UTICAJ STILA LIDERSTVA NA ORGANIZACIONU KULTURU TURISTIČKIH PREDUZEĆA U CRNOJ GORI

Olivera Simović

Univerzitet Crne Gore, Fakultet za turizam i hotelijerstvo
Stari Grad 320, 85330 Kotor, Crna Gora
oliveras@ac.me

Milica Raičević

Univerzitet Mediteran, Fakultet za ekonomiju i biznis,
81000 Podgorica, Crna Gora
milica.raicevic@unimediterranean.net

Milica Kovačević

Univerzitet Mediteran, Fakultet za ekonomiju i biznis,
81000 Podgorica, Crna Gora
milica.kovacevic@unimediterranean.net

Apstrakt

Da bi uspješno prilagodio stil liderstva organizacionoj kulturi, lider prvo mora znati koje elemente ona sadrži. Različitim tipovima organizacione kulture odgovaraju različiti stilovi liderstva. Lider u određenoj organizacionoj kulturi bira stil liderstva koji najbolje odgovara pretpostavkama sadržanim u toj kulturi, jer u protivnom neće biti prihvaćen kao vođa. Uspješan menadžer treba da procijeni koji to pristup lidera prema sljedbenicima poboljšava kvalitet međusobnog odnosa, a samim tim i poslovnog ambijenta, kao jednog od faktora konkurentnosti.

Predmet istraživanja rada je da se utvrdi stil liderstva koji menadžeri crnogorskih turističkih preduzeća koriste u odnosu na svoje sljedbenike, pri njihovom usmjeravanja u cilju ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva, kao i utvrđivanje organizacione kulture kao rezultata odabranog liderskog stila menadžera. Istraživački dio rada bavi se analizom promjene stila liderstva menadžera turističkih preduzeća, kao i da li je promjena stila liderstva dovela do promjene organizacione kulture u posmatrana dva vremenska perioda.

Doprinos sprovedenog istraživanja ogleda se u tome što će omogućiti sticanje uvida u dominantne tipove organizacione kulture u turističkim preduzećima u Crnoj Gori, i stilove liderstva, kao i njihov međusobnom uticaju, čije usaglašavanje je neophodno za uspješno poslovanje i postizanje konkurentne prednosti turističkih preduzeća.

Ključne reči: stilovi liderstva, organizaciona kultura, menadžerska mreža.

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANISATIONAL CULTURE OF TOURISM ENTERPRISES IN MONTENEGRO

Abstract

In order to successfully adapt the style of leadership to the organisational culture, the leader must first know which elements it contains. Different types of organisational culture correspond to different leadership styles. A leader in a particular organisational culture chooses a leadership style that best suits the assumptions contained in that culture, otherwise there is a chance they will not be accepted as a leader. A successful manager should evaluate which leader's approach to subordinates improves the quality of mutual relationships and, consequently, the business environment, as one of the factors of competitiveness.

The subject of the research is to determine the leadership style that managers of Montenegrin tourist companies use in relation to their subordinates, during their direction in order to achieve the business goals set, as well as determining the organisational culture as a result of a chosen leadership style of managers. The research part of the paper deals with the analysis of the change in the style of leadership of managers of tourism companies, and whether the change in leadership style led to a change in organisational culture in the observed two time periods.

The contribution of the conducted research is reflected in the fact that it will enable acquisition of insights into the dominant types of organisational culture in tourist companies in Montenegro, and leadership styles as well as their mutual influence, harmonisation of which is necessary for successful business and achieving the competitive advantage of tourism companies.

Keywords: leadership styles, organisational culture, managerial network

JEL code: D23, M14

UVOD

Da organizaciona kultura ima snažan uticaj na upravljanje organizacijom je nešto što se razumije samo po sebi, jer se kulturni obrasci nalaze u osnovi svakog ljudskog ponašanja i djelovanja. Put ka uspjehu nije lak, i na tom putu se može naići na mnogo prepreka, čak i osoba sa svim kvalitetima dobrog lidera, neće moći sama da ga izgradi bez socijalne podrške članova organizacije, koji dijele zajedničke pretpostavke, vrijednosti i ciljeve. Liderstvo predstavlja kompleksan i višedimenzionalan proces koji kao što ističe autor Stogdill [11, str. 7] broji onoliko različitih definicija koliko i autora koji su pokušali da definišu pojam liderstva. Najreprezentativnijom definicijom u literaturi se smatra definicija Petera Northousa po kojoj „liderstvo predstavlja proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja“ [7, str. 2].

Posebnu vrstu „kulturnog šoka“ za svaku organizaciju predstavlja dolazak novog lidera ili izmjene stila liderstva. Bez obzira da li novi lider nastavlja poslovnu politiku

starog ili nastupa sa novom vizijom organizacije, biće potrebno određeno vrijeme da ostatak kolektiva prepozna u njemu leaderske karakteristike i prihvati ga kao vođu. Dolaskom lidera sa vizijom drugačijom od njegovog prethodnika, novim stilom rukovođenja, odnosno stilom lidera, započinje proces promjena koji po pravilu obuhvata sve bitne elemente organizacije: njenu strategiju, strukturu, menadžment. Ove organizacione promjene u značajnoj će mjeri oblikovati nove pretpostavke i vrijednosti, odnosno dovesti do prelaska na novi model organizacione kulture [8].

