ljudske resurse.

Turizam je radno intenzivna delatnost što jednostavnim jezikom rečeno, znači da je za obavljanje te privredne aktivnosti potrebno mnogo ljudskog potencijala. Poznate činjenice o uticaju automatizacije i elektronike na smanjenje potrebnih kadrova, u turizmu imaju samo ograničen uticaj, jer uprkos svim pokušajima uvođenja modernih tehničkih i tehnoloških rešenja u poslovanju turističkih preduzeća, čovek, ipak, ostaje glavni “proizvođač” usluga. Savremena tehnička pomagala, uglavnom, doprinose ubrzanju pojedinih radnih procesa, promeni tehnologije rada, ali po pravilu, imaju manji uticaj na smanjenje broja zaposlenih, naročito u ugostiteljstvu. Kod drugih privrednih delatnosti taj uticaj je izraženiji. To pokazuje koeficijent ostvarenog prihoda i broja zaposlenih u pojedinim privrednim delatnostima. Činjenica je da ugostiteljstvo i putničke agencije, svojom tehnologijom rada, zahtevaju povećani broj zaposlenih u odnosu na druge privredne delatnosti. Iz te konstatacije moguće je, dalje, izvući zaključak da pozitivan trend rasta turističkog prometa, neminovno povlači za sobom i znatno povećane potrebe za novim radnim potencijalom, pa možemo zaključiti da je turizam snažan generator novih radnih mesta. Za ljudske resurse, koji su radno angažovani u turizmu, vezana su četiri osnovna obeležja i to: (1) visoko učešće žena u strukturi zaposlenih; (2) visoko učešće nekvalifikovanih kadrova; (3) visok starosni nivo zaposlenih i (4) potreba za brojnim sezonskim radnim potencijalom¹⁴.

¹³ Stefanović V. (2017): “Uticaj transformacionih liderstva na motivaciju zaposlenih u turizmu”. Monografija, Prirodno matematički fakultet, Niš.

¹⁴ Pirjevec B. (2002): “Počela turizma”. Mikro rad, Zagreb, str. 139.

Što se tiče visokog učešća žena u strukturi zaposlenih, treba reći da je turizam „industrija gostoprimstva“ i da na neki način, po osnovnim karakteristikama, odgovara ženama. U hotelijerstvu poslove domaćinstva (uređenje soba, održavanje čistoće, dekoracije i pranja rublja), posluživanje jelom i pićem, a posebno mnogobrojne poslove u kuhinji, obavljaju pretežno žene. To se, takođe, odnosi na recepciju, blagajnu, administrativne i obračunske poslove. U poslovima putničkih agencija, takodje, prevladavaju žene. Pored toga, veliki broj ostalih usluga koje koriste turisti, najčešće, obavlja ženska populacija. Razmatrajući samo glavna obeležja zapošljavanja u turizmu, nužno je naglasiti ulogu i mesto i onog dela ženske populacije koja se nalazi izvan radnog kontingenta, odnosno izvan evidencije o zaposlenom delu stanovništva. Pri tome, treba početi sa dobro poznatom činjenicom da dobar deo smeštajnih kapaciteta otpada na domaćinstva ili popularnije nazvano, privatni smeštaj. Iako ne postoji potpuna statistička evidencija o „zaposlenima“ u tom segmentu smeštaja, može se slobodno tvrditi da praktično sve poslove vezane za poslovanje tog oblika smeštaja obavljaju žene. Za vreme turističke sezone, ženski deo populacije, uz svoj svakodnevni posao domaćice, obavlja i mnogobrojne poslove koji su vezani za smeštaj i usluživanje gostiju, koji borave u njihovim domovima. Upravo je taj njihov angažman doprineo velikim promenama u životima i kulturnim navikama, s jedne strane, i bitno pospesio poboljšavanje životnog standarda porodica koje se bave iznajmljivanjem svojih domaćinstava stranim i domaćim turistima, s druge strane. Sledeća osnovna karakteristika zapošljavanja, u turističkom sektoru privrede, je potreba za velikim udelom nekvalifikovanog i polukvalifikovanog radnog potencijala. Naime, u turizmu postoji veliki broj radnih mesta za koja se ne traži posebna stručna kvalifikacija, kao ni potpuno obrazovanje. Pri tome, poznato je da je broj zaposlenih takvog profila obrnuto proporcionalan kategoriji smeštajnih kapaciteta, to jest što je viša kategorija smeštajnog objekta, to je u strukturi zaposlenih manje onih sa nižim kvalifikacijama. Za obavljanje jednostavnih poslova koji, najčešće, nisu u direktnom kontaktu s gostima, po pravilu, je potreban veliki broj zaposlenih sa nižim kvalifikacionim profilima (čak i do 20%). Naravno, uvek se postavlja pitanje da li je i kako je moguće sa takvim zaposlenim kadrovima pružiti kvalitetne usluge, a kvalitetne usluge su temelj „industrije gostoprimstva“. Međutim, niska kvalifikaciona struktura zaposlenih, s druge strane, pokazuje da je potrebno relativno malo vremena za njihovo stručno osposobljavanje i usavršavanje. Zbog toga, najbolji način za njihovo obrazovanje je – princip kontinuiranog obrazovanja. Ono omogućava da se svi zaposleni vrlo brzo prilagođavaju radikalnim promenama u vremenu i prostoru, a koje se odnose na narasle potrebe turista. Ljudske resurse u turizmu karakteriše i visok nivo starosne strukture zaposlenih. Sa makroekonomskog stanovišta to je odraz stanja u privredi i društvu i nesređene socijalne politike. Svi oni koji ne mogu pratiti savremene trendove znanja i obrazovanja ostaju bez radnog angažovanja u drugim privrednim delatnostima, pa spas traže u turističkoj delatnosti.

