

KRUZERI NA DUNAVU – UTICAJ LMX TEORIJE NA ZADOVOLJSTVO POSLOM I PRIVRŽENOST ZAPOSLENIH ORGANIZACIJI

*Irma Erdeji**, *Ana Jovičić Vuković**¹*, *Snježana Gagić****, *Aleksandra Terzić*****

* GRC, Global River Cruises GmbH, Rajnfelden, Švajcarska

** Visoka škola modernog biznisa Beograd, Srbija

*** Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

**** Geografski institut Jovan Cvijić SANU, Beograd, Srbija

Apstrakt: Početkom 21. veka, turistička krstarenja Koridorom 7 doživljavaju značajnu ekspanziju. Osnovni zadatak kruziranja kompanija jeste zadovoljstvo gostiji koje prevashodno zavisi od zadovoljstva zaposlenih na šta utiču brojni organizacioni faktori, među kojima se je odnos između zaposlenog i menadžera jedan od najznačajnijih. Cilj rada je da ispita na koji način razmena između lidera i sledbenika utiče na zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji zaposlenih, da li postoji povezanost ovih varijabli i da li postoje razlike u percepciji istih od strane menadžera i članova posade. U istraživanju je učestvovalo 41 menadžer i 25 članova posade rečnih kruzera. Statističke tehnike korišćene u radu su dekrriptivna statistika, korelaciona analiza i MANOVA. Rezultati istraživanja pokazali su pozitivnu korelaciju između LMX-a, zadovoljstva poslom i privrženosti organizaciji. Takođe rezultati istraživanja pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika između percepcije LMX razmene sa aspekta lidera i sa aspekta sardnika, ali da razlika postoji u slučaju percepcije zadovoljstva poslom i privrženosti organizaciji.

Ključne reči: LMX teorija, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, turistička krstarenja, Koridor 7

Uvod

Koridor 7 ili Dunavski koridor zajedno sa Rajnom i Majnom predstavlja najvažniji vodeni put Evrope. Ukupna dužina polovne mreže Dunava iznosi oko 5000 km i sastoji se od 2414 km Dunava, primorskih i drugih rukavaca Dunava i polvnih pritoka i kanala.

Od 2002. godine međunarodna turistička krstarenja Koridorom 7 kroz Centralnu i Jugoistočnu Evropu naglo doživljavaju ekspanziju (Dragin, 2010), a sa povećanjem tražnje za ovim vidom putovanja rastao je broj kompanija i zaposlenih. Prema CLIA Europe Economic Contribution Report (2015) Međunarodna turistička krstarenja generisala su direktno i indirekto preko

¹ Correspondence to: dr.ana.jovicic@gmail.com

348.930 radnih mesta. Prema podacima u 2014. godini u krizing industriji bilo je zaposleno 169.831 ljudi. Osnovni zadatak krizing kompanija jeste zadovoljstvo gostiju koje prevashodno zavisi od zadovoljstva zaposlenih na šta utiču brojni organizacioni faktori, među kojima se je odnos između zaposlenog i menadžera jedan od najznačajnijih.