Poslovni uspjeh malog biznis u velikoj mjeri zavisi od znanja i vještina menadžmenta potrebnih za donošenje i sprovođenje poslovnih odluka. Za uspjeh su neophodna različita znanja i vještine, kompetencije, preduzetnički duh, kreativnost, i inovativnost. Kako preduzeće raste i razvija se, tako se javlja i potreba za angažovanjem novih menadžera i na nižim hijerarhijskim nivoima, koji će se baviti i operativnim menadžmentom. Od adekvatnog izbora kadrova i delegiranja autoriteta u velikoj mjeri može zavisiti i dalja sudbina i poslovni uspjeh preduzeća u sve konkurentnijem okruženju. [14, str. 110]

STILOVI LIDERSTVA I KARAKTERISTIKE MENADŽERA

U naučnoj literaturi koja se bavi stilovima liderstva poći ćemo od prvih i najjednostavnijih klasifikacija stilova liderstva, koje su nama značajne za ovo istraživanje, jer omogućavaju da se uspostavi korelacija između stilova liderstva i tipova organizacionih kultura. U pitanju su klasifikacije iznesene u studijama poznatim pod nazivom Ajova i Ohajo.

U Ajova studiji, čiji su autori Kurt Levin i saradnici sa Univerziteta Ajova, data je prva i najjednostavnija klasifikacija stilova liderstva. Prema ovoj studiji postoje tri osnovna stila liderstva [12]:

- autokratski
- demokratski i
- liberalni ili lese-fer (laissez-faire).

Autokratski stil liderstva prepoznatljiv je po tome što lider donosi odluke bez konsultacija sa svojim članovima tima. Smatrajući se kompetentnim da odlučuje potpuno samostalno, on ujedno preuzima na sebe i odgovornost za svoje odluke. Prilično je oštar u davanju direktiva podređenima Karakteristika ovog stila je odsustvo bilo kakvog učešća odnosno participacije članova tima.

Demokratski stil liderstva, poznat i pod nazivom participativni, karakteriše se po tome što lider omogućava participaciju ostalih članova organizacije u donošenju odluka. Svi imaju priliku da učestvuju, postoji slobodna razmjena ideja, a diskusija o mogućim rješenjima je poželjna. Lider dozvoljava određeni stepen autonomije podređenima.

Liberalni stil liderstva karakteriše potpuna nezainteresovanost lidera, on prepušta članovima grupe da sami donose odluke, dok se on povlači iz procesa odlučivanja. Lider je ovdje samo „prvi među jednakima“, koordinator grupe u kojoj svi imaju punu slobodu u odlučivanju.

Likert je u nizu istraživanja koje je sproveo pedesetih godina dvadesetog vijeka konstruisao model stilova liderstva, odnosno sistema menadžmenta, prepoznatljiv u literaturi kao Likertov „Sistem 4“ [5]:

- Eksploatatorsko autokratski
- Blagonaklono autokratski
- Konsultativni
- Participativni

Eksploatatorsko autokratski karakteriše nepovjerenje lidera u svoje podređenje. Jednosmjerna je komunikacija uz stroge direktive kako da se posao obavi.

Blagonaklono autokratski karakteriše blago povjerenje lidera prema podređenima i djelimično ih uključuje u rješavanje problema.

Konsultativni karakteriše lidera koji ima povjerenja u svoje podređene, konstruktivno ih uključuje u rješavanje problema, ali i dalje kontroliše sve odluke.

Participativni karakteriše lidera koji potpuno vjeruje svojim podređenima i promoviše visok nivo participacije i timskog rada u organizaciji.

Studije liderstva sprovedene na Državnom univerzitetu Ohajo [7, str.47] počev od 50-ih godina prošlog vijeka uvode koncept tzv. menadžerske mreže, sa dvije osnovne dimenzije:

- orijentacija na zadatke i
- orijentacija na ljude.

Cilj je da se utvrdi da li su lideri u svom postupanju dominantno fokusirani na izvršavanje radnih zadataka ili ih prvenstveno rukovodi briga o zaposlenima. Drugim riječima, da li na ljude posmatraju samo kao na sredstvo za obavljanje poslova ili polaze od uvjerenja da jedino ljudi koji su zadovoljni mogu biti optimalno motivisani da obavljaju posao koji im je dat.

Studije Univerziteta u Mičigenu [7, str. 48-49], dolaze do sličnih rezultata kao i prethodna studija, pri čemu su liderska ponašanja nazvana: orijentacija na proizvodnju i orijentacija na zaposlene. Ove dvije studije su bile osnova za Blakeova i Mountanova istraživanja i razvoj koncepta menadžerske (liderske) mreže, koja je ukrštajući dvije osobine: brigu za ljude i brigu za rezultate, rezultirala sa pet glavnih stilova liderstva: autoritarni, humani, oslabljeni, kompromisni i timski menadžment.[7, str. 50]

- Autoritarni stil liderstva karakteriše usmjerenost na zadatke, jasne i precizne direktive usmjerene na što veću efikasnost posla, dok je briga o ljudima i međuljudskim odnosima zanemarljiva.

- Humani stil liderstva karakteriše empatija prema zaposlenima, uvijek su spremni da saslušaju i pomognu, brinu se o ličnim i socijalnim potrebama zaposlenih, dok je usmjerenost prema zadacima slabije izražena.