Međutim, turizam je i „industrija doživljaja“, gde se prvenstveno traži dinamika, poletnost, vedrina i stručnost mladih ljudi, koji su spremni da odgovore na svaki izazov i da se prilagode svakom izazovu. Pozitivna percepcija turističke destinacije, odnosno ugodan prvi utisak kod turiste moraju biti podstaknuti mladim, ambicioznim, stručnim i spremnim (najčešće ženskim) poslanicima, sa znanjem nekoliko stranih jezika i koji raspolažu sa kvalitetnim informacijama. Turistička kretanja su, po pravilu, vezana za određena godišnja doba što celoj turističkoj delatnosti, nameće sezonsko poslovanje. Sezonsko poslovanje stvara jedan od najvećih problema turizma, potrebu za angažovanjem sezonskih kadrova. Pri tome, veoma važna su tri pitanja problema „sezonaca“ koji, kao što je poznato, ne žive u turističkim mestima koja imaju potrebu za tim kadrom. Ta tri problema su: (a) neophodna akvizicija sezonskih radnika izvan mesta zapošljavanja, (b) problem njihovog stručnog i obrazovnog profila potrebnog za obavljanje određenog posla i (v) problem adaptacije u novoj životnoj i radnoj sredini. Sezonski radnici se traže i biraju iz redova nezaposlenih, odnosno privremeno zaposlenih, koji najčešće nemaju nikakvo, ili imaju nedovoljno radno iskustvo na poslovima za koje se uzimaju u privremeni radni odnos. Nije redak slučaj da oni nemaju ni dovoljno sklonosti za taj posao. Naravno i ovde se odmah mora postaviti pitanje kvaliteta usluge. Sezonski radnici koji se ne regrutuju iz domicilnog stanovništva, tokom svog boravka u mestu privremenog zaposlenja, na različite načine se uključuju u radne i životne običaje svoje nove okoline. To su vrlo ozbiljni socijalni problemi, koji se posebno reflektuju na decu. Na kraju, treba reći i nekoliko reči o uslovima rada u turizmu. Opšte poznata je uzrečica među zaposlenima u turizmu, da taj posao mogu raditi samo entuzijasti, zaljubljeni u turizam itd. Rad u turizmu se odvija u više smena, praznicima, u sezonama kada temperature nisu baš najprijatnije itd. Rezultat toga je povećana fluktuacija kako stalno, tako i privremeno zaposlenih, ali i istovremeno i nedovoljan interes mladih da svoju radnu karijeru grade u turizmu. Treba ipak reći da se od ovih uslova u pozitivnom razlikuje rad u turističkom posredništvu, naročito po primanjima, ali je to tek deseti deo zaposlenih u turizmu.