Predmet intenzivnog istraživanja naučnika su teorije rukovođenja u funkciji prediktora zadovoljstva poslom zaposlenih kao i posledica na organizaciono ponašanje. U teoriji razmene lider-član, liderstvo se definiše kao proces u čijem centru se nalaze interakcije između lidera i sledbenika. Veza između lidera i sledbenika (LMX) je proučavana nekoliko decenija unazad. U prvim studijama teorije razmene, koja se tada zvala teorija vertikalnih odnosa povezanosti (eng. vertical dyadic linkage – VDL), istraživači su se fokusirali na vertikalnu povezanost koju je lider uspostavljao sa svakim od svojih sledbenika (Dansereau et al., 1975). Ovaj pristup liderstvu zasnovan na odnosu između lidera i sledbenika potiče od teorije socijalne razmene (Blau, 1964; Foa & Foa, 1974; Homans, 1950) i pretpostavlja da se visokokvalitetni odnosi odlikuju poverenjem, poštovanjem, lojalnošću, intimnošću, podrškom i iskrenošću (Graen & Scandura, 1987). U kasnijim istraživanjima došlo je do pomeranja fokusa u teoriji LMX. U serijama istraživanja koja su sledila istraživalo se na koji način je ova teorija povezana sa efektivnošću u organizacijama. U ovim studijama obraćala se posebna pažnja na to kakva je veza između kvalitetne razmene u odnosu lider-član i pozitivnih rezultata za lidere, sledbenike, grupe i organizacije uopšte (Graen & Uhl-Bien, 1995; Gerstner & Day, 1997). Istraživači su otkrili da visokokvalitetna razmena lider-član za posledicu ima manji odlazak zaposlenih, višu ocenu radnog učinka, poželjnije radne zadatke, bolji stav prema poslu, veću pažnju i podršku lidera, izraženije učešće i brže napredovanje u karijeri (Graen & Uhl-Bien, 1995; Harrison et al., 2006). U ovom radu će se istražiti razmena između lidera i člana u vezi sa zadovoljstvom poslom i privrženosti organizaciji.

Turistička krstarenja Koridom 7

Prema procenama, u Evropi, uključujući i kanalsku mrežu postoji preko 15.000 kilometara plovnih puteva. Najpopularnije reke su Dunav, Rajna, Neva, Volga, Elba, Sena, Rona i Po (HCEF, 2005). Pored Dunava i Rajne, važne plovne puteve sa aspekta turističkih krstarenja čine Mozel i Majna, Elba i Rona, kao i Sena i Saona. U 2009. godini, od 209 rečnih kruzera koji plove u Evropi, oko 96% brodova plove upravo po ovim rekama. U fokusu ovog istraživanja je Pan-Evropski koridor VII – međunarodni plovni put Dunava na relaciji Regensburg – Crno more, tačnije 93,7% ovog Koridora, koji uključuje 2.227 kilometara rečnog puta od Dunava (od grada Pasau u Nemačkoj do delte Dunava u Crno more). Ovaj Koridor, zajedno sa Rajnom i Majnom, predstavlja ujedno i najvažniji vodeni put Evrope, a konkretno i najatraktivniji turistički resurs kada su u pitanju krstarenja.

Dunav je međunarodna reka, druga po veličini u Evropi i najveća reka na Balkanu, duga 2.888 km, koja nastaje spajanjem reka Berge i Brigaha koje izvire na jugoistočnim obroncima Švarcvalada u Nemačkoj, a velikom deltom se uliva u Crno more. Dunav protiče kroz deset zemalja – Nemačku, Austriju, Slovačku, Mađarsku, Hrvatsku, Srbiju, Bugarsku, Rumuniju, Moldaviju i Ukrajinu. Dunav je plovna na dužini od 2.580 km, od Ulma za manje brodove, a od Regensburga i za veće brodove. Ukupna dužina polovne mreže Dunava iznosi oko 5000 km i sastoji se od 2414 km Dunava, primorskih i drugih rukavaca Dunava i polvnih pritoka i kanala. Najznačajnije pritoke Dunava su: In u Nemačkoj, Ens u Austriji, Morava u Slovačkoj, Iskar u Bugarskoj, Olta i Prut u Rumuniji, a u Srbiji su njene pritoke – Drava, Sava, Tisa, Morava, Tamiš i Timok. Važna pristaništa na Dunavu su: Ulm, Regensburg, Linc, Beč, Bratislava, Budimpešta, Novi Sad, Beograd, Smederevo, Prahovo, Ruse, Brajla, Galec i Isamil (Dunavska Komisija, 2004).