- Oslabljeni stil liderstva karakteriše nezainteresovanost lidera i prema zadacima i prema međuljudskim odnosima, potpuno je indiferentan i neposvećen.

- Kompromisni stil liderstva karakteriše umjerenu orijentaciju na zadatke i na međuljudske odnose, gdje je podjednako izražena i briga o ljudima i zahtjevima posla.

- Timski menadžment karakteriše stil liderstva u kojem se velika pažnja daje timskom radu i participaciji svih učesnika uz istovremenu usmjerenost i na zadatke i na međuljudske odnose.

Cilj navedenih istraživanja je bio da se dođe do stila liderstva koji najbolje odgovara svim situacijama, odnosno da se otkrije univerzalno lidersko ponašanje koje će biti

efektivno u svim situacijama. Rezultati ipak nijesu dali rešenje za postavljeni cilj, jer ne postoji opšti ili univerzalni stil liderstva koji bi bio najbolji u svim situacijama. Iako rezultat postavljenog cilja nije bio onako kako je očekivano istraživanja su dala svoj veliki doprinos u izučavanju liderstva, jer su naglasila dvije ključne dimenzije kojima se rukovode menadžeri pri formiranju svog odnosa prema zaposlenima i prema zadacima, što nudi široku mapu za razumijevanje kako ponašanja lidera, tako i sopstvenog ponašanja u datim poslovnim situacijama i pri datoj organizacionoj kulturi.

OBLICI ORGANIZACIONE KULTURE I NJIHOVE KARAKTERISTIKE

Iako se u naučnoj literaturi može sresti mnoštvo heterogenih pogleda na definisanje pojma organizacione kulture većina autora iz oblasti menadžmenta organizacionu kulturu definišu kao kompleksan sistem zajedničkih vrijednosti kojima se članovi organizacije vode pri njihovim postupcima i aktivnostima. Vrijednosti kao što su zajedništvo, kreativnost, performanse i efikasnost djeluju kao podloga kulturi organizacije, koja kreira njen identitet i odvaja je od konkurencije [2].

U literaturi se najreprezentativnijom definicijom smatra definicija Edgara Scheina prema kojoj organizaciona kultura predstavlja obrazac zajedničkih osnovnih pretpostavki koje je grupa naučila rješavajući problem eksterne adaptacije i interne integracije i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili smatrani validnim i da bi bili prenijeti novim članovima organizacije kao ispravni načini percepcije, mišljenja i osjećanja u vezi sa tim problemima [10].

Po Šajnu, odnos između lidera i organizacione kulture je interaktivni proces. Lider stvara organizaciju koja odražava specifične vrijednosti i uvjerenja, postavljajući time temelj budućoj organizacionoj kulturi. [10]

Klasifikacije organizacionih kultura su nastale ili kao rezultat uopštavanja iskustava autora, kao u slučaju Hendijeve klasifikacije, ili kao rezultat empirijskog istraživanja, kao u slučaju klasifikacije Kameron i Kvina.[3]

Klasifikacija tipova kulture koju ćemo ovdje razmotriti je ona koju su dali Kim Kameron i Robert Kvin [1] sa Univerziteta u Mičigenu (SAD). Prema klasifikaciji Kvina i Kameron postoje četiri osnovna tipa kulture: kultura klana, kultura hijerarhije, kultura adhokratije i kultura tržišta.

Kultura klana prioritet daje fleksibilnosti i autonomiji u odnosu na stabilnost i kontrolu. To podrazumijeva čvrste međuljudske veze i međusobnu podršku. Kulturu hijerarhije karakteriše strogo formalizovano i strukturirano okruženje, usmjereno na postizanje što veće efikasnosti. Kultura adhokratije odnosi se na fleksibilan, prilagodljiv i neformalan oblik organizacije, koji karakteriše preduzetnički duh i inovativnost u rješavanju problema. Kulturu tržišta karakteriše eksterna orijentacija u kombinaciji sa stabilnošću i kontrolom. [3]

Interpretativisti i pristalice strukturalnog formalizma spore se oko toga da li je organizaciona kultura ta koja je oblikovala takvog lidera ili je lider kreirao takvu organizacionu kulturu. Dozvoljavajući da postoji obostrani uticaj, ipak smatramo da su lideri ti koji dominantno oblikuju kulturu, a ne obrnuto. Ovakav stav ima i svoju

empirijsku potvrdu u istraživanju Sarosa i saradnika, koje je pokazalo da liderstvo ima značajno veći impakt na organizacionu kulturu nego kultura na liderstvo.[9]

Ipak, to ne znači da uticaj organizacione kulture na liderstvo treba zanemariti. Taj uticaj se prvenstveno ogleda u izboru odgovarajućih stilova liderstva, pošto je logično da će lideri nastojati da izaberu onaj stil vođenja koji najbolje korespondira kulturi organizacije koju vode.