3. Liderstvo u savremenim organizacijama

Sveopšta kompleksnost i turbulentnost okruženja, praćena permanentnim promenama, snažno utiču na uspešnost poslovnih sistema. To znači da savremene organizacije obavljaju svoje poslovne aktivnosti u jako promenljivom okruženju. Da bi bile konkurentne na tržištu, organizacije moraju, ne samo usvajati promene iz okruženja, već i one same moraju stvarati promene koje se zasnivaju na inovacijama. Savremene organizacije pred lidere postavljaju krupne izazove. Treba istaći i stav da je liderstvo sposobnost koja se i uči, ali i nasleđuje, odnosno stav da je liderstvo i nauka i umetnost, upravo s toga, lideri su hrabri i

uporni ljudi koji svoje vizije na etički prihvatljiv način pretvaraju u nove realnosti, oni su komete (kreativni, otvoreni, motivisani, efektivni, timski orijentisani, edukovani). Lideri su ljudi koji donose promene. Samo pomoću promena oni žele i mogu da iskazuju svoj uticaj i imaju karakter „kreativnih buntovnika“ s razlogom¹⁵ polazeći od suštine procesa liderstva, kao mudrog načina korišćenja moći, treba istaći tri njegova bitna elementa¹⁶:

1. ko može zadobiti poverenje potencijalnih sledbenika,
2. šta se želi ostvariti saopštanjem vizije,
3. kako ostvariti viziju preko uticaja,

Lideri su usmereni na bihevioralne probleme u organizaciji, ili, liderstvo je funkcija koja se isključivo odnosi na ljude i prevashodno na njihovu motivaciju. Treba, međutim, reći da „razlike u shvatanjima fenomena liderstva i nepostojanje neke jedinstvene i konzistentne definicije ovog procesa, rezultat su, dobrim delom evolucije liderstva i pojave novih pristupa liderstvu“. Ipak, postoji skoro opšta saglasnost da se ovaj proces može iskazati na sledeći način¹⁷:

$L_s = f(L, S, S_i)$, gde je
 L_s – liderstvo (vođenje),
 L – lider (vođa),
 S – sledbenik,
 S_i – situacija.

Obaveze lidera u organizaciji su veoma kompleksne i složene. Pored obaveza koje se odnose na same ciljeve organizacije (definisane od strane samog lidera), postoje i obaveze koje se odnose na sledbenike, gde lider svojim socijalnim veštinama razvija dobre međuljudske odnose i potencira timski rad. Međutim, generalno gledano, lideri u organizaciji obavljaju dve grupe zadataka. Jednu grupu čine »makro« (strateško liderstvo), a drugu »mikro« zadaci (operativno liderstvo)¹⁸.

3.1. Specifičnosti liderstva u turizmu

Motivacija je sredstvo vođenja. Prema tome, vođstvo preduzeća treba da poznaje varijable motivacije, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanja i načine reagovanja pojedinaca na preferencije. Liderstvo ili sposobnost vođenja može se definisati kao sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da

¹⁵ Daft R. L. (2012): "Leadership, Theory and Practise". the Dryden press, Fort Worth, TH, p. 103.

¹⁶ Pokrajac S. (2001): "Menadžment promena i promene menadžmenta". Topy, Beograd, str. 88.

¹⁷ Stefanović V. (2017): "Uticaj transformacionih liderstva na motivaciju zaposlenih u turizmu". Monografija, Prirodno matematički fakultet, Niš

¹⁸ Liderstvo i osobine vođe, dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/21373345/Lideri-i-liderstvo-osobine-vodje>

oni saraduju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Liderstvo objedinjuje 4 komponente¹⁹:

1. Aktivnost drugih ljudi (sledbenika, podređenih ili članova tima) koji su spremni da prihvate smernice i uputstva lidera,
2. Nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika, odnosno članova tima (iako lider po pravilu ima veću moć i veći uticaj, ni sledbenici nisu bez uticaja, naročito u uslovima timskog rada)
3. Sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.
4. Kombinacija prethodna 3 elementa (bez nje nema uspešnog i produktivnog liderstva)

Došlo je do transformacije ponašanja lidera. Lider se ne potvrđuje kontrolom i kažnjavanjem podređenih, nego praktičnim aktivnostima i rešavanjem konkretnih zadataka sa sledbenicima. On svoj ugled ne zasniva na galami, zastrašivanju zaposlenih i visokoj poziciji, nego na svojim sposobnostima i vrlinama, svojim idejama i vizijama i svojim veštinama i rezultatima. Liderstvo i upravljanje nisu pojmovi istog značenja uprkos činjenici da se često poistovećuju. Današnji način poslovanja i napredak tehnologija, kao i komunikacionih sistema, doveo je do opšte prihvaćenog stava da je u savremenoj privredi potreban ljudski resurs sa „liderskim sposobnostima“, jer se smatra da je baš taj faktor, aktiva bez koje ne može uspešno da se posluje. Liderstvo je usko povezano sa superiornim performansama preduzeća. Liderstvo predstavlja jedan od najuticajnijih faktora kada posmatramo primenu strategije. Ono što je odlika svih tržišnih gigantata kao i uticajnih malih i srednjih preduzeća jeste ta da njihovi lideri najveći deo svog vremena provode u kreiranju i sprovođenju strategije. Karakter je centralni deo i osnovni stub lidera. Sve počiva na njemu i proizilazi iz njega i lider treba da²⁰:

1. donosi odluke razmišljajući u korist organizacije, a da koristi svoje lične stavove kako bi uticao na odluke,
2. da ispunjava date obaveze i obećanja,
3. da stalno radi na sebi, da uči i da se usavršava,
4. da je uvek otvoren za feed-back,
5. da je svima dostupan,
6. da svakog saradnika tretira istim manirom,
7. da ne pravi razliku između ljudi na različitim nivoima u organizaciji,
8. da veruje ljudima i da uvek očekuje dobre namere od njih,
9. da radi timski,
10. da ne bude arogantan,

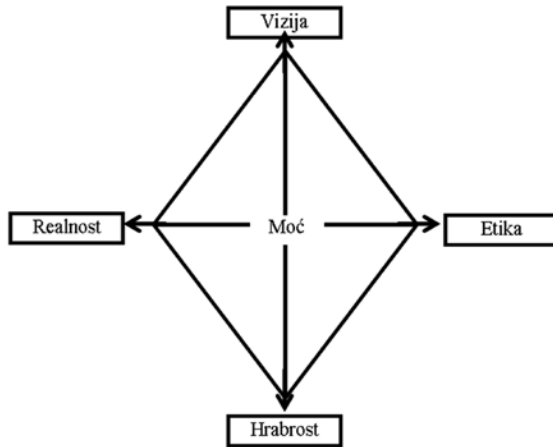
¹⁹ Lester B. (1994): “The key to Management Success”. Hamilton institut, New York.

²⁰ Sajfert D. (2018): “Etično ponašanje lidera u organizacijama kao faktor individualnih i organizacionih performansi”. dok. disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehički Fakultet Mihailo Pupin, Zrenjanin.

11. da bude postojan prema preprekama i
12. da bude elastičan prema promenama.

Znači, liderstvo je neophodno kao uslov za vođenje promena. Neki teoretičari organizacije i menadžmenta vole da istaknu da u preduzećima ima mnogo menadžera (nažalost ne uvek i dobrih), a malo lidera²¹. Ovi drugi su stvarni nosioci efektivnih promena i svoju moć zasnivaju na snazi svoje ukupne ličnosti (stručne, moralne, profesionalne), a ne na formalnoj poziciji u organizaciji. U tom smislu Konstenbaum je definisao tzv. dijamant liderstva koji je prikazan na slici 1²².

Slika 1. Dijamant liderstva



Izvor: Pokrajac, S. (2001), Menadžment promena i promene menadžmenta, TOPY, Beograd, str. 89

Postoje četiri popularna mita kada se posmatra termin lider:

1. Svako može da bude lider,
2. Lideri postižu dobre poslovne rezultate,
3. Ljudi koji dođu na čelo preduzeća su lideri, ali nije uvek tako,
4. Lideri su dobri mentori

Liderstvo ima nekoliko kompleksnosti, pre svega sposobnost da se utiče na druge. Najbitniji od svih faktora jesu stručnost samog lidera i moć koju poseduje. Motivacija sledbenika spada u dve kategorije – racionalnu i iracionalnu. Lideri i sledbenici su fundamentalne uloge u kojima se pojedinac kreće u različitim okolnostima. Da bi se promena sprovela u strategiji, ona mora biti propra-

²¹ Bennis W. (1999): "The Leadership Advantage". Leader to Leader, No. 12.

²² Koenstenbaum P. (1991): "Leadership: The Inner Side of Greatness". Josey – Bass Publisher, San Francisco, p. 33.

ćena promenama menadžment tima. Ostvarivost sprovođenja strategije zavisi od ujednačenosti između sposobnosti menadžmenta i kompleksnosti sprovođenja strategije. Ono što je već spomenuto jeste da lider pre svega mora biti stručan, a to dovodi do zaključka da na primer upravni odbor jednog preduzeća mora da ima adekvatnu informaciju o tome ko ima poziciju koja je kritična za uspešno sprovođenje strategije i da li poseduje adekvatne liderske kvalitete za sprovođenje strategije. Ono u čemu leži moć upravnog odbora jeste da može da menja menadžment tim ako proceni da njegova stručnost, obrazovanje ili sposobnost nisu na zadovoljavajućem nivou da bi se adekvatno sprovela strategija.