Rečna krstarenja predstavljaju brzorastući i najdinamičniji segment turističke industrije (Gibson, 2006; Gibson, 2008; Peisley, 2006; Dragin, 2006, Dragin, 2010). Prema statističkim podacima, u okviru globalnog turističkog razvoja, Dunav (Pan-Evropski Koridor VII) zauzima vodeću poziciju u pogledu ponude i tražnje (Dragin, Ivkov, Dragin, 2006). Kruzevi na reci Dunav kroz Centralnu i Jugoistočnu Evropu nalaze se u procesu ekspanzije, a glavna emitivna područja čine Sjedinjene Američke Države i Nemačka. Od 2002. godine, turoperatori koji posluju u okviru industrije kruzeva na Dunavu zakupili su na desetine plovila od brodskih kompanija iz Švajcarske, Nemačke, Austrije, Mađarske, Bugarske i Ukrajine (Dragin, Ivkov, Maletin, 2004). Kruzevi koji plove koridorom VII u toku kruzinge sezone (od kraja marta do početka novembra) predstavljaju delove različitih turističkih aranžmana velikog broja turoperatora. Prema statističkim podacima Dunavske komisije, u 2014. godini, Dunavom je, na kruzevima, unutar nacionalnih plovnih puteva, plovilo oko 1.386.000 putnika, kao i 543.000 putnika na međunarodnim nivou. Prema istom izvoru, u 2007. godini, na Dunavu je registrovano 105 kruzera sa ukupno 196.000 putnika.

Teorija LMX i zadovoljstvo poslom

Posmatrajući odnos između lidera i sledbenika kao proces razmene, smatra se da se sve vertikalne veze međusobno razlikuju (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997) formirajući tako dva osnovna tipa veza (odnosa). Prvi tip su one veze koje su bile zasnovane na dogovorenim proširenim ulogama koje podrazumevaju određene odgovornosti (dodatne uloge) ili unutrašnja grupa (bliski saradnici, eng. in-group) a drugi tip one koje se zasnivaju na formalnim radnim ugovorima (definisane uloge) a koje se nazivaju spoljašnjim grupama (ostali članovi, eng. out-group). U skorijim istraživanjima se podela vrši na visokokvalitetne i niskokvalitetne razmene (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997). Da li će se ili ne se odnos klasifikovati kao visokokvalitetan zavisi od nivoa poverenja obe strane, nivoa zajedničkog poštovanja i obostrane percepcije međusobnih obaveza (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kvalitetne razmena zahteva da obe strane

prihvate zajedničke interese i odluku da slede zajedničke ciljeve. Visokokvalitetni odnosi su opisani kao kolegijalna partnerstva, gde su pojedinci spremni ići korak dalje od svoje formalne uloge u organizaciji da bi se postigli željeni ciljevi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nasuprot tome, vođe i sledbenici u nekvalitetnim odnosima se usko pridržavaju svojih organizacionih uloge i ne odstupaju od formalnih ograničenja. Lični interes diktira ponašanje pojedinca u ovoj vrsti odnosa, a sledbenik je motivisan da doprinosi ne iz poverenja, poštovanja ili osećaja odanosti, već iz formalno stečene ekonomske kontrole i formalnog autoriteta lidera (Duchon et al., 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995). U odnosu na one koji imaju loše odnose sa svojim vođama, sledbenici u kvalitetnim razmenama imaju tendenciju da dobiju širu društvenu, političku i ekonomsku podršku što dovodi do toga da ti pojedinci idu korak dalje, van svojih formalnih radnih uloga, sa ciljem da opravdavaju i uzvrate takav tretman (Liden & Graen, 1980; Wayne & Green, 1993). Utvrđeno je da je upravo kvalitet odnosa lider-sledbenik prediktor različitih pozitivnih rezultate na radu, uključujući i zadovoljstvo poslom sledbenika (Graen et al., 1982; Green et al., 1996) ali i većim stepenom uslužnosti na svim nivoima (Gerstner & Day, 1997; Liden et al., 1997).

Zadovoljstvo poslom je subjektivna kategorija, definisana na više načina. To je svojevrsna evaluacija posla od strane saradnika – stav koji oslikava koliko se zaposlenom dopada ili ne dopada njegov posao (Spector, 1977), i kao takvo predstavlja jedan od značajnih antecedenata organizacionog ponašanja sledbenika (Judge et al., 2001). U ovom istraživanju će se ispitati na koji način razmena između lidera i sledbenika utiče na zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji zaposlenih na kruzerima za rečna turistička krstarenja. Iz navedenog izvode se sledeće pretpostavke:

H1: Razmena između lidera i saradnika je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom.