PROMJENA STILOVA LIDERSTVA I ORGANIZACIONE KULTURE U PRAKSI CRNOGORSKIH TURISTIČKIH PREDUZEĆA

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Turizam je prioritetna privredna grana u Crnoj Gori, koja generiše oko 20% BDP-a iz turističke industrije. Strukturne promjene u turističkoj privredi stvorile su novu klimu za aktivno učešće svih privrednih subjekata koji na direktan ili indirektan način učestvuju u stvaranju turističke ponude. U planiranju turizma dominantnu ulogu imaju mala i srednja preduzeća i podsticanje preduzetništva, koja u uslovima globalne krize i ostalih faktora preduzetništva ne smiju posmatrati samo aspekte ekonomskog značenja turizma, već i širi kontekst socio-kulturnih aspekta. [15, str 16, 17.]

Predmet istraživanja rada je da se utvrdi stil liderstva koji menadžeri crnogorskih turističkih preduzeća koriste u odnosu na svoje sljedbenike, pri njihovom usmjeravanja u cilju ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva, kao i utvrđivanje organizacione kulture kao rezultata odabranog liderskog stila menadžera. Istraživačko pitanje od koga se pošlo glasi: Da li su menadžeri u procesu ostvarivanja postavljenih strategija i ciljeva usmjereni na odnose prema podređenima ili pak na zadatke i koja organizaciona kultura karakteriše organizacionu kulturu turističkih preduzeća u Crnoj Gori?

Cilj rada je da se utvrdi da li je došlo do promjene u stilu liderstva i organizacione kulture crnogorskih turističkih preduzeća posmatrano sa aspekta sadašnjeg stanja i perioda od prije tri godine. Cilj rada je da se utvrdi koji to pristup lidera prema sljedbenicima poboljšava kvalitet međusobnog odnosa, a samim tim i poslovnog ambijenta, kao jednog od faktora konkurentnosti.

Hipoteza od koje se pošlo u radu glasi: Stil liderstva i unapređenje odnosa između menadžera i zaposlenih utiče na organizacionu kulturu turističkih preduzeća, što se reflektuje na kvalitet poslovanja kao jednog od bitnih faktora za ostvarenje konkurentske prednosti. Stvoriti uslove i organizacionu kulturu koja će povećati zadovoljstvo radnika pri obavljanju dodijeljenih poslovnih zadataka, doprinosi lojalnosti radnika i boljim poslovnim rezultatima zaposlenih u turističkim preduzećima.

Kvantitativno eksplorativno istraživanje sprovedeno je na uzorku od 400 ispitanika, koji obavljaju izvršne poslove u turističkim preduzećima. Za potrebe istraživanja korišćen je namjerni prigodni uzorak, Podaci su prikupljeni anketnom metodom, putem posebno dizajniranog upitnika prilagođenog Liderskoj mreži i ocjeni stilova liderstva. Ispitivanje je vršeno terenski on line u periodu januar- septembar 2018. godine na teritoriji Crne Gore (obuhvaćeni su gradovi centralne, južne i sjeverne

regije). Ukupno je bilo podijeljeno 460 upitnika, od čega je validnih anketnih listića za obradu bilo 400 ili 86,9%, što je visok odziv, za potrebe ovog pilot istraživanja.

Upitnik se sastojao iz tri dijela:

- Prvi dio upitnika se odnosio na prikupljanje opštih podataka o ispitanicima;
- Drugi dio upitnika mjeri usmjerenost menadžera na zadatke, kao i usmjerenost menadžera na odnose, kroz 20 ponuđenih tvrdnji;
- Treći dio upitnika se odnosio na utvrđivanje stilova liderstva, gdje su ispitanici birali na osnovu opisa karakteristika, jedan od četiri ponuđena stila liderstva koji najbolje odgovara njihovim nadređenima.

Svaku tvrdnju u drugom dijelu upitniku prati petostepena Likertova skala, kojom se izražava stepen slaganja ili neslaganja sa datom tvrdnjom (gdje je 1- nikada do 5- uvijek), na osnovu čega su izračunate prosječne ocjene za svaku pojedinačnu tvrdnju, kao i ukupan rezultat na bazi prosječnih ocjena, na osnovu čega je određen stil liderstva i organizaciona kultura, koja prati dati liderski stil. Analiza prikupljenih podataka je obuhvatala: analizu „tvrdnja po tvrdnja“ za potrebe Liderske mreže i određivanja usmjerenosti na zadatke i odnose; analizu stilova liderstva, i to u dva vremenska perioda. Prvi vremenski period se odnosi na trenutno stanje u turističkom preduzeću, a drugi na period od prije tri godine, na osnovu čega su izvedeni zaključci o promjeni stilova liderstva; usmjerenosti menadžera na rezultate i odnose, kao i promjeni organizacione kulture turističkih preduzeća u Crnoj Gori. Da bi uspjeli da prikupimo validne podatke, birane su kompanije koje imaju tradiciju poslovanja dužu od tri godine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Deskriptivnom statistikom je utvrđeno da je u istraživanju učestvovalo nešto više ispitanika ženskog pola (51%). Ispitanici koji su se izjasnili o godinama starosti podijeljeni su u pet starosnih grupa i to: ispitanici starosne dobi manje od 25 godina, koji čine 11, 75% uzorka, ispitanici od 26-35 godina čine 32,75% uzorka, ispitanici od 36-45 godina čine 31,25% uzorka, 46-55 godina ima 17,5% ispitanika, dok najmanji broj ispitanika njih 6,75% ima preko 65 godina starosti.