Da bi menadžment tim funkcionisao na pravi način i da bi se liderstvo ocenilo kao uspešno, a strategija sprovela na najbolji mogući način, neophodno je povesti i sledbenike na najbolji način u realizaciju strategije. Individue čine grupe, a razne grupe čine jednu jedinstvenu organizaciju koja celokupno predstavlja preduzeće. Pojedinci koji ulaze u organizaciju donose svoje osobine, vrednosti i različite stavove. Menadžer ne može postati lider bez pomoći zaposlenih da postanu sledbenici. Lider ne može da bude uspešan u svojim nastojanjima i ciljevima ukoliko nema oponumoćavanje zaposlenih. Kako bi se naglasila komunikacija između lidera i sledbenika, a ona jeste temelj i jedan od najznačajnijih faktora u sprovođenju strategije, daje se sledeća definicija: „Liderstvo je simbolično komuniciranje koje modifikuje stavove i ponašanja drugih da se ostvare zajednički grupni ciljevi“. Iz ovakvog načina definisanja jasna je poruka hijerarhijske lestvice koja se postavlja, kao i cilj kojem se teži, a i sredstvo kojim se ove zamisli ostvaruju²³.

Ono što je u današnje vreme neophodno jeste da pored lidera koji treba da vodi, za uspešnu organizaciju mora da stoji na raspolaganju i grupa sledbenika koja ume da sledi na ispravan način. Pridobiti sledbenike za promenu je znak liderstva u savremenim preduzećima. Pored toga što lider mora sam sebe da motiviše, on mora da motivaciju kanališe i na sve svoje sledbenike, inače je u nemogućnosti da funkcionoše. Vlada mišljenje i ono je najrasprostranjenije, da liderstvo treba da bude balans između direktivnog stila koji pokazuje smer i blažeg koji maksimizira potencijalne pojedince u organizaciji. Veoma često se ovakav vid reagovanja lidera ocenjuje kao zdrav stav koji kreira pozitivnu sredinu i produktivnu organizaciju. Ono što se pre svega postiže ovakvim gestom jeste efektivan način da se ostvari partnerstvo lidera i sledbenika. Ono što donosi sa sobom opunomoćavanje jeste i odgovornost koja ga prati. Opunomoćavanje se u savremenom preduzeću sagledava kao efektivan način korišćenja visoko obrazovanog kadra. Pravi se razlika između tri tipa ponašanja lidera:

1. orijentisano na zadatak,
2. orijentisano na ponašanje,
3. orijentisano na promene.

²³ Stefanović V. (2010): “Turistički menadžment”, Prirodno-matematički fakultet, Niš, str.245.

Svakako najuticajnije i najefektnije ponašanje jeste ono koje je fokusirano na promene. Da bi se postigao karakter transformacionih promena neophodno je primeniti transformaciono liderstvo. Onaj lider koji uspe da demonstrira i predstavi svoju strategijsku viziju kojom ljude obavezuje na akciju i prevodi sledbenike u lidere (pokretače promena) jeste lider orijentisan na promene. Ono na čemu se zasniva ovakav vid ponašanja jeste umeće da se ljudi organizuju tako da svojom slobodnom voljom ulože napor da se ostvari vizija.

Da bi se jasnije sagledala efektivnost lidera naglašavaju se tri vrste varijabli:

1. karakteristike lidera,
2. karakteristike sledbenika,
3. karakteristike situacije u kojoj se proces liderstva odigrava