H2: Ne postoji statistički značajna razlika između percepcije zadovoljstva poslom sa aspekta lidera i sa aspekta saradnika.

H3: Ne postoji statistički značajna razlika između percepcije LMX razmene sa aspekta lidera i sa aspekta saradnika.

Teorija LMX i privrženost organizaciji

Pojedinci sa višim stepenom privrženosti organizaciji imaju osjećaj pripadnosti i identifikacije sa organizacijom u kojoj su zaposleni što povećava njihovu želju da slede ciljeve i aktivnosti organizacije, što se reflektuje u njihovoj spremnosti da ostanu deo organizacije (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982). Osim toga pojedinci koji su privrženi organizaciji daleko manje izostaju sa posla i ređe daju otkaz (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982; Riketta, 2002). Prethodna istraživanja, fokusirajući se isključivo na tradicionalnim organizacionim modalitetima, više puta su potvrdila pozitivnu vezu između kvaliteta LMX veze i privrženosti organizaciji (Duchon et al., 1986; Green et al., 1996; Kinicki & Vecchio, 1994; Schriesheim et al., 1992;

Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997). U suštini, ovi istraživači su zaključili da visokokvalitetna LMX razmena vodi do međusobnog poverenja, naklonosti i poštovanja čime se pospešuje privrženost organizaciji, za razliku od LMX razmena nižeg kvaliteta. Nasuprot tome, smatra se da će pojedinci koji su deo LMX razmene niskog kvaliteta imati znatno manji osećaj privrženosti organizaciji. S obzirom da pojedinci koji su deo lošeg LMX odnosa osećaju manju obavezu prema svojim nadređenima i imaju manju potrebu da uzvrate u vidu poželjnog organizacionog ponašanja, oni imaju tendenciju da vide svoj posao samo kao skup ugovornih obaveza (Heider, 1958) te stoga postoji tendencija da pokazuju manju privrženost organizaciji. Shodno tome, očekuje se da će pojedinci koji su deo dobre LMX razmene, pokazati viši nivo privrženosti organizaciji u odnosu na one pojedince koji su deo razmene nižeg kvaliteta. Iz navedenog izvodi se sledeća pretpostavka:

H4: Razmena između lidera i saradnika je pozitivno povezana sa organizacionom posvećenošću.

H5: Ne postoji statistički značajna razlika između percepcije organizacione posvećenosti od strane lidera i od strane saradnika.

Metodologija istraživanja

Uzorak

Istraživanje je obuhvatilo zaposlene na rečnim turističkim brodovima namenjenim za kružna putovanja. Istraživanje je vršeno metodom upitnika koji su distribuirani putem interneta. Ukupno 90 upitnika je upućeno na internet adrese zaposlenih, dok se 66 popunjenih vratilo.

Za merenje podrške lidera korištena je LMX skala od 7 ajtema (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen et al., 1982; Seers & Graen, 1984). Ova skala se smatra najboljim mernim instrumentom razmene između lidera i sledbenika (Gerstner & Day, 1997). Aritmetička sredina za svih 7 ajtema je uzeta kao skor za LMX skalu. Cronbach's Alpha za svih 7 ajtema iznosi 0,833 i rezultati se smatraju pouzdanim.

Ispitivanje zadovoljstva saradnika poslom izvršeno je putem upitnika Job Satisfaction questionnaire-JQS Spector-a (Spector, 1997) koji ima 36 ajtema. Ovaj upitnik je prihvaćen u literaturi i ima Cronbach's Alpha indeks 0,919 u ispitanom uzorku.

Instrumenti

Za merenje privrženosti organizaciji korišten je Organizational Commitment Questionnaire-OCQ (Modway et al., 1979) koja se sastoji od 15 ajtema. Odgovori su sumirani kako bi se utvrdila aritmetička sredina a zatim je proverena pouzdanost skale. Cronbach Alpha iznosi 0.914 i rezultati se smatraju pouzdanim.