Što se tiče školske spreme ispitanici su podijeljeni u četiri kategorije i to: niža (osnovna škola); srednja (uključujući i kv i kvk); viša; visoka i više (fakultet, master, doktor). U anketi je zastupljeno najviše ispitanika srednje i više školske spreme, i to 45,75% sa srednjom školom i 38,5% ispitanika sa višom školskom spremom. Svega dva ispitanika su imala osnovnu školu (0,5%), dok ostatak ispitanika ili 15,25% ima školsku spremu visoku ili završen master ili doktorski nivo studija.

Za potrebe ispitivanja uzeli smo u obzir i godine radnog staža ispitanika, i podijelili ih u 5 kategorija: od 5-10 godina radnog staža ima 21,25% ispitanika, od 11-20 godina radnog staža ima 25,25% ispitanika, od 21-30 godina radnog staža ima 31,75% ispitanika, 30% čine ispitanici sa radnim stažom od 30-40 godina, dok među anketiranimima je bilo 6,75% ispitanika koji imaju više od 40 godina radnog staža.

U dijelu ankete koji se odnosio na Lidersku mrežu, pitanja su koncipirana u obliku tvrdnji, na koje je ispitanik trebalo da zaokruži stepen slaganja, odnosno neslaganja. Prvo su ocjenjivali trenutni odnos menadžera turističkog preduzeća u kome posluje (sa aspekta orijentacije na zadatke, i sa aspekta usmjerenosti na odnose), a zatim i za

period od prije tri godine. Na taj način došlo se do zaključka da li se odnos menadžera prema sljedbenicima, odnosno izvršiocima posla, promijenio ili ne i u korist čega, ako je došlo do promjene. Na osnovu toga možemo dati i pretpostavke i izvesti zaključke šta je to uticalo na eventualne promjene u relaciji menadžer-izvršilac, kao i kako se to odražava na eventualnu promjenu stila liderstva i kompatibilnost sa organizacionom kulturom.

Usmjerenost na rezultate odnosi se na to na koji način menadžment sprovodi organizacione zadatke, tj. kako donosi odluke o politici razvoja novih proizvoda, usluga, pitanja vezana za radni proces, nivo opterećenja zaposlenih i sl. Usmjerenost na rezultate mjerena je kroz set pitanja kojima se dobija odgovor na to kako menadžment tretira zaposlene koji nastoje da ostvare zadate ciljeve, tj. u kojoj mjeri menadžment doprinosi izgradnji povjerenja, promovisanju individualnih vrijednosti zaposlenih, obezbjeđivanju dobrih radnih uslova i adekvatne naknade, promovisanju dobrih međuljudskih odnosa i sl.

Tabela 1 Usmjerenost lidera na zadatke

Ponašanje lidera	2018. godina	2015. godina
<i>Lider govori članovima grupe šta treba da urade</i>	3,91	3,5
<i>Lider određuje standarde za radni učinak članova grupe</i>	4,20	3,61
<i>Lider sugerije kako riješiti problem</i>	4,10	3,8
<i>Lider jasno predočava svoje stavove drugima</i>	4,04	3,7
<i>Lider osmišljava plan aktivnosti grupe</i>	3,95	3,6
<i>Lider određuje uloge i odgovornosti članova u grupi</i>	4,05	3,75
<i>Pojašnjava sopstvenu ulogu unutar grupe</i>	3,95	3,65
<i>Planira kako bi posao trebalo da se obavi</i>	3,96	3,96
<i>Određuje kriterijume za to šta se očekuje od grupe</i>	4,03	3,71
<i>Podstiče članove grupe da obavljaju visokokvalitetan posao</i>	3,93	3,5
UKUPAN PROSJEČNI REZULTAT	40,12	36,77

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati sprovedene ankete pokazali su da je tokom 2018. g menadžment odabranih crnogorskih turističkih preduzeća imao visok rezultat usmjerenosti na zadatke (40,12 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Taj rezultat prema iskustvima ispitanika u periodu od prije tri godine bio je umjeren (36,77 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Posebno se primjećuju visocije prosječne ocjene u tekućoj u odnosu na period od prije tri godine za tvrdnje koje se odnose na usmjeravanje članova grupe kako da obavljaju posao, povećanje standarda radnog učinka i povećanja kvaliteta radnog učinka, kao i određivanje uloga i odgovornosti članova grupe i jasnog predočavanja stavova menadžera prema ostalim članovima grupe.

Tabela 2 Usmjerenost lidera na međuljudske odnose

Ponašanje lidera	2018. godina	2015. godina
<i>Lider se ponaša prijateljski prema članovima grupe</i>	3,76	3,65
<i>Pomaže drugima da se prijatno osjećaju u grupi</i>	3,85	3,72
<i>Otvoren je za sugestije drugih</i>	3,80	3,73
<i>Korektno se ponaša prema drugima</i>	3,99	3,89
<i>Njegovo ponašanje prema članovima grupe je predvidljivo</i>	3,83	3,87
<i>Aktivno komunicira sa članovima grupe</i>	3,97	3,91
<i>Pokazuje brigu za dobrobit drugih</i>	3,84	3,89
<i>Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka</i>	3,82	3,77
<i>Iskazuje svoja razmišljanja i pokazuje osjećanja članovima grupe</i>	3,58	3,63
<i>Pomaže članovima grupe da se usaglase</i>	3,92	3,84
UKUPAN PROSJEČNI REZULTAT	38,36	37,89

Izvor: Istraživanje autora

Što se tiče usmjerenosti na odnose, odnosno brige za zaposlene, Rezultati sprovedene ankete pokazali su da je tokom 2018. g menadžment odabranih crnogorskih preduzeća imao umjeren rezultat usmjerenosti na odnose (38,36 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Taj rezultat prema iskustvima ispitanika u periodu od prije tri godine bio je takođe umjeren (37,89 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Primjećuje se da su prosječne ocjene po pojedinačnim tvrdnjama ujednačene u oba posmatrana perioda.