3.2. Priroda transformacionog liderstva

Na procvat transformacionog liderstva uticale su najmanje dve tendencije osamdesetih godina prošlog veka. Pre svega, to su velike organizacione promene u vodećim američkim organizacijama i organizacijama zapadne Evrope. Realizacija promena je trebalo da se obavi u relativno kratkom vremenskom razdoblju i na što bezbolniji način. Promenama su pristupile najpre one organizacije koje su pred naletom japanskih kompanija ostale bez tržišta i zapadale u krizu. Problemi su tražili brze odgovore²⁴. Za brze, nadahnute, kreativne, hrabre bila je izvanredna prilika da pokažu svoje znanje i veštine, da se pokažu kao pobednici pokazujući da za njih nema nerešivog zadatka. Oni koji su se brzo prilagodili novim uslovima poslovanja preuzeli su komandna mesta u organizacijama i na taj način dali pun legitimitet transformacionom liderstvu. Njihovi vrednosni stavovi ne proističu iz formalnih obeležja nego iz suštine stvari. Na scenu je ponovo stupio princip kontinuiranog obrazovanja odnosno neophodnost učenja celog života. Druga tendencija se tiče činjenice da dosadašnja teorijska osnova (transakcionog) liderstva koja je počivala na analizi personalnih osobina lidera (teorija personalnih osobina lidera), ponašanja lidera (biheviorističke teorije liderstva) i različitih situacija (situacione – (contingency) teorije liderstva) nije uzimala u obzir izvesne, dosta „netipične“ kvalitete lidera. Ti „novi“ kvaliteti zahtevali su novu teoriju, odnosno viši koncept liderstva, tj. transformaciono liderstvo²⁵. Transformaciono liderstvo se javlja onog trenutka kada lider transformiše ili menja svoje saradnike na način koji rezultira poverenjem sa radnika i lidera. Ono se dalje ogleda kroz ponašanje koje doprinosi realizaciji ciljeva organizacije i naročito, postojanjem motivacije za izvršavanje visokih perfor-

²⁴ Simić I. (1998): “Transformational Leadership key to Successful Management of Transformational Organizational Changes”. Facta Universitatis, Niš, vol. 1, No. 6.

²⁵ Simić I. (2008): “Menadžmet”. Ekonomski fakultet, Niš, str. 297.

mansi. Način na koji se odvija transformaciono liderstvo može se prikazati u nekoliko koraka²⁶:

1. transformacioni lideri povećavaju svesnost svojih saradnika o važnosti njihovih zadataka i njihovog ostvarenja,
2. transformacioni lideri stvaraju svesne saradnike za svoje potrebe, za lično napredovanje, razvoj i izvršavanje zadataka,
3. transformacioni lideri motivišu saradnike da rade dobro za organizaciju, pre nego za svoj lični uspeh i dobrobit,
4. Transformaciono liderstvo ima svoje snage i slabosti koje je definisao Peter Northouse. Snage transformacionog liderstva su²⁷: Transformaciono liderstvo je mnogo istraživano sa različitih aspekata, jer je predstavljalo okosnicu velikog broja istraživanja od trenutka kada je kao koncept predstavljeno osamdesetih godina prošlog veka,
5. transformaciono liderstvo poseduje intuitivnu privlačnost, jer su osnova transformacionog liderstva promene,
6. uz transformaciono liderstvo se postiže usavršavanje drugih modela liderstva,
7. u transformacionom liderstvu izuzetno su naglašene potrebe, vrednosti i moral sledbenika,
8. postoji veliki broj dokaza da transformaciono liderstvo predstavlja jednu efektivnu formu liderstva.

Slabosti transformacionog liderstva koje navodi Northouse odnose se na sledeće argumente²⁸:

1. transformacionom liderstvu nedostaje konceptualna jasnoća,
2. teško je precizno definisati parametre transformacionog liderstva budući da način merenja transformacionog liderstva ponekad može biti diskutabilan,
3. transformaciono liderstvo se posmatra kao osobina ličnosti, kao lična dispozicija, pre nego kao ponašanje za koje ljudi mogu da budu obučeni,
4. transformaciono liderstvo sadrži u sebi elemente elitizma i antidemokracije, pa se postavlja pitanje ko je taj ko treba da odredi da li je novi pravac poslovanja bolji.

Ovom podelom snaga i slabosti transformacionog liderstva pruža se generalni način razmišljanja o transformacionom liderstvu u „kome se naglašavaju inspiracija, inovacije, i individualni interesi²⁹. Pretpostvka uspešnosti transformacionog liderstva je i razjašnjenje „kako lideri psihološki utiču na sledbenike i

²⁶ Bass B. (2006): "Transformational Leadership". Laurence Erlbaum, New York, p. 218.

²⁷ Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i praksa". Data-status, Beograd, str. 130.

²⁸ Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i praksa". Data-status, Beograd, str. 130.