Tabela 1. Demografske varijable ispitanika

Varijabla	Kategorija	Broj ispitanika	Procenat
Pol	Muški	29	43,9
	Ženski	37	56,1
Starost	21–30	18	27,3
	31–40	29	43,9
	41–50	12	18,2
	51–60	5	7,6
	> 61	2	3
Obrazovanje	Srednja škola	19	28,8
	Viša škola	8	12,1
	Fakultet	27	40,9
	Master	11	16,7
	Doktorske studije	1	1,5
Radno iskustvo	<5	15	22,7
	6–10	21	31,8
	11–15	11	16,7
	16–20	2	3
	> 21	17	25,8
Staż u kompaniji	<5	45	68,1
	6–10	17	25,8
	11–15	4	6,1
Pozicija	Menadžer	41	62,1
	Član posade	25	37,9

Rezultati rada

Tabela 2 prikazuje korelacije između navedenih faktora. Rezultati su pokazali značajnu pozitivnu korelaciju između TLMX i svih faktora koji se odnose na zadovoljstvo poslom, ali i između TLMX i TOC, čime su potvrđene hipoteze H1 i H4.

Tabela 2. Pirsonovi koeficijenti korelacija

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1										
2	.765**	1									
3	.480**	.666**	1								
4	.644**	.713**	.586**	1							
5	.422**	.489**	.699**	.632**	1						
6	.585**	.649**	.599**	.648**	.633**	1					
7	.566**	.760**	.627**	.597**	.468**	.597**	1				
8	.520**	.641**	.489**	.481**	.445**	.439**	.600**	1			
9	.634**	.605**	.630**	.590**	.486**	.469**	.594**	.524**	1		
10	.472**	.503**	.309*	.475**	.279*	.340**	.377**	.406**	.352**	1	
11	.429**	.655**	.405**	.332**	.110	.468**	.671**	.472**	.408**	.262*	1

1. TLMX – aritmetička sredina za svih 7 ajtema LMX
2. TOC – aritmetička sredina za svih 15 ajtema privrženosti organizaciji
3. TJSSC – aritmetička sredina za faktor komunikacija u okviru zadovoljstva poslom
4. TJSSNOW – aritmetička sredina za faktor priroda poslom u okviru zadovoljstva poslom
5. TJSSCW – aritmetička sredina za faktor saradnici u okviru zadovoljstva poslom
6. TJSSOP – aritmetička sredina za faktor operativne procedure u okviru zadovoljstva poslom
7. TJSSCR – aritmetička sredina za faktor nagrađivanje u okviru zadovoljstva poslom
8. TJSSFB – aritmetička sredina za faktor beneficije u okviru zadovoljstva poslom
9. TJSSS – aritmetička sredina za faktor odnos sa nadređenim u okviru zadovoljstva poslom
10. TJSSPR – aritmetička sredina za faktor unapređenje u okviru zadovoljstva poslom
11. TJSSP – aritmetička sredina za faktor plata u okviru zadovoljstva poslom

Pre primene multivarijacione analize varijanse MANOVA, izračunata je vrednost Mahalanobisovih udaljenosti kako bi se utvrdilo da li postoje kritične udaljenosti. Vrednost maksimuma 11,098 što je $<16,27$ za tri zavisno promenljive (TLMX, TJSS-aritmetička sredina varijable zadovoljstvo poslom, TOC). Takođe, izvršena je provera linarnosti rasturanja pomoću metrice dijagrama i na njima se ne primećuju znakovi očigledne nelinearnosti, te se stoga pretpostavka o linearnosti smatra zadovoljenom.

Tabela 3. Deskriptivna statistika

	Pozicija u kompaniji	Mean	Std. Deviation	N
TOC	Menadžer	4,21	,629	41
	Član posade	3,63	,655	25
	Total	3,99	,696	66
TLMX	Menadžer	4,18	,627	41
	Član posade	3,71	,562	25
	Total	4,00	,640	66
TJSS	Menadžer	3,96	,484	41
	Član posade	3,51	,482	25
	Total	3,79	,528	66

UT 3. prikazane su srednje vrednosti i standarde devijacije varijabli kojima je merena privrženost organizaciji (TOC), odnos između lidera i sledbenika (TLMX) i zadovoljstvo poslom (TJSS)

U Tabeli 4, vrednosti Sig. su u sva tri slučaja $>0,05$, pri čemu pretpostavka o jednakosti varijanse njihovih promenljivih nije narušena.