Tabela 3: Liderska mreža i organizaciona kultura crnogorskih turističkih preduzeća

	<i>Ukupan rezultat</i>	
	<i>2018.</i>	<i>2015.</i>
<i>Usmjerenost na zadatke</i>	40,12	36,77
<i>Usmjerenost na odnose</i>	38,36	37,89
Stil liderstva	<i>AUTORITARNI MENADŽMENT</i>	<i>KOMPROMISNI MENADŽMENT</i>
Organizaciona kultura	<i>ORGANIZACIONA KULTURA HIJERARHIJE</i>	<i>KULTURA KLANA</i>

Izvor: Istraživanje autora

Iz dobijenih podataka (Tabela 3) možemo zaključiti da je stil liderstva koji karakteriše današnje menadžere autokratski, odnosno autoritarni menadžment, za koji je karakteristično snažno naglašavanje zadataka i zahtjeva posla, a slabije naglašavanje uloge ljudi. Zaposleni se posmatraju kao sredstvo za obavljanje posla. Menadžer daje

instrukcije u vezi sa zadacima, zahtjevan je, energičan, autoritativan, voli kontrolu. [7, str.50]

Stil liderstva koji su menadžeri praktikovali u periodu prije tri godine bio je Kompromisni menadžment. Ovaj stil karakteriše umjerena usmjerenost i na zadatke i na ljude. Lideri koji primjenjuju ovaj stil liderstva obezbjeđuju izvjestan podstrek za proizvodnju, a istovremeno posvećuju pažnju i zaposlenima. Lidera karakteriše probitačnost, daje prednost srednjim rešenjima, ublažava nesuglasice i ne obraća pažnju na osude, sve u interesu „progres“ [7, str.51].

Postavlja se pitanje razloga promjene stila liderstva u periodu od tri godine. Da li je razlog za to u promjeni organizacione kulture preduzeća, tj. unutrašnjih promjena u turističkom preduzeću, ili je rezultat uslovljen širim okruženjem i promjeni u klimi poslovanja turističkih preduzeća u Crnoj Gori i okruženju. I jedna i druga opcija su moguće kao faktori promjena, ali je zaključak isti. U procesu ostvarivanja strateških i operativnih ciljeva, menadžment je prinuđen da mijenja svoj odnos prema zaposlenima i prema radnim zadacima, u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja.

Što se tiče organizacione kulture, nju karakteriše organizaciona kultura hijerarhije za sadašnji period poslovanja; dok je organizaciona kultura prije tri godina bila kultura klana. Promjena organizacione kulture rezultat je promjene stila liderstva. U početku lider je taj koji svoj stil liderstva prilagođava organizacionoj kulturi, da bi vremenom stil liderstva menadžera postepeno mijenjao organizacionu kulturu, kroz veće ili manje usmjeravanje lidera na međuljudske odnose ili pak na zadatke.

Treći dio sprovedenog upitnika koji se odnosio na stilove liderstva, bio je koncipiran izborom ponuđene 4 opcije, pri čemu su ispitanici birali jednu koja najviše odgovara po karakteristikama, stilu upravljanja sadašnjeg menadžmenta. Takođe su dali mišljenje koji stil liderstva je karakterisao menadžment prije tri godine. Na osnovu toga došlo se do zaključka o eventualnim promjenama stilova liderstva, što je potvrdilo rezultate do kojih se došlo u prethodnom dijelu istraživanja.

Ponuđeni stilovi liderstva su obuhvatali sljedeće karakteristike menadžmenta: [4]

- Tip1- Eksploatorsko autokratski: Obično donosi odluke brzo i saopštava ih podređenima jasno i odlučno. Očekuje od njih da njegove odluke sprovode lojalno i bez nepotrebnih pitanja

- Tip2 – Blagonaklono autokratski : Obično donosi odluke brzo, ali prije nego ih sprovede pokušava da ih objasni njegovim podređenim. Daje im razloge za donijetu odluku i odgovara na sva njihova pitanja

- Tip3 - Konsultativni: Obično se konsultuje sa podređenima prije nego donese odluke. Sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir, a zatim objavljuje svoju odluku. Zatim očekuje da lojalno sprovede donijetu odluku, bez obzira da li je ona u skladu sa njihovim mišljenjima ili ne

- Tip4 - Participativni: Obično saziva sastanak podređenih kada treba donijeti važnu odluku. Iznosi problem pred grupu i zahtijeva diskusiju. Uvijek prihvata većinsko mišljenje kao odluku.