²⁹ Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i prakse". Data-status, Beograd, str. 133.

kako lideri odgovaraju na reakcije sledbenika³⁰. Uspehu transformacionog liderstva doprinela je činjenica da sledbenici imaju donekle idealizovano mišljenje o tome šta transformacioni lideri mogu da postignu i na koji način mogu da utiču na živote sledbenika. Ovakva mišljenja nastaju zbog toga što deo zaposlenih ne može da razume način na koji funkcionišu veliki ekonomski sistemi. Okretanje liderima je način da se pojednostave životi sledbenika³¹. Lideri, sa svoje strane, jasno i nedvosmisleno prenose svoju viziju sledbenicima i kroz sopstveno uzbuđenje i entuzijazam navode sledbenike da ih nepokolebljivo slede. Kako bi ovo uspeli, transformacioni lideri teže da imaju visok nivo samouverenja i samopoštovanja što navodi sledbenike na divljenje³². Razumevanje odnosa transformacionih lidera i sledbenika je danas jedan od problema u istraživanjima o liderstvu. Zbog toga se u transformacionom liderstvu pojedinci i organizacije podsećaju na to da treba da budu svesni načina na koji se na njih utiče i u kom smeru se od njih traži da se kreću. Zato transformaciono liderstvo pruža širok dijapazon uopštavanja o tome šta je tipično za lidere koji transformišu odnosno primenjuju transformacioni stil liderstva.

4. Zaključak

Priroda transformacionog liderstva ogleda se u izrazitoj želji svih učesnika za promenama kao neophodnoj pretpostavci poslovnog uspeha organizacije. Intenzitet tih promena određuju transformacioni lideri kako bi adekvatno odgovorili novonastalim prilikama u poslovanju koje diktira ubrzani naučno – tehnološki razvoj. Podizanje svesti svih zaposlenih o neophodnosti prilagođavanja okruženju se najbolje može sprovesti kroz transformaciono liderstvo. U postupku prilagođavanja promenama neophodno je ovladavati i primenjivati nove veštine, formirati nove sposobnosti uz adekvatno korišćenje informacija iz okruženja. Posebna specifičnost transformacionog liderstva se sastoji u posebnoj vrsti odnosa između lidera i sledbenika koji ne znači orijentaciju na naređivanje, koliko orijentaciju na saradnju, poverenje, zajedničko deljenje rezultata i odgovornosti. Transformaciono liderstvo podrazumeva promenu razvojnih ciljeva kroz restrukturiranje organizacije. Restrukturiranje često predstavlja promenu koncepcije o tome šta organizacija želi da ostvari na poslovnom planu. To može biti povećanje sposobnosti organizacije da pravovremeno i optimalno odgovori na promene u okruženju i upusti se ravnopravno u tržišne turbulencije. Primena transformacionog liderstva se odnosi i na revitalizaciju postojećih poslova

³⁰ Bailey J. Axelrod R. H. (2001): "Leadership Lessons Mount Rushmore: An Interview with James Mc Gregor Burns". Leadership Quarterly, No.12.

³¹ Stoner J. (1995): "Management". Prentice Hall, New York, p. 447.

³² Bass B. (2005): "Leadership and Performance Beyond Expectations". Free Press, New York, p. 234.

i traženje novih puteva poslovanja kojima organizacija može da krene. Za nove puteve u poslovanju se koristi nova energija, novi pojedinci, nove inicijative, nove ideje i kreativnost itd. Transformaciono liderstvo ne pruža jasno definisan niz pretpostavki o tome kako bi lideri trebalo da se ponašaju u određenim situacijama da bi bili uspešni. Transformaciono liderstvo zahteva da lideri budu svesni toga u kakvoj je vezi njihovo sopstveno ponašanje sa potrebama njihovih sledbenika i promenljivom dinamikom poslovanja unutar organizacije.

Turizam, kao jedna od najperspektivnijih ljudskih delatnosti u budućnosti, svakako zahteva brzo reagovanje na promene iz okruženja. U organizacijama koje se bave turizmom, upravljanje ljudskim resursima treba podići na najviši nivo. Ljudi koji obavljaju poslove u turizmu su različitog stepena obrazovanja i svakako da imaju različite sklonosti. Dobar lider bi trebalo da sve ovo usaglasa i da ceo tim koji čine ljudski resursi, ubedi da se kreću ka jednom zajedničkom cilju. Transformacioni lider zna kada da popusti, a kada da zategne, ume da motiviše svoje zaposlene ali i da ih natera da ga poštuju. Svojim odlukama da istraje, transformacioni lider šalje poruke svojim zaposlenima da rade zajedno, timski. On ne upravlja ljudima, već upravlja sa ljudima. Upravo je karakteristika turističke delatnosti da ljudi ljudima pružaju različite vrste usluga. Dobri međuljudski odnosi u organizaciji i dobra raspodela radnih zadataka i odgovornosti, dovodi i do dobrog poslovanja u turizmu. Transformacioni lideri su specifični po tome što su otvoreni za sve vrste ideja koje dolaze kako iz okruženja, tako i iz same organizacije. Oni se ne boje promena, već ih predviđaju.