Tabela 4. Levenov test jednakosti varijanse

Varijable	F	df1	df2	Sig.
TOC	,068	1	64	,794
TLMX	1,077	1	64	,303
TJSS	,263	1	64	,610

Na osnovu tabele 5 utvrđeno je da li postoji statistički značajna razlika između grupa prema vrednosti pokazatelja Wilks' Lambda (0,812), pri čemu je njegov nivo značajnosti Sig.=0,005. Sig. $<0,05$, tako da je utvrđena značajna razlika između dve posmatrane grupe.

Tabela 5. Multivarijacioni testovi značajnosti^b

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,984	1311,454 ^a	3,000	62,000	,000	,984
	Wilks' Lambda	,016	1311,454 ^a	3,000	62,000	,000	,984
	Hotelling's Trace	63,457	1311,454 ^a	3,000	62,000	,000	,984
	Roy's Largest Root	63,457	1311,454 ^a	3,000	62,000	,000	,984
Position	Pillai's Trace	,188	4,799 ^a	3,000	62,000	,005	,188
	Wilks' Lambda	,812	4,799 ^a	3,000	62,000	,005	,188
	Hotelling's Trace	,232	4,799 ^a	3,000	62,000	,005	,188
	Roy's Largest Root	,232	4,799 ^a	3,000	62,000	,005	,188

a. Exact statistic

b. Design: Intercept + Position

Granična vrednost Sig. je 0,017 iz razloga što je vrednost alfa 0,05 podeljena sa brojem zavisnih promenljivih (3) kako bi se smanjila verovatnoća pravljenja greške prve vrste. Tako je utvrđeno da su vrednosti za dve zavisne promenljive manje od granične vrednosti Sig.=0,017, i to TOC=0,001 i TJSS=0,000 (Tabela 6).

Veličinu uticaja pozicije na zadovoljstvo poslom i organizacionu privrženost, definiše pokazatelj *Partial Eta Squared* i predstavlja proporciju varijanse u zavisnim promenljivim (u ukupnom zadovoljstvu poslom i ukupnoj organizacionoj privrženosti) koju objašnjava nezavisna promenljiva – pozicija u kompaniji. *Partial Eta Squared* (TOC)=0,170, *Partial Eta Squared* (TJSS)=0,177, što znači da pozicija objašnjava 17 i 17,7 procenata varijanse u rezultatima merenja organizacione posvećenosti i zadovoljstva poslom (tabela 6). U oba slučaja, *Partial Eta Squared* $>0,138$, što predstavlja veliki uticaj.

Tabela 6. Test *Between - subject Effects*

Source	Dep.V.	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	TOC	5,339 ^a	1	5,339	13,066	,001	,170
	TLMX	3,335 ^b	1	3,335	9,162	,004	,125
	TJSS	3,217 ^c	1	3,217	13,791	,000	,177
Intercept	TOC	954,500	1	954,500	2335,788	,000	,973
	TLMX	967,281	1	967,281	2657,232	,000	,976
	TJSS	865,737	1	865,737	3711,003	,000	,983
POSITION	TOC	5,339	1	5,339	13,066	,001	,170
	TLMX	3,335	1	3,335	9,162	,004	,125
	TJSS	3,217	1	3,217	13,791	,000	,177
Error	TOC	26,153	64	,409			
	TLMX	23,297	64	,364			
	TJSS	14,931	64	,233			
Total	TOC	1082,698	66				
	TLMX	1083,776	66				
	TJSS	965,328	66				
Corrected Total	TOC	31,492	65				
	TLMX	26,632	65				
	TJSS	18,148	65				

a. R Squared = ,170 (Adjusted R Squared = ,157)

b. R Squared = ,125 (Adjusted R Squared = ,112)

c. R Squared = ,177 (Adjusted R Squared = ,164)