Tabela 2: Stilovi liderstva na primjeru crnogorskih turističkih preduzeća

	<i>Ukupan rezultat</i>	
	2018.	2013.
Tip 1 - Eksploatatorsko – autokratski stil	27,5%	25%
Tip 2 - Blagonaklono – autokratski stil	29,5%	27,5%
Tip 3- Konsultativni stil	23,25%	32,25%
Tip 4 - Participativni stil	19,25%	15,25%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja su pokazali da su sada najviše zastupljeni stilovi liderstva Blagonaklono-autokratski stil (29,5%) i Eksploatatorsko-autokratski (27,5%). Dok je stil liderstva, svojih pretpostavljenih, označen kao Participativni najmanje zastupljen sa 19,25% ispitanika, a Konsultativni stil navelo je 23,25% ispitanika.

Za period od prije tri godine najzastupljeniji stil liderstva bio je Konsultativni stil (32,25% ispitanika), zatim približno isti procenat se odnosio na Blagonaklono-autokratski stil (27,5%) i Eksploatatorsko-autokratski stil (25%), dok je najmanje zastupljen i tada, kao i sada Participativni stil liderstva (15,25% ispitanika se izjasnilo za njega).

Možemo zaključiti da u oba perioda najmanje je zastupljen liberalni stil liderstva u kome menadžment iznosi problem pred grupu i uvijek prihvata većinsko mišljenje zaposlenih. Stil liderstva koji se izdvaja kao bitan, a karakteriše oba perioda Blagonaklono autokratski stil liderstva. Menadžeri turističkih preduzeća imaju praksu donošenja odluke brzo, ali prije nego ih sprovede pokušava da ih objasni svojim podređenim (sljedbenicima). Menadžer pojašnjava razloge za donijetu odluku i odgovara na sva pitanja svojih sljedbenika. Rezultati ovog dijela istraživanja, potvrđuju rezultate dobijene u dijelu ankete koji se odnosio na Lidersku (menadžersku) mrežu, što ukazuje na to da su ispitanici pri anketiranju, davali nepristrasne odgovore u skladu sa situacijom koja je karakterisala i koja karakteriše poslovnu atmosferu u turističkim preduzećima u kojima obavljaju svoju djelatnost.

Rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da organizaciona kultura koja sada preovladava u turističkim preduzećima u Crnoj Gori je kultura hijerarhije, kojoj odgovara autokratski stil liderstva. Autokratski stil liderstva je odraz nove organizacione kulture koju karakteriše rangiranje zadataka prema nivoima od značaja. Kompletan rad u organizaciji se odvija prema strogo formalizovanim pravilima i procedurama, usmjerenim na postizanje što veće efikasnosti. Efikasni lideri u hijerarhijskim kulturama su oni koji mogu uspješno organizovati, koordinirati i nadgledati ljude i procese. Pridržavanje najboljih praksi, kontrolisanih procesa i konstantnog nadzora ovdje se smatra neophodnim za produktivnost i uspjeh, s druge strane kontrola i rigidnost modela guše kreativnost i inicijativu zaposlenih. Takođe, smo došli do zaključka da je ranije dominantno bila zastupljena organizaciona kultura klana i kompromisni odnosno participativni stil liderstva. Kultura klana prioritet daje fleksibilnosti i autonomiji u odnosu na stabilnost i kontrolu. To podrazumijeva čvrste

međuljudske veze i međusobnu podršku. Lidere u kulturi klana karakteriše balansiranje potrebe da se posao obavi uz istovremeno održavanje raspoloženja ljudi na zadovoljavajućem nivou.

Na osnovu sprovedenog istraživanja možemo zaključiti da je dokazana postavljena hipoteza od koje smo pošli u radu da stil liderstva i unapređenje odnosa između menadžera i zaposlenih utiče na organizacionu kulturu turističkih preduzeća, što se reflektuje na kvalitet poslovanja kao jednog od bitnih faktora za ostvarenje konkurentske prednosti. Organizaciona kultura koja povećava zadovoljstvo radnika pri obavljanju poslovnih zadataka, doprinosi lojalnosti radnika i boljim poslovnim rezultatima zaposlenih u turističkim preduzećima.

ZAKLJUČAK

Da bi uspješno prilagodio stil liderstva organizacionoj kulturi, lider prvo mora znati koje elemente ona sadrži. Lideri su ti koji daju dominantan ton kulturi novoosnovanih organizacija. Oni u nju unose svoje pretpostavke koje se zasnivaju na njihovim prethodnim kulturnim iskustvima i poznavanju osobina ličnosti. „Tipično, oni već imaju snažne pretpostavke o prirodi svijeta, ulozi koju će njihova organizacija igrati u tom svijetu, prirodi ljudske prirode, istine, odnosa, vremena i prostora“ [10, str.17]. Ako se njihove pretpostavke budu potvrđivale u praksi i organizacije budu postizale uspješne poslovne rezultate, oni će u očima drugih steći reputaciju lidera kojima se bezrezervno vjeruje i njihova poslovna filozofija postaće sastavni dio organizacione kulture. U protivnom, ako organizacija bude bilježila neuspjehe zbog toga što se polazne pretpostavke lidera nisu potvrdile u praksi, stvoriće se klima nepovjerenja u proklamovane vrijednosti i lider će se naći pred dilemom: da li da nastavi po starom i rizikuje propast organizacije ili da napravi rezove u načinu upravljanja, kadrovskoj strukturi menadžmenta, poslovnoj strategiji i sl. Različitim tipovima organizacione kulture odgovaraju različiti stilovi liderstva. Lider u određenoj organizacionoj kulturi će izabrati stil liderstva koji najbolje odgovara pretpostavkama sadržanim u toj kulturi jer u protivnom neće biti prihvaćen kao vođa. Rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da organizaciona kultura koja sada preovladava u turističkim preduzećima u Crnoj Gori je kultura hijerarhije, kojoj odgovara autokratski stil liderstva. Kompletan rad u organizaciji se odvija prema strogo formalizovanim pravilima i procedurama, usmjerenim na postizanje što veće efikasnosti. Takođe, smo došli do zaključka da je ranije dominantno bila zastupljena organizaciona kultura klana i kompromisni odnosno participativni stil liderstva. Lidere u kulturi klana karakteriše balansiranje potrebe da se posao obavi uz istovremeno održavanje raspoloženja ljudi na zadovoljavajućem nivou