LITERATURA

- (1984): "Ekonomska enciklopedija". Beograd.
- Bailey J., Axelrod R. H. (2001): "Leadership Lessons Mount Rushmore: An Interview with James Mc Gregor Burns". Leadership Quaterly, No.12.
- Bass B. (2005): "Leadership and Performance Beyond Expectations". Free Press, New York, p. 234.
- Bass B. (2006): "Transformational Leadership". Laurence Erlbaum, New York, p. 218.
- Bennis W. (1999): "The Leadership Advantage". Leader to Leader, No. 12.
- Cohen E. (1994): "Who is Tourist?". Sociological Review No 4, New York.
- Daft R. L. (2012): "Leadership, Theory and Practise". the Dryden press, Fort Worth, TH, p. 103
- Golubović P., Čvoro J. (2001): "Geografija Jugoslavije". Niš, str. 294 – 298.
- <https://www.scribd.com/doc/21373345/Lideri-i-liderstvo-osobine-vodje>
- Hunziker W., Krapf K. (1942): "Allgemeine Fremdenverkehrslehre". Zuriqie.
- Koenstenbaum P. (1991): "Leadership: The Inner Side of Greatness". Josey – Bass Publisher, San Francisco, p. 33.

- Leiper N. (2004): "Tourism management, (3rd editions) ". Pearson education Australia, French Forest.
- Lester B. (1994): "The key to Management Success". Hamilton institut, New York.
- Marković S., Marković Z. (1970): "Osnove turizma". Zagreb, str. 10.
- Milenković S. (1999): "Turistička aktivnost u tržišnoj privredi". Paraćin, str. 20-26.
- Northouse P. (2008): "Liderstvo – teorija i praksa". Data-status, Beograd, str. 130-133.
- Pirjevec B. (2002): "Počela turizma". Mikro rad, Zagreb, str. 139.
- Pokrajac S. (2001): "Menadžment promena i promene menadžmenta". Topy, Beograd, str. 88.
- Prijevec B. (1999): "Ekonomska obilježja turizma". Zagreb, str. 17-20.
- Sajfert D. (2018): "Etično ponašanje lidera u organizacijama kao faktor individualnih i organizacionih performansi". dok. disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Tehički Fakultet Mihailo Pupin, Zrenjanin.
- Simić I. (1998): "Transformational Leadership key to Successfull Management of Transformational Organizational Changes". Facta Universitatis, Niš, vol. 1, No. 6.
- Simić I. (2008): "Menadžmet". Ekonomski fakultet, Niš, str. 297.
- Stefanović V. (2010): "Turistički menadžment". Prirodno-matematički fakultet, Niš, str.245.
- Stefanović V. (2017): "Uticaj transformacionih liderstva na motivaciju zaposlenih u turizmu". Monografija, Prirodno matematički fakultet, Niš.
- Stefanović V., Azemović N. (2012): "Marketinške aktivnosti u turističkoj privredi". Monografija, Geografski Fakultet, Beograd.
- Stefanović V., Šaćirović S. (2010): "Mutual dependence of Touristic and Economic Development". Facta Universitatis, univerzitet u Nišu.
- Stoner J. (1995): "Management". Prentice Hall, New York, p. 447.
- Unković S. (1995a): "Ekonomika turizma". Beograd.
- Unković S. (1995b): "Ekonomika turizma". Savremena administracija, Beograd, str. 25.

SPECIFICS OF LEADERSHIP IN TOURISM WITH THE AIM OF SUCCESSFUL BUSINESS PROCESSES

Tourism in the new century is becoming a major economic force. Because of the specific nature of the business that includes travelling and staying outside the place of residence, i.e. specific services organized tourist industry significantly participate in the increasing of the total economy income and contribute to the development of the economy. Good organization includes the application of acquired knowledge, theoretical and empirical i.e. practical knowledge. Knowledge in modern business becomes the primary development resource; however the same can be applied only by motivated human resources. Employees need the organizational ability of transformational leadership. Transformational leaders are always ready to accept and to adapt to changes. The basis on the fact that the tourist industry is increasingly affecting the economic development process, modern tourism needs the application of adequate leadership and management. The paper takes a point on the leaders of the specific forms in tourism.

Keywords: *Leadership, tourism, services, human resources, industry.*