Na osnovu multivarijacione analize varijanse MANOVA, utvrđena je statistički značajna razlika na osnovu pozicije $F(3,62)=4,78$, $p=0,005$ *Wilks' Lambda*=0,98, *Partial Eta Squared* =0,18 (Tabela 5). Kada su rezultati zavisnih promenljivih razmotreni zasebno utvrđeno je da su dve razlike dosegle statističku značajnost (uz po Bonferoniju prilagođen nivo alfa od 0,017) i to, zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost. TOC, $F(1,64)=13,07$, $p=0,001$, *Partial Eta Squared* =0,17 i JSS, $F(1,64)=13,79$, $p=0,000$, *Partial Eta Squared* =0,18 (Tabela 6).

Pregledom prosečnih vrednosti rezultata, utvrđeno je da su kod menadžera (lidera), zabeleženi znatno veći nivoi zadovoljstva poslom i privrženosti organizaciji: TJSS, $M=3,96$, $SD=0,48$; TOC, $M=4,21$, $SD=0,63$ nego kod članova posade (saradnika): TJSS, $M=3,51$, $SD=0,48$; TOC, $M=3,63$, $SD=0,66$ (Tabela 3 i Tabela 7). Ovim su odbačena hipoteza H2, H5, dok se prihvata hipoteza H3.

Tabela 7. Poređenje srednjih vrednosti obeležja po grupama

Dependent V.	Position	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
TOC	Menadžer	4,213	,100	4,014	4,412
	Član posade	3,627	,128	3,371	3,882
TLMX	Menadžer	4,178	,094	3,989	4,366
	Član posade	3,714	,121	3,473	3,955
TJSS	Menadžer	3,961	,075	3,810	4,111
	Član posade	3,506	,097	3,313	3,699

Diskusija i zaključci

Na osnovu istraživanja (Venkataramani et al., 2010), visoko-kvalitetna socijalne razmene u organizacijama mogu rezultirati u vidu pozitivne percepcije radne sredine od strane sledbenika, što rezultira u često proučavanoj, pozitivnoj povezanosti između LMX sledbenika i zadovoljstva poslom. Mnoge prethodne studije su pokazale pozitivan odnos između LMX sledbenika i zadovoljstva poslom sledbenika (Gerstner & Day, 1997; Golden & Veiga, 2005; Graen et al., 1982; Schriesheim et al., 1992). Dalje, novija istraživanja pokazuju da i lideri imaju pozitivne rezultate kvalitetnih LMX veza (Wilson et al., 2010). Wilson et al. (2010) smatra da doprinos lidera LMX razmeni može genirasiiti izvesne pogodnosti koje utiču na oblikovanje stavova samog lidera prema poslu uopšte. Na primer, lider koji ne doprinosi pozitivnoj LMX razmeni, uviđa da sledbenici ne zadovoljavaju očekivanja, prenose svoje nezadovoljstvo LMX razmenom na druge sledbenike pri čemu se kvalitet LMX razmena sa ostalim sledbenicima dovodi u pitanje. Kao rezultat toga, zadovoljstvo poslom lidera, može biti ugroženo. Na osnovu prethodnih rezultata koji ukazuju na to da je kvalit LMX veze sa aspekta sledbenika u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom poslom sledbenika, zatim da je pozitivna LMX veza sa aspekta lidera takođe pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom lidera, dolazimo do zaključka koji je potvrđen i u ovom istraživanju, da je LMX razmena u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, pri čemu je hipoteza **H1** potvrđena.

U istraživanju (Golden & Veiga, 2008) rezultati su ukazali da zaposleni koji su deo visokokvalitetne LMX razmene demonstriraju značajno veći stepen organizacione posvećenosti u odnosu na zaposlene koji su deo loše LMX razmene. U prethodnim istraživanjima potvrđeni su slični rezultati u pogledu pozitivne povezanosti LMX i organizacione posvećenosti (Duchon, Green, & Taber, 1986; Green, Anderson, & Shivers, 1996; Kinicki & Vecchio, 1994; Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, & Liden, 1997). U suštini, ovi istraživači su došli do zaključka da kvalitetne LMX veze rezultiraju u međusobnom poverenju, poštovanju i međusobnom odobravanju što dovodi do povećanja stepena organizacione posvećenosti, dok se ovi atributi ne mogu dovesti u vezu sa LMX razmenama lošeg kvaliteta. Ovo istraživanje došlo je do rezultata koji su

saglasni sa gore pomenutim istraživanjima te se smatra da je hipoteza **H4** potvrđena.