Doprinos ovog istraživanje ogleda se u tome što će omogućiti da se stekne uvid u dominantne tipove organizacione kulture u turističkim preduzećima u Crnoj Gori, i stilove liderstva, kao i njihov međusobnom uticaju, čije usaglašavanje je neophodno za uspješno poslovanje i postizanje konkurentske prednosti turističkih preduzeća. Organizaciona kultura koja povećava zadovoljstvo radnika pri obavljanju poslovnih zadataka, doprinosi lojalnosti radnika i boljim poslovnim rezultatima zaposlenih u turističkim preduzećima.

BIBLIOGRAFIJA

1. Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture New York: Addison-Wesley
2. Erhardt, N., Carlos, M. R., Heckscher, C. (2016) Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture, *International Journal of Hospitality Management* Vol.59, pp.31-41
3. Jančićević N. (2013) Organizaciona kultura i menadžment, CID, Ekonomski fakultet, Beograd
4. Kuzman, S. (2014) Istraživanje dominantnih stilova liderstva primjenom Likertovog modela u hotelskim preduzećima, *Sinteza, Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum*, Beograd, pp. 1049-1053
5. Likert, R., Likert, G. J. (1976), *New Ways of Managerial Conflicts*, McGraw-Hill Book Company, New York
6. Northouse G. P., (2007) *Lidership: Theory and Practice*, Sage Publications, Beograd.
7. Northouse G. P., (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd
8. Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
9. Sarros, J. C., Gray J., Densten, I.L. (2002) Leadership And Its Impact On Organizational Culture, *International Journal Of Business Studies*, Vol 10, No 2, pp 1–26.
10. Schein, Edgar H. (1996) *Leadership and Organizational Culture*
11. Stogdill, R. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press
12. Lewin K. (1977) *Frontiers in Group Dynamics, Human Relations* Vol 1, pp.143-153
13. Marshall Goldsmith, & Richard Beckhard (Eds.) (1997) *The Leader of the Future*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
14. Bulatović, D. & Jokić, B. (2017) Operativni menadžment u malom biznisu, *Ekonomski izazovi*, Godina 6, Broj 12, str. 105-111

RESUME

Organisational culture has a strong influence on the organisation's management, because cultural patterns are embedded at the heart of every human behavior and action. Regardless of whether the new leader continues the business policy of the old one or appears with the new vision of the organisation, it will take some time for the rest of the team to recognize the leader's characteristics in it and accept it as a leader. A special kind of "cultural shock" for each organisation is the arrival of a new leader or a change in the style of leadership. A new style of leadership begins a process of change that as a rule encompasses all the essential elements of the organisation: its strategy, structure, management. These organisational changes will significantly lead to the transition to a new model of organisational culture. According to Shane, the

relationship between leaders and organisational culture is an interactive process. A leader creates an organisation that reflects specific values and beliefs, thus laying the foundation for a future organisational culture.

The subject of the quantitative exploratory research carried out is to determine the leadership style used by managers of Montenegrin tourist companies in relation to their subordinates, during their direction in order to achieve the set business goals, as well as determining the organisational culture as a result of a chosen leadership style of managers. The aim of the paper is to determine whether there has been a change in the leadership style and the organisational culture of Montenegrin tourist companies from the aspect of the current situation and the period of three years ago.

Based on the results of the research it is concluded that the leadership style that characterises today's managers is autocratic, which is characterised by a strong emphasis on tasks and job requirements, and a weaker focus on interpersonal relationships. The style of leadership that interns practiced in the period of three years ago was the Management of compromise. This style is characterised by moderate focus both on tasks and on people. The leader is characterized by proximity, they prefer middle-level solutions, alleviate disagreements and don't pay attention to convictions, all in the interest of "progress". In both analysed periods, the liberal leadership style is represented least – a style where manager shares a problem with the team and always accepts the opinion of majority of employees. The style of leadership that stands out as important and characterises both periods is the Gracious-Autocratic style of leadership. The results of the conducted research showed that the organisational culture that is now prevalent in tourism enterprises in Montenegro is a culture of hierarchy, while earlier the organizational culture of the clan and the compromise or participatory leadership style was predominant.

The style of leadership and the improvement of the relationship between managers and employees affects the organisational culture of tourism companies, which subsequently reflects on the quality of business as one of the key factors for achieving competitive advantage. Organisational culture that increases employee satisfaction in carrying out business tasks, contributes to employee loyalty and better business results of employees in tourism enterprises.