Ispitano je zadovoljstvo poslom, percepcija LMX veze i organizaciona posvećenost sa aspekta menadžera i članova posade. Utvrđeno je da su menadžeri znatno više zadovoljni poslom i u većoj meri privrženi organizaciji. Posmatrni aspekti nisu uslovljeni ukupnim stažom, stažom u kompaniji kao ni stepenom obrazovanja ispitanika (na osnovu MANOVA analize). Stoga, hipoteze **H2** i **H5** se odbacuju. Statistički značajna razlika u percepciji LMX veze sa aspekta lidera i sa aspekta sledbenika nije detektovana, te se stoga hipoteza **H3** potvrđuje.

Ograničenja istraživanja i smernice za buduća istraživanja

Važno je napomenuti da je ovo istraživanje vršeno po principu samoevaluacije te je zbog toga moguća određena doza subjektivnosti ispitanika. Stoga postoji mogućnost davanja društveno prihvatljivih odgovora. Kako bi se rezultati potvrdili, poželjno je proširiti uzorak kako bi se mogao dublje ispitati relativan odnos svih promenljivih ili obaviti longitudinalno istraživanje ispitujući zaposlene u drugim sektorima.

Literatura

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Dansereau, E., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

Danube Commission (2014), "Danube navigation statistics, 2013-2014", <http://www.danubecommission.org/uploads/doc/STATISTIC/Stat%202013-2014%20EN.pdf>

Danube Tourist Commission, February 2004, taken from Ministry of Trade, Tourism and Services of the Republic of Serbia, Horwath Consulting Zagreb and Faculty of Economy Belgrade (HCEF) (2005) Strategy of tourism development in the Republic of Serbia – the first phase report. Belgrade: Ministry of Trade, Tourism and Services of the Republic of Serbia.

Dragin, A. (2010). *Međunarodna turistička krstarenja Koridorom 7*, Novi Sad: PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

Dragin, A., Ivkov, A., Dragin, V., 2006. *Nautical Tourism as Development Potential of the Danube Countries in South Eastern Europe*. Danubius Pannonico Mysicus, Space of Challenges. University of Novi Sad, Faculty of Science, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Novi Sad, pp. 28.

Dragin, V., Ivkov, A., Maletin (Dragin), A., 2004. *Cruising Voyages Along the Danube as a Form of Contemporary Tendencies of Global Touristic Movements*. Turizam, 8:19-21.

Duchon, D., Green, S. C., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60.

- Europe, C. L. I. A. (2015). The cruise industry. Contribution of cruise tourism to the economies of Europe 2015 edition.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Gibson, P. (2006). *Cruise Operations Management*. Butterworth Heinemann, Burlington.
- Gibson, P. (2008). Cruising in the 21st century: Who works while others play? *International Journal of Hospitality Management*, 27, 42–52.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction:
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly* 19(1), 77–88.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Towards a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3, 33–48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868–872.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader–member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader–member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203–214.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Homans, G. L. (1950). *Human Group*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: a Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor–subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75–82.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 15. (47–119). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R.T., R.M. Steers & L.W. Porter. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Peisley, T., 2006. *The Future of Cruising – Boom or Bust*. Seatrade Research Report, Seatrade, Colchester.
- Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader–member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52(1), 135–147.
- Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., Eisenbach, R. J., & Neider, L. L. (1992). Validation of a new leader–member exchange scale (LMX-6) using hierarchically-nested maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 983–992.

- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 283–306.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Venkataramani, V., Green, S. G., & Schleicher, D. J. (2010). Well-connected leaders: The impact of leaders' social network ties on LMX and members' work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1071-1084.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader–member exchange on employee citizenship and impression management behaviour. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777–790.
- Wilson, K. S., Sin, H. P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358-372.